

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 identifizieren, 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/Hauschild 2007: 523f.).

spielsweise die folgende Antwort auf meine Frage nach dem Ablauf von Projekten, wie Akteure verschiedene Enden differenzieren, die scheinbar mit verschiedenen Produktions-»Stufen« korrespondieren und entsprechenden Einfluss auf den kreativen Einfall und das kreative Produkt haben:

»Es gibt so verschiedene Stufen. Ich denke in der Entwicklung bis zu einer Präsentation hat man dann schon einmal einen Punkt, wo man sagt: ›O.k. das ist unser Motto, das ist unsere Kampagnenaussage, das ist das, was wir umsetzen wollen«. Das ist für mich so der erste Schritt, wo ich dann irgendwie auch ziemlich viel Material mal wegschmeißen und sagen kann ›O.k. das machen wir jetzt«. Dann ist der nächste Schritt, wenn es dann den Look hat und eigentlich so weit aufgearbeitet ist, dass es präsentierbar ist vor dem Kunden. Und das ist dann auch eigentlich der Moment, dann ist irgendwann mal Dienstag um vier und dann ist die Präsentation. Und dann ist der nächste Schritt, dann ist das eigentlich auch fertig, und dann kommt dann so ein bisschen der zweite Schritt, bis man dann das erarbeitet hat. Und eigentlich sind das immer so kleine Schritte, jetzt habe ich das Foto aus dieser Kampagne, dann ist auch wieder etwas fertig. Aber eigentlich das Projekt ist fertig, wenn ich die Zeitung aufschlage, den TV anschalte und dann die Kampagne sehe und dann ist sie fertig« (Art Director).

Diese mehrstufige Fabrikationslogik des Kreativen fügt sich nicht nahtlos in die Konzipierung von Kreativarbeit als einen vermeintlich einzigen kreativen Akt.⁵⁰ Wie anhand des Zitats des Art Directors zu sehen ist und im Folgenden noch genauer deutlich wird, ist es für den Fall der Erstellung des Produktes ›Werbung« schwer möglich, nur einen Moment der materiellen Gestaltung zu benennen, an dem eine vorab gefundene Idee ›originalgetreu« in grafische und textliche Form überführt wird. Genauso wenig lässt sich die Präsentation beim Kunden als einziger Moment der Selektion der richtigen kreativen Idee benennen – so als ob sich erst dort entscheide, was auf Plakatwänden zu sehen sei. Vielmehr entscheidet sich beim Kunden, ob das dort Präsentierte, also das hochselektive Ergebnis eines langen Verdichtungsprozesses, schlussendlich einer (Teil-)Öffentlichkeit präsentiert wird. In Anlehnung an die Konzepte der ANT lässt sich sagen, dass verschiedene Ideen

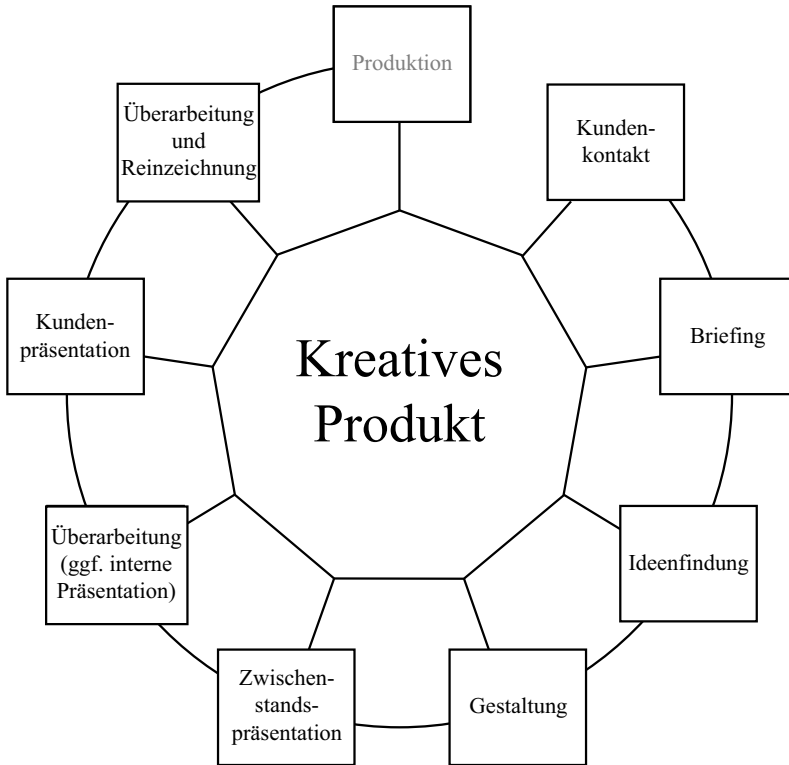
50 Diese Mehrstufigkeit ist auch für andere Produktionskontexte nachgezeichnet worden. Die Wissenschaftssoziologie etwa hat dies für das Feld (natur-)wissenschaftlicher Arbeitspraxis und die Fabrikation von Erkenntnis und Wahrheit nachgezeichnet (vgl. Klüver 1988, Knorr-Cetina 2002a), Stefan Hirschauer (1993) beispielsweise für die professionelle Praxis des Geschlechtswechsels, Albena Yaneva für die Entstehung eines Gebäudes (Yaneva 2009) und Bruno Latour für die Rechtspraxis (Latour 2010). Im Feld der Kunstsoziologie sind die Arbeiten von Howard S. Becker (1974) und von Pierre Bourdieu (2011: 101ff.) zu nennen, die dem Mythos des kreativen Schöpfers den vielfältigen (wenn auch nicht zwingend sequentiellen) Produktionsprozess entgegenhalten.

oder Versionen in unterschiedlichen materiellen Stadien zu verschiedenen Zeitpunkten bestimmte Orte (bspw. das Sitzungszimmer), Personenkonstellationen (bspw. Brainstormings), technische Arrangements (bspw. am Computer) der Agentur *passieren* und dort Veränderungen erfahren, bevor der Kunde eine Entscheidung trifft (vgl. auch Grabher 2002: 250).⁵¹ So werden etwa bereits in einer frühen Konzeptphase zahlreiche Vorschläge/Ideen zu einem Produkt gesammelt, von denen mehrere (aber selten alle) weiter bearbeitet werden. Das heißt beispielsweise, dass es nicht nur eine Version eines Plakates gibt, über die dann diskutiert und an der gearbeitet wird, sondern dass in allen Phasen immer verschiedene Gestaltungsentwürfe für dieses Plakat vorliegen; zum Beispiel können zehn verschiedene Skizzen (sogenannte »Scribbles«) das Ergebnis einer Ideenfindungsphase für einen Plakattendwurf bilden, von denen in einem nächsten Schritt fünf »angestaltet«, d.h. am Computer in ein Entwurfsstadium gebracht werden, schließlich drei besonders aufbereitet werden (z.B. Kontraste bearbeitet, einzelne Elemente wie etwa Text und Bild auf ihre Position überprüft und auf edles Papier gedruckt). Schließlich mögen beim Kunden nur zwei Vorschläge eingereicht werden; was aber eben nicht bedeutet, dass es vorab nur zwei Entwürfe gegeben hat. Entsprechend lässt sich der Produktionsprozess der ›Ware Werbung‹ als mehrdimensional charakterisieren, hinsichtlich verschiedener Produktionsetappen sowie verschiedener Entwürfe. Die Etappen der Produktion gilt es im Folgenden kurz nachzuzeichnen.⁵²

51 Analog zur Metaphorik der Mobilität spricht die ANT von »obligatorischen Passagepunkten« (vgl. etwa Callon 2006: 149ff.), um damit einen Punkt im Netzwerk zu bezeichnen, welchen die einzelnen Akteure passieren müssen, um etwas zu erreichen – beispielsweise ein Ziel auf einer Wegstrecke, um im Bild zu bleiben. Der Begriff des Passierens scheint mir hier insofern geeignet, da hier sowohl eine lokal, materielle Bewegung im Raum, etwa das Tragen von schriftlich fixierten Ideen nach einer Brainstorming-Sitzung zum Schreibtisch der Kreativen, als auch eine temporale, ereignishaft Dimension, nämlich der Moment, in dem etwas geschieht resp. *passiert*, fokussiert wird.

52 An diesen Etappen wird sich auch die nachfolgende Rekonstruktion der Arbeitspraxis orientieren. Die Phase der Produktion allerdings wurde nicht weiter ethnografisch beobachtet, da diese in der Regel von anderen Firmen geleistet wird. Sie ist daher in Grau dargestellt.

Abb. 2: Etappen der Produktion



Quelle: eigene Grafik (H.K.)

In Kurzform lässt sich die Stufenhaftigkeit des Werbeprozesses wie folgt charakterisieren (vgl. auch Abb. 2): Zu Beginn nahezu jeder Aufgabe steht der Kontakt mit dem Kunden.⁵³ Hierfür sind die Kundenberater sowie die Geschäftsführung zuständig. In einem Gespräch mit dem Kunden erhalten diese Informationen über die Zielsetzung und Rahmenbedingungen der Aufgabe. Die soziale Beziehung zum Kunden ist dabei höchst prekär, da sich die gemeinsame Arbeit meist als temporär

53 Es gibt den Sonderfall, in dem die Agenturen Ideen entwickeln, ohne dass ein Kunde sie dazu auffordert. Ein bekanntes Beispiel innerhalb der Branche ist die Werbeagentur Springer & Jacoby, die über mehrere Jahre Mercedes Benz immer wieder neue Werbevorschläge schickte, ohne dass diese bereits Kunde der Agentur waren. Solche Blindvorschläge werden in der Regel dem Kunden als eine Art »Initiativbewerbung« übergeben. Auch wenn regelmäßig Agenturen so auf sich aufmerksam machen und im besten Fall den Kunden als Auftraggeber gewinnen können, so steht dennoch in der täglichen Praxis der »reale« Kundenwunsch.

und selten als dauerhaft erweist, in expliziten Wettbewerbssituationen, sogenannten Pitches, sogar von Anfang an als unsicher gilt. Hinzu kommt, dass diese Beziehung von den Akteuren als sensibel eingeschätzt wird, da diese ein spezielles asymmetrisches Verhältnis konstatieren. Der Kunde ist zwar Dienstleistungsnehmer, allerdings liegt die Aufgabe der Agentur auch in einer beratenden Leistung, nicht in der bloßen Ausführung. Sie tritt hinsichtlich massenkommunikativer und ästhetischer Fragen als Experte und mithin als intervenierende Kraft auf. Aufgrund dieser »besonderen Beziehung« sind Kontakte zu Kunden nichts Selbstverständliches. Vielmehr bedürfen diese der ständigen Arbeit und Pflege. Darüber lassen sich wiederum verschiedene Bindungsformen zum Kunden differenzieren, hinsichtlich der zeitlichen und auch ökonomischen Intensität. So kann die Dienstleistung für den Kunden in der Bearbeitung eines Projekts für einen konkreten Anlass bestehen, etwa eine zeitlich begrenzte Kampagne, aber auch in der Übernahme aller werblichen Maßnahmen für einen Zeitraum von mehreren Jahren.

Sein Anliegen formuliert der Kunde in einem Gespräch, hält aber die »wichtigen Fakten« zusätzlich in einem so genannten »Agentur-Briefing« fest. Dieses wird von den Kundenberatern in eine Aufgabenstellung für die Agentur übersetzt – das sogenannte »Re-Briefing«. Hierbei geht es um eine Zusammenfassung, Selektion und Pointierung der Rahmenbedingungen des Kundenauftrags. Dieser wird in Zielgruppen segmentiert, konkrete Aufgaben werden herauspräpariert und einzelne Produktionsschritte terminiert. Dabei werden sowohl die expliziten, aber, mindestens genauso wichtig, auch die impliziten Forderungen des Kunden identifiziert und als Aufgabenstellung für die Agentur fixiert. Lässt sich als zentrales soziales Medium des Kundenkontaktes die Kommunikation unter unmittelbar Anwesenden benennen, ist beim Briefing das schriftliche Dokument die zentrale Bezugsgröße, an und mit der gearbeitet wird. Als die Essenz des Kundenwunsches und als der »Termin-Fahrplan« erhält dieses Dokument legitimatorische und praktische Geltung für den Arbeitsprozess. Auch für die Kreation hat dieses Dokument hohe Bindungskraft. Um deren »Kreativleistungen« an eine Aufgabe zu koppeln, wird der Abteilung der Kreation in einer Sitzung dieses Dokument übergeben. Dabei wird ihnen die Aufgabenstellung erläutert, sie »werden gebrieft«.

Diesem »Briefing« oder der »Briefing-Übergabe« folgt die Ideenfindung. In dieser Phase steht die Produktion von Einfällen im Vordergrund, die unbedingte Generierung von Ideen. Beteiligt sind hierbei nur die Kreativen. Die Hervorbringung eines Einfalls gilt in dieser Phase als die situationale und kontextuelle Leistung von dafür kompetenten Akteuren. Ideenfindungsphasen sind somit besondere Situationen der Stimmung und des Gestimmtseins. Sie bedürfen einer besonderen Atmosphäre, welche durch Kreativtechniken hervorgebracht werden soll. Einen hohen Stellenwert nimmt darin die Arbeit an der Inspiration und der De- sowie Rekontextualisierung der Aufgabe ein. Diesen wird sich nicht nur durch Techniken zugewandt, sondern sie werden ebenso durch die Nutzung von Artefakten wie etwa

andere Werbungen, Gegenstände, Zeichnungen angegangen. Die Phase der Ideenfindung ist vor allem ein kollektives Ereignis und durch eine hohes Maß an Interaktionen bestimmt. Sie bildet neben der Gestaltung die Kernkompetenz innerhalb der Agenturen.

Die in Brainstormings hervorgebrachten Ideen, resp. eine Auswahl davon, werden in der anschließenden Gestaltungsphase in erste Entwürfe transformiert. Hierbei erhalten die Einfälle eine visuelle und textuelle Form. Diese Formung von Einfällen wird von einem oder zwei Kreativen vorgenommen, die während der Dauer des Gestaltungszeitraums in Austausch mit verschiedenen Akteuren (anderen Kreativen, Kundenberatern) in der Agentur stehen. Hierbei wechseln sich die Momente der Interaktion mit denen der Eigenarbeit ab, wobei letztere den größeren Teil einnehmen. Im Gegensatz zu anderen Phasen lässt sich die konkrete Arbeit an der Gestaltung nicht immer eindeutig festmachen, da die Tätigkeiten am Schreibtisch und Computer der Kreativen nicht immer sichtbar der Gestaltung dienen, sondern ebenso andere Elemente (Inspirationen im Internet suchen, privater E-Mail-Verkehr, administrative Arbeiten, Ruhephasen) umfassen.

Die nächste Phase, die Präsentation und Diskussion der Gestaltungsentwürfe mit Akteuren der Kundenberatung, bildet ein wichtiges organisatorisches Scharnier. Hier werden alle ins Projekt involvierten Akteure sowohl aus der Kreation als auch der Beratung zusammengeführt. Die zentralen Artefakte, um die herum sich die Akteure versammeln, sind die Entwürfe, welche als solche in ihrem Entwurfscharakter noch deutlich erkennbar sind. Diese Gestaltungsentwürfe werden in den Sitzungen nach allgemeinen Aspekten bewertet und hinsichtlich ihrer Güte eingeschätzt. Das heißt ihnen wird der Wert ›weiter verfolgenswert und damit weiter zu bearbeiten‹ bzw. ›nicht-verfolgenswert/ aufzugeben‹ zugesprochen. Diese Phase der internen Präsentation und Diskussion eines gestalterischen Zwischenstandes hat innerhalb der Gestaltungsphase eine zentrale Funktion, da hier die verschiedenen Interpretationen und Umsetzungen der im Briefing gestellten Aufgabe abgeglichen werden. Hier gilt es, die von der Kreation erstellten und formgewordenen Einfälle mit den Vorstellungen der Beratung und deren Kenntnissen des Kundenwunsches zur Deckung zu bringen.

Anschließend fließen die dort besprochenen Änderungen wieder in die konkrete Gestaltung der Grafiken und Texte ein, bis dann schließlich Entwürfe für eine Präsentation beim Kunden ausgewählt und vorbereitet werden. Dies bedeutet, Entwürfe so zu präzisieren und aufzubereiten, dass sie ein ›Präsentationsstadium‹ erreichen; also die Idee deutlich hervorheben, grafisch und textlich aufbereiten, die Entwürfe auf Fehler überprüfen, für die Präsentation ausdrucken, auf Präsentationskarton kleben und in einer digitalen Präsentation verankern. Auch wenn in diesem Schritt noch keine abschließenden, final ausgearbeiteten Entwürfe präsentiert werden, so wird dennoch versucht, einen Eindruck des finalen Produkts zu evozieren. Der Kunde soll ein Gefühl für das zukünftige Produkt vermittelt bekommen. Diese Prä-

sentationssituation gilt für den Produktionsprozess als ein weiterer neuralgischer Punkt, da hier der Auftraggeber die Entwürfe auswählt. Genauso können solche Präsentationen auch eine konzeptionelle Neuorientierung nach sich ziehen. Als direkte Interaktionssituation geht es auch hierbei um mehr als die Präsentation von Entwürfen, es gilt den Kunden zu »spüren«, ein »gutes Verhältnis« aufzubauen. Zugleich wird die Präsentation der Entwürfe immer auch als eine Darstellung der Agentur und ihrer werblichen Kompetenz verstanden. Die Bedeutung der Präsentation wird entsprechend hoch angesetzt und vollzieht sich als eine dramaturgische Inszenierung kreativer Einfälle: in der elektronischen Präsentation, der Aufbereitung der Entwürfe und schließlich in der Interaktionssituation selbst.⁵⁴

Die vom Kunden angemerkten Änderungen oder die Auswahl der Entwürfe werden in einem nächsten Schritt in der Agentur überarbeitet und in ein druckfähiges Stadium gebracht, das sogenannte »Reinzeichnen«. Hierbei steht nicht mehr die Dramatisierung, sondern die Veredelung der Inszenierung im Vordergrund. Bevor ein Entwurf in die Produktion, etwa die Druckerei, »geht«, werden drucktechnische und ästhetische Details herausgestellt.

Die Produktion selbst wird zumeist von anderen Dienstleistern übernommen. Auch die so genannte »Schaltung« der Werbung, also beispielsweise die Platzierung der »Anzeigen« oder »Radio- und TV-Spots« in öffentlichen Medien kann zuweilen an andere Agenturen weitergegeben werden. Der Regelfall allerdings ist es, dass die (strategisch vorbereitete) Schaltung von Anzeigen von der Beratung oder von dem Kunden selbst übernommen wird.

Die hier skizzierte Stufenfolge mag aufgrund ihrer verallgemeinernden Typisierung in gewisser Distanz zum konkreten Geschehen stehen. Gleichwohl verdeutlicht sich in der praktischen Tätigkeit der Akteure eine Orientierung an diesen Stufen, auch wenn dies nicht immer verbal reflektiert wird. So bedingen die einzelnen Produktionsetappen entsprechende Praktiken. Etwa lassen sich verschiedene Sättigungsgrade differenzieren, nach denen die jeweiligen Etappen als abgeschlossen gelten können. Eine Reinzeichnung zum Beispiel bedarf für den Druck genau festgelegter Parameter (bspw. DPI-Zahl, Seitenmaße, Farbechtheit) der reinzuzeichnenden Datei. Erst dann kann sie der Druckerei übergeben werden. Ähnliches gilt für die Phase der Ideenfindung, die dann beendet ist, wenn eine inhaltliche oder zeitliche Sättigung erreicht ist. Konkordant zu den einzelnen Stufen gilt es spezifische Praktiken auszuführen, die als solche auch über das Stadium des Produktes informieren. Ebenso sind diese Praktiken mit verschiedenen Materialien verbunden, wie an einem kurzen Beispiel verdeutlicht werden kann:

Ein Nachmittag in der Kreation: Es ist Ferienzeit und nur wenige Kreative sind anwesend. Esther, eine Grafikerin, arbeitet an einem Logo. Sie sitzt auf dem Schreibtischstuhl vor ihrem

54 Vgl. zum besonderen Stellenwert der Präsentation ebenso Nerdinger 1991: 57.

Computer und hat in einem Grafikprogramm mehrere einzelne Seiten nebeneinander angeordnet. Auf jeder der Seiten befindet sich ein farbiger Logoentwurf mittig im oberen Drittel. Am unteren Rand, ebenfalls mittig, ist das Logo kleiner und in schwarzweiß dargestellt. Schräg hinter ihr steht eine weitere Grafikerin und schaut auf den Bildschirm. Esther scrollt von links nach rechts, hält kurz inne und schaut nach unten. Vor ihr liegen A4-Ausdrucke mit mehreren grünen und schwarzen Logos auf einer Seite. Sie nimmt ein Blatt auf, betrachtet es kurz und schaut auf den Bildschirm. Ihr Blick geht zurück zum Blatt. Sie nimmt einen roten Stift, mit dem sie auf dem Ausdruck am Logo einige Linien verlängert. Gleichzeitig redet sie mit der hinter ihr stehenden Grafikerin, welche sich über ihre Schulter beugt und auf das Blatt schaut.

Im Hintergrund lässt sich ein sprühendes Rauschen vernehmen. Dies gehört zu Severin, ebenfalls einem Grafiker, der auf dem Boden hockend neben einem großen Tisch mit allerhand Bastelmaterialien und einem großen Drucker farbige A3-Ausdrucke auf einer schwarzen ca. DIN A2 großen Kartonpappe mit Sprühkleber befestigt. Dabei versucht er sorgsam und leicht zögernd, scheinbar via Augenmaß, einen gleichmäßigen Abstand zum Rand einzuhalten.

Was hieran unter anderem beobachtet werden kann, ist ein unterschiedlicher Umgang mit Materialien. Betrachten wir kurz das Papier, welches in beiden Situationen eine zentrale Rolle spielt. Im Fall der Schreibtischarbeit ist es ein A4-Ausdruck auf normalem Druckerpapier, während im anderen Fall stärkeres Papier in einem anderen Format und Präsentationskarton verwendet wird. Die Werkzeuge, die mit dem Papier in Kontakt treten, sind zum einen ein roter Stift, welcher geschwungene Linien des grünen Logos, also des Bildes, weiterzeichnet. Im anderen Fall bleibt das Bild als solches gleich und wird um einen Rahmen (nämlich die schwarze Pappe) ergänzt, wobei hier Sprühkleber und Pappe mit dem Papier verbunden werden. Dieser Unterschied mag beiläufig erscheinen, ist aber insofern aufschlussreich, da der Umgang mit dem Material auf differente Zustände des Produktes verweist. Man kann hier zwei verschiedene Stufen der Produktion sowie Stadien des Produktes unterscheiden. Während der erste Fall der Gestaltungsphase zugeordnet werden kann, bei der die Veränderung und Transformation eines Entwurfes im Vordergrund steht, handelt es sich beim zweiten um die Vorbereitung aufbereiteter Entwürfe für die Präsentation. Hierbei geht es um die materiell-symbolische Inszenierung eines Entwurfes für die Präsentation, der als solches aber unverändert bleibt. Beide Stufen des Produktionsprozesses sowie die Stadien des Produktes korrelieren mit unterschiedlichen Praktiken (Zeichnen oder Kleben) und Artefakten (Computer, unterschiedliche Papierstärken, Stifte etc.). Analog dazu ist es etwa legitim, auf den Ausdrucken während der Gestaltungsphase mit Stiften Änderungen zu vermerken. Diese gelten eben als Anmerkungen, als Hinweise für die konkrete Bearbeitung in dieser Phase. Im anderen Fall, bei der Vorbereitung zur Präsentation, würden solche Anmerkungen auf dem Ausdruck als Verschmutzung gelten und dazu führen, das Blatt noch einmal auszudrucken.

In dieser praktischen Orientierung, im Sinn eines praktischen (nicht zwangsläufig bewusst reflektierten) Verhaltens, schlägt sich diese Stufenhaftigkeit des Produktionsprozesses nieder. Die Akteure wissen, im Sinne eines praktischen Wissens, wie die einzelnen Stadien zu bearbeiten sind⁵⁵, wer oder was daran beteiligt ist, sie erkennen, wann der nächste Schritt zu vollziehen ist, sehen, dass der nötige Sättigungsgrad (noch) nicht erreicht ist und »spüren«, ob ihnen etwas gelungen ist. In diesem praktischen Vollzug liegt aber zugleich die Erschütterung der Mechanik dieser Stufenlogik. Denn die Arbeitspraxis lässt sich nicht als einfacher, mechanischer Prozess missverstehen. Vielmehr ist es, wie in den nachfolgenden Abschnitten zu sehen sein wird, eine ständige Anstrengung der beteiligten Akteure, diese Orientierung an einzelnen Schritten aufrecht zu erhalten. Diesen Vollzug kreativen Arbeitens als praktisch zu bewältigende Aufgabe gilt es im Folgenden nachzuzeichnen.

4.2.1 Subjektivierungen: Der Kunde

»Der Kunde ist ja auch nur ein Mensch.«

GRAFIKER

»Ich sage mir, Werbung ist immer Zufall [...] weil es kann sein, dass du beispielsweise eine super Kampagne hast, aber die wird dann so heruntergebrochen vom Kunden, dass sie gar keinen Sinn mehr macht.«

BERATERIN

Professionelle Werbung geschieht immer für Kunden. Selbst in den Fällen von Eigenwerbung behandeln sich Agenturen als Kunden, geben sich eine Jobnummer, blocken Zeiten im Kalender, setzen Meetings an etc. In den Agenturen ist »der Kunde« ein feststehender Bezugspunkt: Dem Kunden werden Verantwortlichkeiten zugeschrieben, etwa für das Gelingen und Scheitern von Projekten, zu ihm werden intensive Beziehung aufgebaut, er fungiert als Rechtfertigungsgrund, etwa für gravierende Änderungen von Entwürfen, er ist essenzieller Informationsgeber und nicht zuletzt auch Korrekturinstanz. Mit anderen Worten: Der Kunde ist zentraler Bestandteil eines jeden Projekts und zwar über die Rolle des Auftraggebers und Letztentscheiders hinaus. So steht der Kunde auch am Anfang des Produktionspro-

55 Und zeigen das dem Beobachter an. Zur wissenstheoretischen Grundierung dieses Argumentes vgl. Ryle 2002: 26ff.

zesses. Er vergibt einen Auftrag an die Agentur. Diese Übergabe geschieht in der Regel an die Kundenberater. Diesen gegenüber äußert der Kunde seine Vorstellungen. Die Berater erhalten von ihm den Auftrag und die konkreten Aufgabedetails. Reziprok dazu vertritt der Berater die Agentur beim Kunden und gilt zugleich als Repräsentant des Kundenwunschs innerhalb der Agentur. Organisatorisch bilden die Berater so die Schnittstelle zwischen Kundenwunsch und Realisation. Den Kreativen, auf deren Tätigkeiten hier erklärtermaßen der vorrangige Fokus liegt, allerdings tritt der Kunde nicht so unmittelbar gegenüber. Aus Sicht der Kreation besteht der erste mittelbare Kundenkontakt, wenn die Berater die neue Aufgabe in einem Briefing an die Kreativen übergeben (siehe dazu nächstes Kapitel). Dies markiert innerhalb der Agentur eine asymmetrisches soziales Verhältnis zum Kunden: Während die Beratung als Organisationsinstanz für die Kundenbetreuung und den Kundenkontakt verantwortlich zeichnet, hat die Kreation kaum direkten Bezug zum Kunden. Dies ist erst einmal bemerkenswert. Obwohl der Kunde als Auftraggeber einer Dienstleistung fungiert, welche zu maßgeblichen Bestandteilen aus grafischer und textlicher Gestaltung besteht, kommt er mit den ausgewiesenen Produzenten dieser Gestaltung nur selten bis gar nicht in Kontakt. Dies gilt nicht nur für den Beginn eines neuen Projektes, sondern nahezu für den gesamten Produktionsprozess. Zwar ist bei Präsentationen oft auch ein Mitglied der Kreation – in der Regel der Kreativdirektor – zugegen, für das Gros der Kundenbeziehung allerdings ist allein die Abteilung der Beratung zuständig. Diese zentrale Verknüpfung von Beratung und Kunde bedeutet aber nicht die Abwesenheit des Kunden für die Kreation. Als zentraler Bezugspunkt des Projekts ist dieser auch für die Kreation stets sichtbar, ›denkbar‹ und referenzierbar. Dieser abwesenden Anwesenheit soll im Weiteren die Aufmerksamkeit gelten, indem danach gefragt wird, wo und wie der Kunde innerhalb der Kreation anwesend gemacht wird. So soll die praktische Dimension einer ›Kundenorientierung‹ verdeutlicht werden. Gemeinhin gilt Kundenorientierung als ein Managementkonzept, welches die Einbeziehung der Kundenwünsche und -bedürfnisse als zentrale Prämisse der Produktion hervorhebt (vgl. Sauer 2002, Voswinkel 2004). Zugleich ist sie aber auch ein »Deutungsmuster« (Voswinkel 2004: 145), welches die ›Einstellung‹, vom Kunden her zu denken, als zentralen Parameter der Produktion betont. Im Einklang mit der arbeitssoziologischen Diskussion, wenn auch nicht in Kongruenz damit, meint Kundenorientierung in dieser Untersuchung den Einbezug und die Orientierung am Kunden innerhalb der Produktion, also die unterschiedlichen Praktiken der Akteure, sich gegenüber einem Kunden zu verhalten und sich diesen zu vergegenwärtigen.

Insgesamt lassen sich sieben unterschiedliche *Präsenzen* des Kunden herausstellen: Der Kunde erscheint in der Praxis der Kreation als eine besondere, exklusive Entität (1), welche gleichzeitig als Anlass für die Arbeit und als organisatorisches Strukturierungsmoment (2) fungiert. In ihrer täglichen Arbeitspraxis erschaffen die Kreativen den Kunden als ein Komplex verschiedener Anforderungen (3) und mit-

hin als eine Evaluationsinstanz (4). Diese Anforderungen schlagen sich in der Bearbeitung konkreter Gestaltung nieder (5), indem sie dort unter anderem als Ein- oder Beschränkung sichtbar werden (6). Schließlich ist der Kunde steter Bezugspunkt der Selbstbeschreibung und -verortung der Kreation sowie auch der Beratung (7). Als Instanz mit und gegen die man arbeitet, erhält sie Bedeutung für die Formung professioneller sowie organisationaler Identität.

Die exklusive Fremdheit des Kunden

Zuerst sollen diejenigen Momente rekonstruiert werden, in denen der Kunde persönlich anwesend ist und der Kreation leiblich gegenübertritt. Dies sind vor allem Besprechungen in den Räumen der Agentur oder Besuche von Kunden.⁵⁶ Werden Kunden zu solchen Anlässen in die Agentur eingeladen, geschieht dies meist auf Betreiben der Beratung oder Geschäftsleitung. Für Besprechungen gibt es unterschiedliche Anlässe: beispielsweise strategische Abstimmungen für Kampagnen, die Präsentation von Entwürfen oder Schulungen hinsichtlich neuer Kommunikationsmaßnahmen. Besuche hingegen dienen meist der Präsentation der Agentur, dem »Kennenlernen« und können zwar mit inhaltlichen Besprechungen gekoppelt werden, sind aber nicht zwangsläufig mit diesen verbunden.⁵⁷ Die Abteilung der Kreation nimmt an diesen Treffen nur gelegentlich teil und wenn dann meist in der Person des Kreativdirektors. Dennoch wird auch für die Kreativen der Kunde agentur-öffentlich sichtbar, indem dieser als Einzelperson oder als Gruppe als eine besondere Entität markiert wird. Hierzu ein Beispiel aus meinen Beobachtungsprotokollen:

Plötzlich wird es laut in der Kreation. Durch die Eingangstür kommt, in Gespräche verwickelt, die gesamte Marketingabteilung (acht Personen) eines Logistikanbieters zu Besuch in die Agentur. Die Geschäftsführer begrüßen die Kunden an der Eingangstür. Der Kreativdirektor macht eine Führung durch den Raum, in dem die Kreation sitzt. Er führt die Gruppe dabei von Schreibtisch zu Schreibtisch und stellt jeden seiner Mitarbeiter mit Namen und Funktionsbezeichnung vor, worauf der Marketingleiter zur Begrüßung jedem die Hand gibt und noch ein paar höfliche Worte sagt. Insgesamt ist es eine recht lockere Atmosphäre, mit vielen kleinen Witzen und Lachern, beispielsweise als die Küche mit dem Tischfußball ironisch als »wichtigster Raum, auch für's Betriebsklima« vorgestellt wird. Nachdem die Beratung durch den zweiten Geschäftsführer und Beratungsleiter durchschritten und auch die Mitarbeiter dort vorgestellt werden, ziehen sich die Kunden, die Agenturleitung und die Projektverantwortli-

56 Das seltene Zusammentreffen von Kunde und Kreation in der Präsentationssituation wird weiter unten in diesem Kapitel behandelt.

57 Während meiner Feldaufenthalte gehörte es zum guten Ton, dass gute, das heißt langjährige und/oder finanzstarke sowie vielversprechende Kunden zu Besuch in die Agentur eingeladen wurden. Dies wurde meist mit einem anschließenden Essen, einem Konzertbesuch oder einem anderen Ereignis außerhalb der Agenturräume gekoppelt.

chen (eine Grafikerin sowie eine Kundenberaterin) zur Besprechung der neuen Gestaltungsrichtlinien in den Besprechungsraum zurück.

Neben dem Umstand, dass die Kunden als Außenstehende für die Agenturgemeinschaft leicht identifizierbar sind, da sie in den kleinen Agenturen als Nicht-Kollegen sofort auffallen (anders in Großunternehmen), wird der Kunde als Besucher praktisch anwesend gemacht, indem er sich auf eine Art und Weise Räume aneignet bzw. diesen zugeordnet wird. Diese Aneignung ist nicht typisch für die Raumpraktiken innerhalb der Agentur. Eher gemächlichen und unsicheren Schrittes (und nicht zielstrebig laufend) werden die Kunden durch die Agentur *geführt*. Sie nehmen eine Rolle als passive und unselbstständige Raumnutzer ein, denen die Agenturräume durch Gesten und Sprache erläutert werden und die auf Besonderheiten der Architektur (etwa Kunstwerke oder eine besondere Raumaufteilung) hingewiesen werden (müssen). Das Besprechungszimmer wird erst durch höfliche Aufforderung betreten und die Stühle nicht selbstständig besetzt. Der Kunde erscheint trotz aller Höflichkeit und Lockerheit, wie sie etwa in der obigen Beschreibung aus den Feldnotizen anklingt, als Fremder, der zwar ökonomisch konstitutiver Bestandteil der Organisation ist, aber nicht zu den Mitgliedern der In-Group ›Agentur‹ zählt. Obwohl der Fremdheitsgrad eher ein Kontinuum darstellt, langjährige Kunden etwa den Fremdheitsstatus verlieren können, ist der Kunde meist das Außen der Agenturgemeinschaft.⁵⁸

In der Rolle als Außenstehender, als Fremder, ist der Kunde auch konstitutiv für die Gruppe (vgl. Simmel 1992: 765). Er wird als eine exklusive Instanz praktisch in Szene gesetzt, indem etwa persönliche Begrüßungen mit Handschlägen vollzogen werden, während sich die Mitarbeiter untereinander mit einer kurzen sprachlichen Geste und einem Nicken begrüßen. Ebenso werden die genutzten Besprechungsräume vorab für das Kundentreffen hergerichtet, wie oben im Kapitel zur organisationalen Ästhetik der Agentur beschrieben wurde, indem Getränke, Snacks und Obst auf den Tischen gruppiert sind. Im Gegensatz dazu wird sich mit freien Mitarbeitern zum Beispiel auch am Küchentisch oder in nicht ›geschmückten‹ Besprechungsräumen getroffen. Kunden verlangen eine andere und besondere Nutzung und Inszenierungen der alltäglichen Arbeitsumgebung. Dies unterstreicht ihren Sonderstatus. Die Vorbereitungen der Inszenierung der internen Kundentreffen ob-

58 Dies schließt unmittelbar an die Bestimmung Simmels zum Fremden an. Demnach ist soziologisch gesehen Fremdheit gerade nicht durch eine kurze Anwesenheit charakterisiert, sondern durch das Verhältnis von Nähe und Ferne. Der Fremde ist eben nicht nur der Wandernde, »der heute kommt und morgen geht, sondern [derjenige], der heute kommt und morgen bleibt« (Simmel 1992: 764), aber immer die Potenzialität des Aufbruchs in sich trägt. Gleiches gilt für den Kunden. Dieser kann zum Bleiben bewogen werden. Dies aber nur temporär, er ist immer kurz davor zu gehen.

liegen meist der Beratung und sind auf wenige Räume beschränkt. In besonderen Fällen allerdings wird die gesamte Agentur einbezogen. So etwa in einem Fall, in dem ein großer Spirituosenhersteller ein sogenanntes »Agenturscreening« ankündigte, bei dem sich ausgewählte Agenturen dem Kunden bei einem Besuch präsentieren sollen. Für die Präsentation der Agentur bei diesem Treffen wurde ein klassischer Werbespruch des Kunden von den Textern verändert und von einzelnen Agenturmitarbeitern an verschiedenen Orten in der Agentur aufgesagt und auf Video festgehalten, was wiederum für alle Mitarbeitenden sichtbar war. Darüber hinaus wurde eine kleine Umfrage innerhalb der Agentur zu den Trinkgewohnheiten der Mitarbeiter gestartet: »Liebe Kollegen, nächste Woche haben wir einen Gast aus der Marketingabteilung von ›Spirituosi« [Pseudonym, H.K.] bei uns in der Agentur zu Besuch. Hier möchten wir uns als Agentur präsentieren und uns ein qualifiziertes Urteil zu Marke und Produkt bilden. Hier ist euer Einsatz gefragt [...]« (E-Mail-Aufruf). Der Kundentermin wird so schon in der Vorbereitung als ein exklusives, außeralltägliches Ereignis auch für die Kreation sichtbar, auch wenn diese, mit Ausnahme des Kreativdirektors, den Gast der Marketingabteilung gar nicht zu Gesicht bekommt.

Die Entität Kunde als ›Organisationsmittel«

Die Besonderheit des Kunden erschöpft sich nun nicht nur in Vorbereitungen des Kundentermins, sondern ist ebenso Bezugspunkt organisatorischer Anstrengungen. Als Auftraggeber ist der Kunde *Anlass* für die Tätigkeit der Kreation. Das bedeutet organisatorisch das Ingangsetzen einer Abfolge einzelner Schritte: So wird von der Beratung ein Briefing erstellt und darin eine Aufgabe fixiert, welche mit der Kreation besprochen wird (s.u.). Von der Kreation wiederum werden die Aufgaben in eine temporale Ordnung gebracht und in ihre Arbeitszeit eingepasst. Dies geschieht über die Aufgliederung in »Jobs«, welche an Kunden gebunden sind. Einmal wöchentlich werden diese Jobs in einem extra dafür einberufenen Meeting innerhalb der Kreation besprochen. Den Jobs werden einzelne Personen zugeordnet bzw. davon abgezogen, die Dringlichkeit der Termine geklärt und die Teilnehmenden über Veränderungen oder neue Aufgaben informiert. Dazu liegt den Teilnehmenden unter dem Namen »Job Status Kreation« ein mehrseitiges Dokument vor, in dem die anstehenden und laufenden Projekte alphabetisch aufgelistet sind (vgl. Abb. 3).⁵⁹

59 Diese Form des organisatorischen Abgleichs innerhalb der Kreation findet sich nur in der größeren Agentur. In der kleineren wird diese Zuordnung beim wöchentlichen »Jour Fixe« für alle Abteilungen gleichzeitig vollzogen.

Abb. 3: Auszug Dokument »Job-Status«

<p>Job Status Kreation 14.04.09</p> <p>Kunde: VIA Jobnummer: VIA-K-003 Projektbeschreibung: Re-Design des VIA-Motivs Briefing 14.04.09 Präse: 17.04.09</p> <p>Kunde: KUN Jobnummer: KUN-K-007 Projektbeschreibung: internationale Kampagne (Themenmotive) Anzeigenadaptionen</p> <p>Kunde: KUN Jobnummer: KUN-W-032 Projektbeschreibung: Velotaxi Reinzeichnung asap</p> <p>Kunde: KUN Jobnummer: NN Projektbeschreibung: Deutschland Tour IN der Stadt</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erstellen von Freecards - Anzeigenadaptionen - Konzipieren und Anlegen von Kampagnenzeitung - Erstellen von Pressemappen <p>[...]</p>

Quelle: Agentur B

Obwohl in diesen Sitzungen die konkreten Aufgaben, etwa das »Re-Design« eines Anzeigenmotives, besprochen wird, strukturieren sich in dieser Phase die Verteilung und der Abgleich der Aufgaben in erster Linie über die Kunden. Das Job-Status-Dokument hierarchisiert verschiedene Elemente und setzt somit Relevanzen, die sich auch in der Nutzung des Dokumentes zeigen. So steht das agenturinterne Kundenkürzel zuoberst und als Erstgenanntes durch Fettsetzung hervorgehoben. VIA ist hierbei eine Abkürzung des Kundennamens, in diesem Fall des Firmenpseudonyms »Viadukta«. Bei verschiedenen Projekten des Kunden werden diese weiter nach Aufgaben untergliedert. So sind in der Abbildung drei Jobs bzw. Pro-

jekte dem Kunden »KUN« zugeordnet. Analog dieser Dokumentstruktur führt der Art oder Creative Director (im nachstehenden Gesprächstranskript mit A bezeichnet) in die Themen ein, indem zuerst auf den Kunden verwiesen wird und nachträglich die einzelnen Aufgaben (»Jobs«) besprochen werden.⁶⁰

- 1 A: Was ist denn jetzt bei VIA rausgekommen
 2 eigentlich?
 3 B: Er [(der Marketingleiter der Firma), Anm. H.K.]
 4 fand das toll
 5 A: Und ihr sitzt jetzt zusammen und macht weiter
 6 daran, oder?
 7 C: Genau
 8 [...]

 8 A: O.K. Dann haben wir KUN. Erstellen des Kalenders
 9 für die Fashion Week. Öh, das ist ja jetzt alles
 10 Eva. Die ist nicht da.
 11 C: Ach so, da hatten wir gesagt, das macht Eileen.
 12 D: Das ist Eileen, ja?
 13 E: Ja, Newsletter machen wir schon.
 14 C: Newsletter schon, genau.
 15 A: Newsletter machst du, ne? Aber zum Kalender, da
 16 hast du noch nichts, ne?
 17 [...]

 17 A: Ähm, KUN, Jahrestag, da haben wir ja Donnerstag
 18 die Präsentation. Das mach ich mit Anja zusammen
 19 und wir hatten ja Freitag noch den Schulterblick
 20 mit und du bist da auch dabei, ne?

Der Kunde fungiert in diesem Zusammenhang vor allem als *strukturierendes Prinzip*, über welches die einzelnen Aufgaben geordnet und unterteilt werden. In dieser Ordnungsleistung zeigt sich ebenso die Rolle des Kunden als Anlass für die Arbeit. Der Kunde wird hier als ein systematischer Bezugspunkt der Tätigkeit anwesend gemacht, für den die Aufgaben zu bearbeiten sind. Organisatorische Anstrengungen wie etwa die interne Zuordnung von personellen Ressourcen, »Das ist Eileen« (Z.12), oder die Organisation der Datenablage geschehen »für« den Kunden. So richten zu Beginn der Projektbearbeitung die Kreativen für ihre Dateien auf dem Server der Agentur mehrere Ordner ein, welche nach dem gleichen Prinzip strukturiert sind. Die oberste Ordnebene entspricht dem Kunden, darunter sind die Projektnamen und Ordner für verschiedene Sachverhalte sortiert, z.B. für Text (mit dem Kürzel »txt« angegeben), Reinzeichnung (rz) oder Entwurf (ew).

Was sich an dem voranstehenden Gesprächsausschnitt ebenso zeigt, ist das Verhandeln von Zuständigkeiten über den Kunden. So werden Kreative den Kunden, »KUN« oder »VIA«, zugeordnet. Diese *Kreative-Kunde-Kopplungen* werden für

60 Bei B handelt es sich um eine Texterin, C, D und E sind Grafikerinnen.

die Durchführung eines Projektes festgelegt und der verantwortliche Kreative rückt für diese Dauer ins Zentrum der agenturinternen Bearbeitung der Aufgabe. Textliche oder grafische Änderungen werden mit ihm besprochen oder bei ihm wird sich über den Stand der Vorbereitung informiert. Diese Kopplung schlägt sich auch in der kommunikativen Praxis der Akteure nieder. So textet man »auf« einen Kunden, etwa »auf Vidaukta«, und wird mit diesem »assoziiert«. Kreative sind gerade nicht ansprechbar, weil sie »Energia machen«, das heißt beispielsweise an einer Sitzung zu diesem Thema teilnehmen oder an einem Brainstorming. Sie resümieren ihren gestrigen Tag auf die für Außenstehende stark elliptische Frage: »Und VIA?« Kundenberater treten an den Schreibtisch und fragen nach dem Fortschritt der Bearbeitung der Aufgabe, indem sie auf den Kunden verweisen: »Wie weit bist du bei KUN?« Der Kunde oder sein Kürzel sind hier namentlich stets präsent. Auch strukturiert sich das diskursive Gedächtnis einer Agentur über den Kunden und weniger über die einzelnen Projekte. So sind die Erzählungen zuerst auf den Kunden bezogen: »Wir haben da mal was für Ordni gemacht« oder »Das war schon bei Energia ein Problem wie jetzt beim KUN-Pitch«.

Der Kunde als Anforderung

Die Entität Kunde strukturiert die Arbeit auch inhaltlich. So wird dieser als ein *Anforderungsbündel* wirkmächtig.⁶¹ Kunden setzen Anforderungen (»etwas Freches«), Erwartungen (»das darf nichts kosten«) und Aufgaben (»Erstellen Sie ein Angebot für die Durchführung eines Tages der offenen Tür«). Sie geben dabei nicht nur Anlass zu gestalterischer und konzeptioneller Auseinandersetzung, sondern spannen ebenso einen Rahmen auf für die Entwürfe. Bereits im Briefingdokument wird den Kreativen ein gestalterischer Rahmen vorgegeben, wenn etwa im entsprechenden Dokument von »authentischen Fotomotiven« oder unter der Rubrik »Vorgaben« die »KUN-Gestaltungsrichtlinien« mit der »Verwendung des Keyvisuals für Produkt- und Imageanzeigen« quasi als Gestaltungsanweisungen benannt sind. Hier wird der Kunde schriftlich als eine Entität fixiert, welche Leitlinien, somit Anforderungen, vorgibt. Schon die Anordnung einzelner Elemente innerhalb des Briefings unterstreicht diese Bedeutung des Kunden (vgl. nächstes Kapitel). Im tabellarisch aufgebauten Briefing wird der Kunde ganz oben im Dokument positioniert, quasi als

61 Mit dem Begriff des »Bündels« soll hier auf das Zusammenspiel verschiedener Elemente hingewiesen werden. Zum einen verweist die Entität Kunde auf Ansprüche, die eben in dieser Figur – als Anforderung – an die Praxis der Erwerbsarbeit zusammengeführt werden. Das Kundensubjekt ist quasi ein Fluchtpunkt dieser Anforderungen. Zum anderen sollen mit Bündel die Unterschiedlichkeit dieser Anforderungen betont werden. So mag der Kunde in einem Fall technische Raffinesse erwarten, aber gestalterische Mittelmäßigkeit zulassen, während in einem anderen Fall die Gestaltung im Vordergrund steht, obwohl viel weniger Zeit dafür eingeräumt wird.

Überschrift ›thront‹ er über der Aufgabe. Hier wird die Rolle des Kunden als Anlass, als Ausgangspunkt der Tätigkeit festgeschrieben. Gleichzeitig verdeutlicht diese zentrale Positionierung des Kunden innerhalb des Briefings auch, für wen diese Aufgaben zu bearbeiten sind, wessen Anforderungen es hier zu entsprechen gilt. Der Kunde ist mithin nicht nur Anlass, sondern wird ebenso als eine Bewertungsinstanz mit Wünschen und Vorstellungen perspektiviert. Hierbei kommt der Kundenberatung eine zentrale Stellung zu. Ihr obliegt es, die Vorstellungen des Kunden in ein Briefing zu übersetzen und in die Kreation »hineinzugeben« sowie auf deren Einhaltung zu achten. Bis zu einem gewissen Grad also repräsentiert die Beratung den Kunden und seine Vorstellungen und damit auch für die Kreation.⁶² Die jeweiligen Berater sind die Ansprechpartner der Kreation, wenn beispielsweise inhaltliche Fragen zur Aufgabe gestellt werden.⁶³ Gleichzeitig achten sie auf die Einhaltung der Kundenwünsche, indem sie etwa am Rechner der Kreativen das Timing überprüfen, Aufgaben spezifizieren oder »einen Blick auf den Entwurf werfen« und diesen kommentieren. Der Kunde als »Anforderungsbündel« erscheint hier für die Kreation nur mittelbar, dennoch wirkungsvoll. Ein Beispiel:

Der Beratungsgruppenleiter Lorenz steht am Schreibtisch des Grafikers Severin. Beide schauen auf den Bildschirm, auf dem Entwürfe der zu bearbeitenden Aufgabe zu sehen sind, Entwürfe für ein Mitarbeitermagazin eines großen Telekommunikationsunternehmens. Severin beugt sich nach vorne und klickt die verschiedenen Versionen durch, die er kurz kommentiert. Nach einem ersten Durchlauf erläutert Lorenz, dass er die Aufgabe des Kunden präzisieren müsse. Dieser wolle ein Onlinemagazin, welches ähnlich einem Printmagazin »funktioniere«. Das bedeute, dass sie gleichzeitig Elemente wollen, die als PDF funktionieren, aber auch als Plattform ähnlich einem Chatroom. Lorenz weist darauf hin, dass die Präsentation eines ersten Entwurfes doch schon morgen sei. So, ein aufgeschlagenes Magazin in der Hand haltend, stelle er sich das ungefähr vor. Er blättert dieses durch und reicht es dann an den Grafiker weiter. Das Magazin in die Hand nehmend, führt der Grafiker an, dass es dabei technische Probleme gebe. Daraufhin meint Lorenz, dass »man halt eine andere technische Lösung finden müsse« oder zwei Magazine machen solle, eines online und eines zum Ausdrucken. Wichtig sei, dass bis morgen gestalterische Vorschläge dazu vorliegen.

62 Dazu Gernot Grabher (2002: 248): »In fact, as trade jargon goes, the account manager is the client in the agency.«

63 Entgegen der in erster Linie projektbezogenen Bindung der Kreativen zum Kunden, ist die Dauer der Zusammenarbeit der Kunden mit dem jeweiligen Berater länger und intensiver. Diese kann sich über Jahre hinziehen, sodass aus dem professionellen Berater-Kunden-Verhältnis ebenso ein freundschaftliches wird oder Positionswechsel von Kundenseite auf die Werberseite bzw. andersherum ermöglicht werden.

Auch wenn hier nicht der Kunde persönlich auftritt, so werden seine Vorstellungen (»das, was er will«) durch den Kundenberater weitergegeben (»Onlinemagazin, welches wie ein Printmagazin funktioniert«). Die regelmäßige Weitergabe von Informationen in der Kette Kunde-Berater-Kreativer dient zum einen dem Präsenthalten der Kundenvorstellungen und zum anderen dem Abgleich mit potenziellen Änderungen. In beiden Fällen sind es die Berater, die den Kunden als Abwesendes anwesend machen. Dabei können die Kundenwünsche auch ungefiltert, direkt vom Kunden übermittelt werden. Dies geschieht etwa, wenn E-Mails der Kunden weitergeleitet werden und dort die Anforderungen direkt formuliert sind; beispielsweise die nachstehende E-Mail des Beraters Ottmar:

Hallo Ihr fleißigen Anzeigenmacher,
 Hier kommen noch Infos vom Kunden. So als Zusatzbriefing ;-)
 Schöne Grüße, Ottmar

> lieber ottmar,
 >
 > hier kurz ein kleines briefing zu den anzeigen:
 >
 > 1. keine grafische lösung mit der skyline, vielmehr eher der einsatz des motivs
 > 2. klares, übersichtliches anzeigenmotiv insgesamt - nicht zuviel text/informationen > reinpacken
 [...]
 > danke und grüße. amon

Hier werden die Anforderungen des Kunden nahezu ungefiltert an die Kreation herangetragen, sie werden inhaltlich nicht weiter kommentiert, wenn auch als »Zusatzbriefing [eig. Hervorh., H.K.]« gerahmt. Auch wenn diese direkte Weitergabe der Vorstellungen des Kunden an die Kreation während des Produktionsprozesses eher selten ist, ist damit ein soziales Verhältnis angesprochen, welches von der Kreation häufig kritisiert wird. In dieser Kritik wird die Beratung zu einem bloßen Übermittler degradiert, wenn ihr vorgeworfen wird, nicht hinter der Idee der Kreation zu stehen, diese nicht »einschätzen« zu können und nicht »mutig oder auch davon überzeugt [zu sein] [und den Entwurf] dem Kunden guten Gewissens verkaufen« (Kreativdirektor) zu können. Der Berater erscheint als Zwischenglied im Sinne Latours (2007: 70), da »er [der Kundenberater] nichts anderes macht, als die Ergebnisse, die die Kreation macht, zum Kunden [zu tragen] und versucht, die zu verkaufen« (Geschäftsführer).⁶⁴ Der Berater wird hier nahezu mit dem Kunden gleichsetzt. Hinge-

64 Diese Kritik zeichnet eine beinahe klassische Konfliktlinie innerhalb der Agentur nach, nämlich die der Beratung und der Kreation. Nicht systematisch überprüft werden konnte,

gen ließ sich beobachten, dass dieser (häufig) als »Mittler« fungiert, indem er als Mediator und Translator zwischen die Kreation und den Kunden tritt.⁶⁵ Er gibt der Kreation Einschätzungen und Informationen zum Kunden, erinnert an Abmachungen und übersetzt seine »Interpretation« der Vorstellungen des Kunden für die Kreation, wenn er z.B. darauf hinweist, dass ein Kunde »vom Mindset her strenge Designrichtlinien« (Lorenz, Beratungsgruppenleiter) habe, auf die man besonders achten müsse.⁶⁶

Über die Praxis des Abgleichens von Vorstellungen der Kunden und der Kreation werden nicht nur die Parameter der Gestaltung benannt und als mehr oder minder konkrete Anforderungen formuliert, sondern der Kunde selbst wird als eine Anforderung fokussiert, der gegenüber man sich zu verhalten hat. Er ist dabei keine übergehbare oder temporär punktuelle Irritation, sondern ein stets wiederkehrender Einfluss, mit der sich die Kreation auseinandersetzen muss. Abstrahierend von der genauen Gestaltung bedeutet das, dass man den Kunden als »Kunden«, also als jemanden, demgegenüber ein Dienst bzw. eine Leistung zu erbringen ist, fokussiert und zwar, indem ihm gezeigt wird, dass man ihn als Auftraggeber »ernst nimmt«. So wurde beispielsweise in einer Ideenfindungsphasen vom Kreativdirektor die Lösung ausgegeben: »Wir produzieren Masse, damit sie [die Mitglieder der Marketingabteilung, H.K.] sehen, dass wir uns Gedanken gemacht haben«. Das heißt, es werden Gestaltungen präsentiert, die dem Kunden »zeigen« resp. an denen dieser »sehen« kann (z.B. über Menge), das sich intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt wurde. Ein Art Director erklärte mir vor einer Präsentation dazu: »die anderen [Varianten] zeigst du noch damit, dass du sagen kannst, ich habe daran gearbeitet«.

inwiefern es sich hierbei um eine Generationenfrage handelt. Gerade ältere Werber sprechen von den »alten Zeiten«, in denen es einen großen Graben zwischen Beratern und Kreativen gab: »Aber also die Kreativen sähen es gerne so. Das stimmt zwar auch nicht, die heutigen auch nicht mehr. Früher gab's ja einen großen Gap in Agenturen. Das gibt's ja auch heute noch zum Teil, wo es eigentlich eine gegenseitige Verachtung gibt von den Kreativen auf die dummen Berater und die Berater auf die undisziplinierten verrückten Kreativen« (Geschäftsführer). Zur Konstruktion dieser »Zwei-Welten-Theorie« vgl. Kap. 4.1.2 sowie Grabher 2002: 248f., Koppetsch 2006b, Nixon 2003.

65 Nach Latour ist die Betonung von Zwischengliedern einer der großen Irrtümer der klassischen Soziologie. Vielmehr seien Aktanten immer als Mittler zu fokussieren (Latour 2007: 70). Diese übertragen nicht einfach Informationen ohne Bedeutungsverlust (wie die Zwischenglieder), sondern sie transformieren den ursprünglichen Sinn, sie »übersetzen, entstellen, modifizieren, transformieren die Bedeutung oder die Elemente, die übermitteln sollen« (ebd.). Mich interessiert hier weniger die sozialtheoretische Dimension dieses Argumentes als vielmehr das Erklärungspotenzial dieser begrifflichen Differenzierung.

66 Zur transformierenden Leistung der Kundenwünsche durch die Beratung siehe die Analyse des Briefings unten.

Oder eine Grafikerin: »Wichtig ist, dass sie sehen, dass das Ganze locker ist und leicht daher kommt. Sie [die Kunden] müssen sehen, dass die kreative Leitlinie stimmt«.

Hier offenbart sich ein zentrales Problem der Kreativ- und auch Wissensarbeit, welches sich auch in der Beziehung zum Kunden niederschlägt: die Unanschaulichkeit geistiger und symbolischer (Kreativ-)Arbeit als qualifizierte und kompetente Arbeit (vgl. Schmidt 2008a; ebenso Goffman 2008: 31f.). Professionssoziologisch zugespitzt findet sich diese Problemstellung auch in Mats Alvessons (1994) Studie über die schwedische Werbeindustrie, wenn er erklärt, dass es für die Profession der Werber notwendig sei,

»to draw upon various symbolic resources to convince themselves, customers and other people that they have something specific to offer in terms of expertise, skills and talents and that they have superior abilities when it comes to deciding what is good in terms of advertising and similar forms of communication« (ebd.: 558).

Es wird also eine besondere Inszenierung von Arbeit als professionelle und kompetente Arbeit erforderlich.⁶⁷ Die Präsentation von »Lösungen« erschöpft sich nicht in der Darstellung des Ergebnisses, sondern ist gleichsam die aufbereitete Präsentation eines »Lösungsweges« und damit gleichzeitig die Präsentation der Durchdringung einer »Aufgabe«. Der Kunde wird hier als eine Entität entworfen, der gegenüber diese Kompetenz angezeigt werden muss. Dieser Inszenierungsbedarf, Michaela Pfadenhauer nennt das »Kompetenzdarstellung« (Pfadenhauer 2003), bedarf dabei verschiedener symbolischer und praktischer Ressourcen. So wird die Anforderung, auf den Kunden zu reagieren, also eine Orientierung am Kunden als eine besondere Entität, auch dadurch hergestellt, dass die Entwürfe für die Präsentationen in besonderer Form auf- und vorbereitet werden. Dies geschieht etwa auf einer materiellen Ebene, indem sie auf besonderem Papier ausgedruckt und auf dafür vorgesehene Präsentationspappen geklebt werden. Auch die Computerpräsentationen werden ausgedruckt, zuvor noch von den Textern überarbeitet und schließlich als Ringbuchordner ästhetisch ansprechend gebunden – mit agentureigenem Deck- und Schlussblatt. Nicht selten sind diese Vorbereitungen der Kundenpräsentationen hektisch, da der Termin kurz bevorsteht. Lautes Rufen, schnelles Umherlaufen der Berater und der an der Erstellung beteiligten Kreativen offenbaren den Termin beim

67 Zu allgemeinen professionssoziologischen Überlegungen zur Darstellung von Kompetenz postmoderner Erwerbsarbeit vgl. Pfadenhauer 2003. Zur räumlichen Inszenierung für Kunden in Besprechungsräumen und damit auch von Kunden für die Agenturöffentlichkeit, z.B. über die Präparierung dieser Räume, siehe oben das Kapitel zur Ästhetik und Atmosphäre der Agentur; vgl. ebenso Kap. 4.2.7.

Kunden als ein wichtiges Ereignis und schreiben somit agenturöffentlich dem Kunden selbst eine hohe Bedeutung zu.

Der Kunde als Evaluationsinstanz

Innerhalb des Produktionsprozesses ist der Moment der Präsentation zentral. Zahlreiche Arbeitspraktiken zielen auf diesen Punkt. Hier wird die Rolle des Kunden als eine maßgebliche Evaluationsinstanz offenbar.⁶⁸ Der Kunde wird in diesen Situationen als »letztliche[r] Entscheider« konzipiert, da dieser »es ja auch zahlt«, also als Auftrag- und Geldgeber eine große Rolle spielt. Auch wenn im Produktionsprozess bereits zuvor Bewertungen des Kunden, etwa durch den Kundenberater (s.o.), weitergegeben resp. antizipiert (s.u.) werden, gilt doch der Moment der Kundenpräsentation als die »Feuerprobe«. Hier bewertet der Kunde zum ersten Mal direkt die Gestaltungsvorschläge und die Konzeption der Strategie. An diesen Präsentationen nimmt neben dem Kundenberater auf Seiten der Kreation meist der Kreativdirektor teil. Selten, aber dennoch regelmäßig, können auch andere Personen aus der Kreation, etwa Senior Texter oder Art Director, diese Treffen begleiten, zusätzlich zum oder stellvertretend für den Kreativdirektor. Die Präsentationen finden meist außerhalb der Agentur beim Kunden statt und sind durch ihren exklusiven Teilnehmerkreis, die örtliche Veränderung und nicht zuletzt durch die große Bedeutung, die diesem Treffen beigemessen wird, gekennzeichnet. Und auch inhaltlich wird bereits im Vorfeld auf diese Präsentationen hingearbeitet. In internen, vorbereitenden Treffen zur Präsentation, welche von kurzen informellen Gesprächen bis hin zu extra einberufenen Sitzungen reichen können, wird mit dem Berater nicht nur die inhaltliche, sondern auch die didaktische und kommunikationsstrategische Konzeption der Präsentation besprochen. Dort werden etwa eigene Entscheidungen plausibilisiert, »Man müsste da halt argumentieren, wir haben den Fokus darauf gelegt« (Kundenberaterin); oder es werden einzelne Entwürfe eingeschätzt, »Ja, das würde ich dem Kunden als *Variante* vorschlagen« (Texterin; eig. Hervorh., H.K.); oder szenische Aufwertungen der Präsentation vorgeschlagen, »damit das dem Kunden klar wird« (Grafikerin).⁶⁹

Auch wenn sich nicht zwingend alle angeführten Anmerkungen in der konkreten Kundenpräsentation niederschlagen, so wird hier doch der Kunde als eine Instanz entworfen, die in ihrer wertenden Funktion eine große Rolle spielt. Analog zu einer Prüfungssituation kann man sich über den Ausgang der Bewertung durch den Kunden nicht sicher sein. Entsprechend dienen diese internen Abstimmungsrunden auch als Einstimmung auf den bevorstehenden Termin und damit als eine Art der Selbstvergewisserung hinsichtlich der Unsicherheit über den Ausgang des Kunden-

68 Zu Fragen der Evaluation und Selektion (auch durch den Kunden) siehe unten.

69 Vgl. dazu auch Kap. 4.2.7.

urteils.⁷⁰ Dabei kann die Selbstvergewisserung zum einen als affirmative Positionsbestimmung verstanden werden, gut vorbereitet zu sein und alles richtig gemacht zu haben oder zum anderen als Aufbau einer eher defensiven Position, im Sinn einer prophylaktischen Verteidigungshaltung, indem Erklärungen oder Erwidern auf/für potenzielle Kritik vorweggenommen werden. In beiden Fällen wird der Kunde als eine Instanz deutlich, der gegenüber man die eigene Leistung begründet und für die man sich rechtfertigt. Teilweise werden Ergebnisse dieser vorbereitenden Abstimmungsrunden schriftlich niedergelegt und zwar indem für die Kundenpräsentationen oder Wettbewerbseinreichungen die strategischen Vergewisserungen in erklärende Texte, die sogenannte »kreative Herleitung«, oder entsprechende Powerpoint-Präsentation einfließen.⁷¹ Diese Herleitungen folgen dabei allgemein einem Schema von Aufgabe (durch den Kunden) und Lösung (durch die Agentur). Der Kunde wird dabei als prüfende Evaluationsinstanz, als einer Prüfung vorstehender Prüfer imaginiert, der über die »Richtigkeit« der Lösung zu entscheiden hat.

Ebenso wird auch in der Präsentation selbst der Kunde als Evaluationsinstanz offenbar. Die Kundenpräsentationen bestehen aus der (szenischen) Vorstellung der Strategie und der Entwürfe und damit in den meisten Fällen aus »zwei Teilen: aus dem Beratungsteil, wo wir die ganze Strategie, die Einschätzung und Charakterisierung der Zielgruppe dann darlegen und dann die Kreation, die kreativen Vorschläge« (Geschäftsführer), welche »im Idealfall schön ineinander übergreifen« (Kreativdirektor). Schon allein durch die Strukturierung des Gespräches wird der evaluative Charakter der Präsentationen unterstrichen. Nachdem dem Kunden die Vorschläge präsentiert werden, ist es an diesem, die Vorschläge zu kommentieren und zu bewerten. Hierzu ein Beispiel aus dem Feldtagebuch:

Die Texterin hatte die verschiedenen Linien vorgestellt und verteilte nun abschließend lose einige Ideen, welche sie als »Sonstige« benannte, auf dem Tisch. Dies markierte das Ende der Vorstellungsrunde. Die beiden Kundinnen begannen die vorgestellten Vorschläge zu evaluieren, indem sie Gründe für Gefallen und Nichtgefallen der einzelnen Linien anführten. Dabei erklärten sie, dass ihnen die Entwürfe zu allgemein seien, da sie einzelne, ganz explizite Schwerpunkte bei ihren Produkten haben und man mit den präsentierten Vorschlägen schwer auf diese verweisen könne. Die Tätigkeit der Werberinnen besteht jetzt vor allem darin ihrerseits zuzuhören und wertende Äußerungen schriftlich zu fixieren. Dabei wird zwischen »all-

70 Diese Unsicherheit divergiert je nach Kunde. Der Grad der Unsicherheit bei Präsentationen mit langjährigen Kunden unterscheidet sich von dem bei Wettbewerbspräsentationen um prestigeträchtige, zukünftige Kunden. Entsprechend ist auch die emotionale Beteiligung höchst unterschiedlich.

71 Hier muss einschränkend gesagt werden, dass nicht immer und auch nicht zwingend solche Präsentationen erstellt werden. Das hängt vom Kunden (eher für den Großkunden als für das befreundete Restaurant) und von der Art des Auftrages ab.

gemeinen Äußerungen« und solchen, in denen der Kunde mitteilt »was er will«, unterscheiden, so später eine Texterin zu mir. Bei einigen Anmerkungen der Kundinnen werden Aspekte des Entwurfs noch einmal erläutert und die dahinterliegende Idee erklärt. Andere Punkte regen zu stärkerer Diskussion an.

Hier wird die Bedeutung des Kunden als eine *tätige* Evaluationsinstanz deutlich. Der Kunde schätzt ein, vollzieht Einwände, stellt Fragen und klärt mit der Agentur die nächsten Schritte: Bei dem obigen Beispiel, welches die Präsentation eines Zwischenstandes darstellte, wurde keine konkrete Einigung für eine der präsentierten Linien deutlich. Das Ergebnis war, wie die Texterin es formulierte, »noch mal neu anzufangen« oder in den Worten des Kunden: »Wir geben das jetzt noch mal an euch zurück« (Marketingmitarbeiterin). Die Formulierung von Ergebnissen hebt die praktische Bedeutung des Kunden als evaluierende Instanz noch einmal hervor. Die Bewertung wird als bindende Entscheidung und damit als folgenreiche Konsequenz in die Agentur »mitgenommen« und den dort Anwesenden präsentiert: »Ja, wir müssen da noch mal ran« (Texterin), »Hey, wir haben VIA gekriegt. So lange und jetzt hat es geklappt« (Kreativdirektor), »Die Broschüre? Die haben die nicht innovativ genug gefunden« (Beratungsgruppenleiter). Die Unsicherheit und Ungewissheit vor der Präsentation weicht nun – im besten Fall – einer Gewissheit, ob und tendenziell wie für den Kunden zu werben ist. Genauso kann ein solches Treffen aber auch die Ratlosigkeit steigern. Etwa, wenn der Kunde alle Vorschläge abwehrt, negativ bewertet und die Werber aus dem Gespräch keine Anhaltspunkte für die Präferenzen des Kunden extrahieren können, dieser aber trotzdem an der Agentur festhält. In solchen Fällen folgt meist eine grundsätzliche und strategische (Neu-)Positionierung gegenüber dem Kunden. Soll noch ein mal neu angefangen werden? Reichen kleinere, aber effektvolle Änderungen an den Entwürfen? Soll der Einsatz radikal reduziert werden, da man es dem Kunden »eh nicht recht machen kann« (Grafikerin). Diese Evaluation der Entwürfe wird nach der Präsentation also noch einmal hinsichtlich ihres Informationsgehalts evaluiert und daraufhin gelesen, welche expliziten und impliziten Anforderungen und Wünsche aufzufinden sind (s.u. Kap. 4.2.7).

Im Falle einer rundweg positiven Einschätzung der Entwürfe durch den Kunden steht für die weiteren Schritte weniger die inszenatorische und argumentative Reduzierung von Unsicherheiten im Vordergrund, sondern die Anpassung der Änderungswünsche und Anmerkungen der Kunden. So begann eine Beraterin die Sitzung mit der Kreation: »Der Kunde war eigentlich super zufrieden und glücklich. Du hast ihm das nicht gleich angesehen, aber die waren schon angetan. Es sind jetzt aber noch einige Änderungen, die eingefügt werden müssen« (Kundenberaterin). Die evaluative Bedeutung des Kunden verschiebt sich nun wiederum hin zur konkreten Frage der Bearbeitung des Werbeproduktes.

Kunde als wiederkehrender Bezugspunkt der Gestaltung

Eine alltägliche, aber beinahe übersehbare Form der Orientierung und des Einbezugs am Kunden offenbart sich in den internalisierten Praktiken und dem routinierter Einbezug elementarer Gestaltungsregeln des Kunden durch die Kreativen. Für viele Kunden wird nicht nur ein Projekt, sondern es werden gleich mehrere realisiert. Solche Kundenbeziehungen können über einen längeren Zeitraum gehen oder aber auch eine große Menge an Projekten nach sich ziehen. Die konzeptionellen sowie ästhetischen Anforderungen und Wünsche des Kunden erhalten so im Laufe der Zeit eine Selbstverständlichkeit, die sich vor allem in einer praktischen Bewältigung der Aufgaben zeigt. Bereits in der Situation des Briefings werden die Kundenanforderungen in eine praktische Aufgabe für die Kreation transformiert. Der Kunde gewinnt vor allem als zu bearbeitende Aufgabe Kontur und wird so in den konkreten Arbeitsalltag eingebunden. Er tritt den Kreativen als »das Poster«, »der Spot« oder als »die Anzeige« gegenüber. Der Kunde, die spezifische werbende Organisation, fungiert häufig als die selbstverständliche Hintergrundinformation (und damit auch Orientierung) aller Beteiligten und wird nur im Rahmen der Aufgabe deutlich. Dies geschieht vornehmlich implizit, indem auf adäquate Inszenierungsmöglichkeiten für den Kunden eingegangen wird. Beispielsweise werden einzelne Varianten durchgespielt, die explizit für den Kunden entwickelt wurden, ein Beispiel: »Also die einfachste Idee wäre natürlich [wieder] ein Dreiklang. Das finde ich jetzt nicht so schlimm, aber vielleicht kann man noch irgendwie was Verrücktes machen« (Kundenberater). Die als »Dreiklang« bezeichnete rhetorische Figur ist ein Textmechanismus, der für diesen Kunden vielfach verwandt wird und bedarf bei dieser Besprechung keiner näheren Erläuterung. Sie kann als stets wiederkehrendes stilistisches Mittel für den Kunden vorausgesetzt werden.

So offenbart sich der Kunde nicht nur hinsichtlich der namentlichen Nennung als selbstverständlicher Bezugspunkt, sondern ebenso hinsichtlich der gestalterischen Möglichkeiten, die man »kennt« (Kreativdirektor). Das heißt, bei denen man aufgrund der Erfahrung weiß, wie etwas auszusehen hat. Diese Kenntnis durch Erfahrung wird auch an anderer Stelle (wieder hinsichtlich desselben Kunden) expliziert, als mir ein Texter unsere gemeinsame Aufgabe erläutert: »Wir brauchen noch Dreiklänge. Aber das ist einfach. Ich habe schon so viele gemacht.« Das ginge wie von selbst, so der Texter. Dieses spezifische Wissen wie ein Produkt für einen Kunden zu gestalten ist, die Art und Weise, wie ein Logo positioniert oder wo der Text eingeordnet wird, welche Schriftart verwendet, welches Verhältnis einzelne Elemente zueinander haben, sind den Akteuren geläufig. Der Kunde wird hier als Bezugspunkt im praktischen Wissen der gestalterischen Arbeit deutlich. Er offenbart sich im Vollzug der Gestaltung (oder der sprachlichen Diskussion um Ideen), eben in der gekonnten Aus- und Aufführung der entwerfenden Tätigkeit (»das geht wie von selbst«).

Der Kunde bzw. der Kundenwunsch als Beschränkung

Nun ist der Kundenwunsch nicht nur verinnerlichte Referenz, sondern ebenso explizite und detaillierte Anforderung. Dies wird beispielsweise in den kleinteiligen, firmeninternen Gestaltungsvorgaben deutliche, welche sind im sogenannten »Corporate-Design-Manual« oder »CD-Manual« festgehalten sind. Das Corporate Design Manual ist ein vielseitiges Dokument, welches den Grafikern materiell als Buch oder Broschüre vorliegt und in dem Regeln zu Formen und Anordnungen gestalterischer Elemente festgehalten sind. Diese sollen einen »einheitlichen Rahmen des Erscheinungsbildes« (CD-Manual KUN) garantieren. Im CD-Manual sind etwa Zeilenabstände und Schriftarten, Farbgebungen und Größen von Gestaltungselementen, Anordnungen, Linienraster oder die Bildsprache festgelegt. Ein Auszug aus einem solchen Manual:

»Compliment Card.

Auf der Vorderseite der Compliment Card steht auf dem tagesleuchtroten Fond ausschließlich das invertierte Logo.

Auf der weiß gehaltenen Rückseite ist das Logo analog der Vorderseite platziert. Links daneben steht die Adresse. Es ist auf eine einheitliche Schreibweise insbesondere der Telefon- und Faxnummer zu achten (vgl. Seite 9).

Format: 210 x 105 mm

Papier: ProfiSilk 250-300 g | 1/2 farbig.«

Hier wird die Farbe der Karte und des Logos, die Position des Logos und der Adresse, das Format der Karte und die Schreibweise der Kontaktinformationen (indirekt) genau bestimmt. Solche Broschüren sind regelmäßiger Bezugspunkt der Arbeit der Grafiker. So wird etwa bei einer »Anwendung« des Logos, das heißt bei der Platzierung eines solchen innerhalb eines Dokumentes, überprüft in welcher Form und an welcher Stelle dieses stehen darf. Ein Ausschnitt aus meinen Feldnotizen:

Die Grafikerin öffnet eine E-Mail der Beratung, in der zwei Bilder mit dem Logo des Kunden sind. Sie zieht diese aus der Mail auf das Icon des Computerprogramms Illustrator, um diese zu öffnen. Während das Programm die Bilder einlädt, steht sie auf und holt sich das CD-Manual, welches als Printversion in einem Ordner auf einem Metallregal neben ihrem Schreibtisch steht. Dabei erklärt sie, dass man schauen müsste, »wie das Logo angelegt sei«. Den Ordner platziert sie links neben ihrer Tastatur, öffnet diesen, blättert bis zur gewünschten Seite mit der Definition der Schriften des Logos und lässt diese offen liegen. Sie schaut wiederholt links neben sich auf den aufgeschlagenen Ordner, während sie an dem Logo arbeitet, indem sie einzelne Elemente – das Logo besteht in diesem Fall aus einem Symbol mit zwei Schriftzeilen – verschiebt. Im Manual sucht sie die zu verwendende Schriftart, welche vom Schriftenserver der Agentur in das entsprechende Programm geladen wird.

Der Kunde gibt in diesem Fall genaue Parameter der Gestaltung vor. Entgegen der oben beschriebenen Vorgaben durch den Kundenberater oder das Briefing werden hier kleinteilige und in erster Linie grafische Richtlinien benannt. Die penible Einhaltung sowie die Menge der Vorgaben des CD-Manuals sind von Kunde zu Kunde sehr unterschiedlich. Sie changieren in ihrer Anwendung zwischen Gestaltungsrichtlinien und strikten, präzisen, detaillierten Regeln. Entsprechend unterschiedlich werden sie von den Grafikern aufgefasst. Im ersten Fall werden sie eher als Hilfsmittel, im zweiten Fall als Beschränkung begriffen. So beschwichtigt ein Kreativdirektor einen Grafiker, der sich über die strikten Vorgaben im CD-Manual echauffert, indem er anführt: »Vergiss doch jetzt mal das Scheißstatutenzeug. Du bist der Grafiker. Mach einfach los, gib Vollgas. Lass dich nicht von den Statuten beeindrucken.« Oder ein anderes Beispiel: »Die wollen ja alle nicht KUN machen, weil da kann man nicht kreativ sein. Man kann sich da nicht ausleben. Da ist einfach alles vorgegeben« (Webdesignerin). Der Kunde und seine Regeln werden hier als Beschränkung der Idee und der eigenen Kreativität aufgefasst (s.u.). Abhängig von ihrem Detailreichtum werden diese Beschränkungen aber auch als Vorteile erlebt, wenn grundlegende Gestaltungsaspekte etwa nicht neu erstellt werden müssen, sondern bereits vorliegen. Die Größe, das Format und die Verwendung von Schriften sind ein solcher Fall. Für solche Grundlagen bleibt in der täglichen Arbeit meist keine Zeit. Werden die Regeln allerdings als zu umfassend wahrgenommen gelten sie als Einschränkung und Behinderung. Dies kann zu deutlichen Spannungen (etwa zwischen Kreativen und Beratern oder Grafiker und Kreativdirektor) führen, die in der Gestaltungspraxis wiederholt dadurch aufgelöst wird, dass zwei Ideen unterschieden und produziert werden. Die erste Idee ist die »Hausaufgabe«, die Idee, »wo wir dem Kunden zeigen, dass wir ihn ernst nehmen« (Texter) und die vorgegebenen Regeln deutlich einhalten. In der zweiten Idee können »wir auch Innovationen zeigen« (Kreativdirektor), bei denen nicht so stark auf potenzielle Einwände des Kunden abgestellt wird. Was hier am CD-Manual gezeigt wurde, beschränkt sich nicht nur auf die Nutzung dieses Dokuments, sondern gilt auch für andere Fälle. Kunden werden ebenso als beschränkender Faktor bestimmt, wenn sie etwa in Präsentationen alle Entwürfe ablehnen oder wiederholt auf die Ausführung klassischer, »langweiliger« »Hausaufgaben«-Werbung bestehen.

Der Kunde als »Identitätsgenerator«

Des Weiteren offenbart sich eine Orientierung am Kunden auch nach außen. Kunden können die Chance zu werberisch »innovativen Lösungen« bieten und darüber mögliche Reputationsgewinne (selten auch -verluste) »bedeuten«, das heißt symbolische Ausstrahlungseffekte ermöglichen. Auch Kunden verfügen über ein »symbolisches Kapital« (Bourdieu 1998: 108ff.), manche gar über ein werbemarktwirksames

Image, einen »Namen«, der auf die Agentur »abfährt.«⁷² Diese außenorientierte Bedeutung des Kunden ist vornehmlicher Bezugspunkt der Geschäftsführung und kreativen Leitung der Agenturen. Einer der Inhaber etwa positioniert die eigene Agentur metaphorisch in Bezug zur Fußballbundesliga, welche nur über die richtige Kundenkonstellation zu erreichen ist:

»Wir sind meiner Meinung nach noch nicht in der Bundesliga, aber in der zweiten Bundesliga. Und da sind wir auch schon mehr oben dabei. Den Sprung in die erste Bundesliga, der sollte irgendwann einmal gelingen, wenn eben die Mannschaft passt. [...] *Wenn du dann einmal auch das Glück hast, Kunden zu bekommen, mit denen du dann auch diesen Schritt in die Bundesliga gehen kannst*« (eig. Hervorh. H.K.).

Auch lassen sich Situationen beobachten, etwa die wöchentlichen Agenturmeetings, in denen das Erreichen gewisser potenzieller Kunden als eine Art Zielvorgabe formuliert wird. Beispielsweise bestärkte ein Geschäftsführer die Kreation im Fokussieren sogenannter »Gold-Ideen«. Damit gemeint sind Werbekonzeptionen, welche die Chance hätten, Preise bei Kreativwettbewerben zu gewinnen und so den Bekanntheitsgrad der Agentur zu steigern.⁷³ Ebenso findet regelmäßig die agenturöffentliche Vorführung der Cannes-Rolle⁷⁴ statt, bei der in einer der einführenden Ansprache das Ziel ausgegeben wurde, eines Tages die eigenen Werbungen dort zu präsentieren. Der Kunde wird hier vor allem aus einer agentur- und marktstrategischen Perspektive thematisiert und in entsprechenden Situationen angeführt, in denen allgemeine Zukunftsperspektiven kommuniziert werden. Die alltägliche Praxis der Kreation aber ist von dieser Außenorientierung weniger betroffen.

Auf einer anderen Ebene aber bildet der Kunde einen zentralen Bezugspunkt der Selbst- und Fremdbeschreibungen der Kreativen und zwar in Referenz zu ihrer Tätigkeit. So sprechen die Kreativen von (dem) »VIA(-Projekt) – ihrem Baby« oder betonen ihre besondere Beziehung zu den zu bewerbenden Produkten: »Der ist wirklich gut dieser [Staubsauger, Brotkorb, Sicherheitsgurt etc.]«. Interessanterweise thematisiert eine solch positive Bezugnahme meist das Produkt, während es

72 So ist die Übernahme bzw. der Gewinn von besonderen Kundenaufträgen für eine Agentur zentrales Thema in Branchenzeitschriften sowie des branchenüblichen Klatschs.

73 Dieses Prinzip von Kreativwettbewerben als feldinterne, professionelle Bewährungsproben hat Cornelia Koppetsch untersucht und räumt diesen aus einer Makroperspektive, welche die gesamte Werbewirtschaft fokussiert, einen hohen Stellenwert ein (Koppetsch 2006a). Für die eher mikrologische konkrete Praxis der Akteure bin ich da eher skeptisch, da die Erreichung solcher Preise nur wenigen und meist großen Agenturen, mit entsprechendem finanziellen Hintergrund, vorbehalten ist.

74 Die Cannes Rolle zeigt die beim internationalen und renommierten Kreativwettbewerb in Cannes prämierten Werbungen.

bei Abgrenzungen, also in den Fällen, in denen Kunden als Negativfolie fungieren, sich immer vom ›ganzen Kunden‹ und weniger von einzelnen Projekten abzugrenzen gilt. So haben die Kreativen beispielsweise »Bauchschmerzen«, für einen Atomstromanbieter zu arbeiten (auch wenn es ›nur‹ um die Mitarbeiterzeitschrift geht) oder würden bei der Werbung für spezifische politische Parteien »sich selbst verraten«. Denn sie haben sich geschworen »nie für einen Kunden [zu] arbeiten, den [sie] nicht wählen [würden]« (Texter). Diese verbalen Einschätzungen der Kreativen gegenüber dem Kunden positionieren diese in einem konfliktären Verhältnis zur eigenen persönlichen Integrität. Der Kunde wird in einen Widerspruch zur politischen oder moralischen Selbstverortung positioniert. Fast scheint es, als ob hier eine Art kollektive Selbstvergewisserung vollzogen wird, die auf einen kathartischen Effekt abzielt. Denn obwohl diese (inneren) Widerstände benannt werden, wird dennoch für diese Kunden gearbeitet. Deutlich wurde das etwa zu Beginn einer Ideenfindungsphase, in der der Kreativdirektor seine Bedenken äußert: »Ich finde es pervers, dass man für Wasser im Überfluss werben soll. [...] Trotzdem, die Werbung muss klar machen, dass Wasser Spaß macht.« Nun sind diese moralisch bedenklichen Kunden eher selten. Häufiger hingegen wird, wie oben bereits gesehen, die Aufgabe des Kunden als Beschränkung der Kreativität interpretiert. Der Kunde wird darin negativ als eine Grenze eigener Ausdrucksmöglichkeit thematisiert. Hierzu ein Grafiker, der mit den Vorgaben des Kunden unzufrieden ist: »Man muss doch mal etwas riskieren. Einfach mal sagen: Wir fahren diese Linie und setzen uns durch. Mal was Anderes machen« (Grafiker).⁷⁵ Hier zeigt sich der Einfluss der »grundsätzlich ambivalenten« (Texterin) Beziehung zwischen Kreativen und Kunden auch auf identitärer Ebene. Kunden und das Gespräch über diese sind für die Kreativen wichtige Gelegenheiten der Selbstthematization und damit auch Selbstwertung (s.u.). Auch wenn diese beiden Personengruppen oft gar nicht aufeinandertreffen, zeichnen die Kreativen dennoch ein starkes Bild vom Kunden und setzen diesen in Bezug zu ihrem professionellen Selbstverständnis. Der Kunde rangiert in einem Kontinuum zwischen den Polen Freiheit und Ermöglichungscharakter auf der einen sowie Unterdrückung und Beschränkung auf der anderen Seite. Die

75 Mats Alvesson (1994) identifiziert diese negative Thematisierung des Kunden als typische sprachliche Praxis von Werbeagenturen und interpretiert sie als diskursive Praktiken der Positionssicherung. Wie bereits angemerkt zielt Alvessons Argument auf die professionelle Position der Werber ab, welche er als höchst unsicher charakterisiert. Daher müsste diese Berufsgruppe verschiedene Anstrengungen (»struggle«, ebd.: 549) vollziehen, um ihre Kompetenz hinsichtlich der Frage, was gute Werbung ausmache, zu verdeutlichen (ebd.). Es spricht viel für dieses Argument. Darüber hinaus finden sich in dieser Praxis des Redens über den Kunden aber noch weitere Aspekte, die nicht in einer professionssoziologischen Interpretation aufgehen, etwa die praktische Verdeutlichung des Kunden als Anforderung.

Gelegenheiten für diese Charakterisierungen des Kunden sind zahlreich. In internen Besprechungen, bei Kommentaren am Schreibtisch, in Pausengesprächen, bei Sitzungen mit der Beratung wird der Kunde auf spezifische Weise zum Thema. Ablehnungen des Kunden etwa werden zuweilen als mangelndes Verständnis für die Idee interpretiert. Für die Kreativen bedeutet das im radikalen Fall, dass sie gezwungen sind, dem Kundenwunsch zu folgen und »die Idee kastrieren« müssen. Dies gilt als »die totale Beschneidung unserer Kreativität« (Kreativdirektor) und damit einer grundlegenden Kompetenz des Werbers. Dieses Konstatieren einer fundamentalen Differenz zwischen den eigenen Ansprüchen und den Vorstellungen des Kunden positioniert den Auftraggeber als den Anderen. Diese Differenzmarkierung wird häufig in einem (unterstellten) *Unverständnis* des Kunden für Gestaltung und Kreativität begründet. Zum einen wisse der Kunde zu wenig von den Grundlagen grafischer und textlicher Gestaltung. Hier wird ein *professioneller Unterschied* betont, der auf der Verfügbarkeit exklusiver Wissensbestände beruht. Die Kreation verfügt über ein gestalterisches Sonderwissen, welches dem Kunden fehlt. Ein Beispiel: In einem Fall wünschte der Kunde eine bestimmte Farbgebung für sein Prospekt: rote Schrift auf grünem Grund; eine Farbkombination, die in der Regel schwer lesbar ist. Ein Kreativdirektor forderte dennoch von seinem Grafiker diese Gestaltung, um dem Kunden zu zeigen, dass dieser sich irre. Hier wird die spezifische Kompetenzdifferenz dem Kunden am konkreten Fall verdeutlicht. Zum anderen wird dieses Unverständnis auch in einer grundsätzlichen mangelnden Offenheit hinsichtlich kreativer Einfälle verortet, welche von der Abteilung der Kreation als Mutlosigkeit, als »Angst« des Kunden interpretiert wird. Diese zweite Differenz ist weniger eine professionelle als eher eine »*charakterliche*«. Ein Kunde »muss sich auch trauen«, wenn er gute Werbung wolle, so ein Art Director. Entsprechend gilt ein Auftraggeber als »guter Kunde«, »wenn er nicht so viel vorschreibt« (Grafiker), »ein guter Marketingleiter weiß, dass er der Agentur nicht sagen soll, wie das Layout aussieht« (Kreativdirektor). Die Spannung im Verhältnis zwischen Kunde und Kreation wird hier vor allem als ein *Verstehensproblem*, als fehlender Sinn oder mangelndes Gespür für die kreative Gestaltung thematisiert: »Ich finde die Idee Weltklasse, der Kunde nicht« (Texter).

Demgegenüber thematisiert die Beratung den Kunden auf andere Art und Weise. Zwar konzeptualisiert auch sie das Verhältnis zum Kunden als ein Verstehensproblem, es kommt hier allerdings noch stärker die Schwierigkeit der Übersetzungen, also die *Frage der Verständigung* mit dem Kunden hinzu.⁷⁶ Die Beratung ist

76 Sowohl theoretisch als auch empirisch spricht vieles dafür, die Differenz zwischen Verstehen und Verständigung als zwei Seiten derselben Medaille zu betrachten. Verstehen und Verständigung sind unweigerlich miteinander verknüpft. Verständigung kann nicht nur den Akt eines sich vollziehenden Kommunizierens meinen, sondern genauso das Ergebnis desselbigen, sodass Verständigung aus dieser Perspektive eine Frage des Verste-

es, die der Kunde mit seinen Nachfragen, Änderungswünschen und Anmerkungen »in Atem hält«, wenn es gilt, Termine zu koordinieren, auf die Einhaltung des Budgets zu achten oder neue Gestaltungsvorschläge mit Text/Grafik und dem Kunden zu diskutieren. Gerade auf Beraterseite bedeutet das eine radikale Kundenorientierung, welche zentral auf Kundenzufriedenheit abstellt. Erfolgreich, so eine Beraterin, ist ein Projekt dann, wenn »der Kunde auch zufrieden ist schlussendlich und auch davon überzeugt ist. Das ist dann eine gute Kampagne. Und zudem natürlich die Erfolgskontrolle, wenn beim Kunden mehr Bestellungen eingehen wegen der Kampagne, oder mehr Verträge abgeschlossen werden« (Kundenberaterin). Auch in anderen Äußerungen wird deutlich, dass Kundenzufriedenheit nicht nur als subjektives Empfinden, sondern ebenso als objektive Größe, im Sinne einer messbaren (wirtschaftlichen) Kennzahl, zu verstehen ist:

»Dass der Kunde Freude hat? Nee! Nee, das ist nur gut für uns eigentlich. Nein, um wirklich Erfolg zu haben, muss der Kunde ein Nutzen davon haben. Es muss nicht dem Kunden primär gefallen, obwohl das ein bisschen theoretisch ist. Praktisch gesehen, entscheidet der Kunde nach seinem Gusto, was richtig ist. Aber der Kunde muss Erfolg haben« (Geschäftsführer).

Um diese Kundenzufriedenheit zu ermöglichen, muss man (ungerechtfertigten) Widerspruch »schlucken, ja abhaken [können] und dann schauen wie es weiter geht« (Kundenberaterin). Die Form des widerspruchslosen Hinnehmens von Kundenwünschen ordnete ein Grafiker in seiner feldinternen Taxonomie unterschiedlicher Agenturen der Rubrik der »Kundenverstheragenturen« zu. Dem entgegen konzeptualisieren die Akteure der Beratung dieses Verhältnis nicht als ein devotes, sondern als ein sensibles und unsicheres. Gerade die Beziehung zum Kunden ist eine »Konstellationsfrage«, die nicht nur Energie auf fachlicher, sondern ebenso auf persönlicher Ebene fordere. Einen Kunden gilt es zu »kennen« und zu »fühlen«, ein »offenes Sensorium« (Kundenberaterin) für ihn und seine Wünsche zu haben, zu verstehen, was der Kunde will und das entsprechend der Kreation zu kommunizieren. Dazu muss die »Chemie stimmen« und eine »intensive Kennenlernphase« vorausgegangen sein. Verständigung wird hier zum zentralen Problem.⁷⁷ Aber auch nach in-

hens wäre. Gleichwohl ließen sich beide Begriffe stärker voneinander trennen, wenn sie etwa als Termini und damit stärker begriffssystematisch betrachtet würden (vgl. Schmitz 2001). Mir geht es hier um die Markierung eines unterschiedlichen Umgangs mit der Entität Kunde. Und genau dabei hilft die Unterscheidung zwischen Verstehen und Verständigung. Der erste Begriff verweist hier auf den Akt der Sinnkonstitution, also auf die Vorstellungen, die man voneinander hat und der zweite auf den kommunikativen Vollzug.

77 Die informationelle Dimension ist dabei meist nicht das Problem. Marketingleiter und Kundenberater haben oft ähnliche Berufsbiographien, lesen die gleichen Zeitungen und

nen vertritt der Berater sein Verständnis der Kundenwünsche gegenüber der Kreation und wiederum deren Gestaltungen gegenüber dem Kunden. Entsprechend vollzieht der Berater als »Ball dazwischen« hier eine Übersetzungsleistung, aufgrund der Kenntnis des Kunden. Dies ist eine zentrale professionelle Leistung der Beratung. Weil der Kunde die Lösung nicht »sieht«, oft »nicht weiß, was für Aufgaben im Hintergrund ablaufen« oder die Ideen »falsch runterbricht« (Kundenberaterin), kann die Beratung ihre Kompetenzen einsetzen und dem Kunden die richtige Lösung »erklären«. In solchen Momenten der Unwissenheit gilt es den Kunden zu »überzeugen«, was in erster Linie Gesprächsarbeit braucht. Das Verhältnis zum Kunden stellt sich aus der Perspektive der Beratung maßgeblich als ein sensibles und unsicheres dar, welches durch den Aufbau einer »Vertrauensbasis« entproblematisiert werden und sich im engen Kontakt zwischen Kunden und Berater niederschlagen kann.

Zusammenfassend also lässt sich der Kunde in seiner praktischen Relevanz als eine vielgestaltige Entität begreifen, welche steter Bezugspunkt für die Arbeit der Akteure der Kreation (und der Beratung) ist. Auch wenn der Kunde häufig nicht konkret physisch anwesend ist, so lässt sich am Vorhergehenden durchaus sehen, dass dieser über verschiedene Mittel in unterschiedlicher Form anwesend gemacht wird. Diese ständige Anwesenheit billigt dem Kunden damit auch mehr (und gleichzeitig weniger⁷⁸) als die bloße Rolle des Letztentscheiders zu. Kunden »sind« ein organisatorisches Prinzip, Anforderungsbündel oder ein Regelwerk für die Gestaltung, gleichwohl eine exklusive Bewertungsinstanz, praktischer Bezug der werberischen Tätigkeit und schließlich eigener Identitätsbildung. Entsprechend erhält der Kunde seine Wirkmächtigkeit nicht nur dadurch, dass er pekuniäre Anerkennung für die werberische Leistung erbringt, also das Verhältnis Kunde-Werber als ein rein wirtschaftliches zu charakterisieren ist. Vielmehr ist er an verschiedenen Stellen eingebunden in die Verfahren, Techniken, Praktiken und Mechanismen der Erstellung

Zeitschriften, tauschen ihre Positionen miteinander, bewegen sich insofern häufig in der gleichen Sprachgemeinschaft. Problembehaftet scheint eher die Differenz von Mitteilung und Information. Dies gilt, nebenbei bemerkt, anders für den akademischen Nachvollzug der Sprachpraxis der Akteure. Dort beginnt das Problem bereits auf informationeller Ebene. Denn erstaunlicherweise gibt es zur Fachsprache des Marketings kaum Untersuchungen. Zum gleichen Befund kommt die einschlägige linguistische Studienbibliographie zum Thema Werbung und Sprache: Greule/Janich 1997: 1.

78 Wird doch die Position des Letztentscheiders gerade dadurch geschärft, dass er singular an der Spitze einer hierarchischen Ordnung steht. Wie aber zu sehen war, steht er nicht (nur) an der Spitze, sondern an verschiedenen Stellen und konterkariert damit das Modell der stratifikatorischen Organisation.

eines Werbeproduktes und gerade diese vielgestaltige Präsenz macht ihn zu einer zentralen Instanz der praktischen Hervorbringung des kreativen Produkts Werbung.

4.2.2 Strukturierungen: Das Briefing

»Ein Traumkunde, ein Traumjob wäre eigentlich, wenn man einen professionellen Kunden hat, der weiß, was Marketing ist, der weiß dass man einer Agentur ein ordentliches Briefing gibt, dass die Agentur ein Re-Briefing erstellt [...] und dann erst den Kreativen sagt: »Das ist übrigens die Kernbotschaft und jetzt denkt euch aus wie ihr die verpacken könnt, also wie kann man die jetzt charmant, interessant, kreativ ansprechend, unterhaltsam kommunizieren.«

KREATIVDIREKTOR

Bislang wurde diskutiert, wie Kunden innerhalb der Agentur praktisch anwesend gemacht und welche Relevanzen und Funktionen ihnen dabei zugesprochen werden. Dabei wurde deutlich, dass sich die Wünsche der Kunden unter anderem über das Dokument des Briefings und die Übergabe desselbigen in der Praxis der Akteure manifestieren. Auf dieses Dokument soll im Folgenden detaillierter eingegangen werden. Der sukzessiven Produktionsabfolge folgend ist es das »Briefing«, über welches der Kundenwunsch fixiert und die Abteilung der Kreation zur ästhetisch-konzeptionellen Bearbeitung des Kundenauftrags angehalten wird.

Zunächst lässt sich das Briefing nicht ganz so leicht auf den Begriff bringen. In seiner praktischen Verwendung im Feld lassen sich mindestens drei Bedeutungs- und Verwendungsebenen unterscheiden: Erstens werden unter einem Briefing die Informationen zu Aufgabe und Rahmenbedingungen des Kunden verstanden. Diese werden vom Kunden entweder als ein bereits zusammengetragenes materielles Dokument (das sogenannte »Agenturbriefing«) oder innerhalb eines Gespräches oder als eine Mischung aus beidem weitergegeben. Zweitens erstellt anschließend anhand des Agentur-Briefings die Beratung ein »Re-Briefing«, auf welches sich im agenturinternen Sprachgebrauch auch wieder als »Briefing« bezogen wird. Eine dritte Verwendung ergibt sich daraus, dass sowohl das Dokument, welches für die Kreation erstellt wird (der sogenannte »Creative Brief« oder das »Kreationsbriefing«) als auch das Ereignis der »Übergabe des Briefings« an die Abteilung der Kreation durch den zuständigen Kundenberater (also das Briefing-Gespräch) als Briefing bezeichnet wird – die Kreativen werden »gebrieft«. Erschwert wird die

Bedeutungszuschreibung dadurch, dass das Briefing im Englischen sowohl für die Tätigkeit der Einführung (»to brief«) als auch für die Kurzdarstellung eines Inhalts steht. Es wird im Folgenden versucht, immer wieder durch die Unterscheidung von Agentur-Briefing und Re-Briefing resp. Briefing sowie Briefing-Dokument und Briefing-Übergabe die einzelnen Verwendungen genauer zu bezeichnen. Gemeinsam ist diesen unterschiedlichen Bedeutungsebenen allerdings, dass sich »das Briefing« auf den Wunsch des Kunden bezieht. Dazu eine Beraterin:

»Ein Briefing entsteht entweder dadurch, dass der Kunde mich anruft und mir sein bestehendes Briefing durchgibt, was ich dann mit der Geschäftsleitung besprechen muss, damit wir unser internes Briefing zusammenstellen können oder der Kunde ruft an und sagt, ich möchte ein Inserat gestaltet haben, es soll in dem »Look and Feel« daherkommen. Dieser Text, also diese Elemente müssen darin enthalten sein. Anhand von dem mache ich mir eine Checkliste, erstelle dann ein Briefing für die Kreation« (Beraterin).

Vor allem bei größeren Aufträgen oder in Wettbewerbssituationen (»Pitch«) wird das Anliegen des Kunden schriftlich der Agentur übergeben. Dieses schriftliche Dokument fasst als sogenanntes »Agenturbriefing« mehr oder minder in Kurzform die Ziele und Vorstellungen der Kunden zusammen und variiert in der Länge von wenigen Seiten bis zu umfangreichen Dossiers. Die Agentur-Briefings können unterschiedlich in der Anordnung und dem Explikationsgrad sein. Während in einem Agentur-Briefing beispielsweise viel Platz für Hintergrundinformation über das Unternehmen eingeräumt wird, steht in einem anderen Fall nicht das Unternehmen, sondern die Vorarbeiten und Bedingungen der Aufgabe im Vordergrund. Grundsätzlich aber weisen alle ähnliche inhaltliche Kategorien auf. So wird einleitend der Hintergrund und Stellenwert der Aufgabe erläutert: »Ende Mai 2009 startet die weltweite Kampagne in London. Sie ist auf mehrere Jahre angelegt und umfasst viele Themen und Länder« (Agentur-Briefing A). »Dieses Mailing ist das Basisinstrument für die Kommunikation der Konzerte bei unserer Kundschaft« (Agentur-Briefing B). Dieser ersten Rahmung folgt im nächsten Schritt die allgemeine Beschreibung der »Aufgabe«:

»Erstellen Sie ein Angebot für die Durchführung eines Tages der offenen Tür« (Agentur-Briefing C).

»Entwicklung geeigneter Maßnahmen für die Kommunikation der [Firmenname] in Form einer integrierten Kommunikationskampagne unter Berücksichtigung der Instrumente: Außen- und Ambientwerbung, Printwerbung und Onlinewerbung« (Agentur-Briefing D).

Diese grobe Beschreibung wird anschließend präzisiert:

»Die Kampagne sollte inhaltlich wie gestalterisch so konzipiert sein, dass sie sich für eine mehrjährige Fortsetzung ggf. Umsetzung in mehreren Stufen eignet und dabei eine hohe Er- und Wiedererkennung garantiert. Dabei soll auf die erfolgreichen Elemente des vergangenen Jahres aufgebaut werden (z.B. Claim)« (Agentur-Briefing D).

Ebenso werden die »Zielgruppen« benannt: »Öffentlichkeit, Mieter, Haus- und Grundbesitzer«, das »Timing« geklärt: »Angebot für telefonisches Rebriefing in KW 15/2009, Angebotsabgabe am 17. April 2009, Ggf. Einladung zur Präsentation der Ergebnisse in KW 17/2009« und vertragliche Bedingungen, Vertraulichkeitserklärungen, Ausschlussklauseln, Präsentationshonorare und Ansprechpartner aufgeführt. Hinzu kommen weitere Hintergrundinformationen zum Kunden und dem Anlass, der beworben werden soll. Auf der Grundlage dieses Agentur-Briefings und des Kundengesprächs erstellt der verantwortliche Kundenberater ein Dokument, in dem die aus Agentursicht wichtigsten Informationen für die Bearbeitung der Aufgabe zusammengefasst sind, das sogenannte »Re-Briefing«. Dem Re-Briefing wird eine große Bedeutung beigemessen, da dieses die »Interpretation« des Kundenwunsches durch die Beratung und somit die informatorische Basis der Arbeit der Agentur bildet. Für das weitere Vorgehen soll das Re-Briefing ein »Sprungbrett« liefern, an dem auch die konzeptionellen Ideen anschließen.⁷⁹ Das Dokument des Re-Briefings – im Arbeitsalltag nur »Briefing« – hat dabei meist die Form einer Tabelle, bei der spezifische Rubriken wie etwa die »Zielgruppe« hervorgehoben und von anderen Ebenen abgetrennt sowie unter den jeweiligen Überschriften Inhalte aufgeführt sind (vgl. Abb. 4). Dies geschieht in kurzen und knappen Sätzen oder Spiegelstrichen und stellt somit auch formal die (aus Beratungssicht) fixierte Essenz des Kundenwunsches dar. Mit anderen Worten, es wird der Kundenwunsch in das »Raster« (beraterischer) Werbetätigkeit eingepasst.

79 Die Rolle und Bedeutung von Briefings variiert je nach Agentur. So lassen sich beispielsweise auch verschiedene visuelle Formen des Briefings unterscheiden (eine sehr anschauliche, wenn auch beschränkte Übersicht liefert der Internet-Blog eines schwedischen Werbers [Leon 2009]). Ebenso unterscheiden sich die Agenturen hinsichtlich der konzeptionellen Vorarbeit in den Briefings. Grundsätzlich aber wird das Briefing als notwendiger Schritt in der Erstellung eines Werbeproduktes sehr hoch eingeschätzt. Es ist fester Bestandteil in der Ausbildung, Inhalt von Branchendiskussionen und steter Bezugspunkt der Arbeitspraxis (vgl. Nerdinger 1991: 55f., Härten/Vierboom 2003).

Abb. 4: Auszug aus einem Kreativebriefing

KREATIONSBRIEFING	
Kunde/Neukunde	[Kundenname]
Produkt	KUN-K-002 »[Claimname]«-Kampagne
Aufgabe	Die internationale »[Claimname]«-Kampagne soll für Kommunikation in Deutschland adaptiert bzw. kreativ übersetzt werden DETAILS SIEHE UNTEN!
Timing	Briefinggespräch: 10.06.2009 Schulterblick: 15.06.2009 DU: 18.06.2009
Geplanter Stundenaufwand	Text: 16 h Art: 8 h
Hintergrund: [...]	
Kommunikations-Ziel? (Was soll die Werbung und PR erreichen?) Die Kampagne richtet die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf KUN. [...]	

Quelle: Agentur B

Dieses Briefingraster wird stets beibehalten und auf alle Kunden übertragen.⁸⁰ Zuoberst und von den folgenden, tabellenartigen Textbausteinen abgerückt finden sich die aus Beratungssicht wichtigen Informationen: der »Kunde«, das »Produkt«, die »Aufgabe«, das »Timing« und der »geplante Stundenaufwand«.⁸¹ Auch dieser Teil hebt den essenziellen Charakter des Briefings hervor, indem der ohnehin schon zugespitzten und fokussierten Form noch eine Zusammenstellung wichtiger Punkte

80 Einschränkung muss hier gesagt werden, dass in der kleineren Agentur weniger mit schriftlichen Briefings für die Kreation gearbeitet wurde. Häufig fand die Übergabe des Briefings mündlich statt. Die schriftlich übergebenen Briefings allerdings hatten ebenfalls eine ähnliche Form wie die hier präsentierten.

81 Das für die Kreation andere Informationen wichtiger sind, wird unten deutlich, wenn auf die individuellen (und professionell differenten) Aneignungsformen eingegangen wird.

voransteht. Danach folgen einzelne längere Kategorien oder Rubriken. Diese Rubriken bestehen aus einer Überschrift und in mehreren Fällen einer anschließenden, in Klammern gesetzten Frage, welche den fokussierenden und ergebnisorientierten Stil der Briefing-Dokumente unterstreicht: »Hintergrund«, »Kommunikations-Ziel (Was soll die Werbung und PR erreichen?)«, »Zielgruppen? (demographisch und vor allem psychologisch)«, Kernbotschaft? (Was soll hängen bleiben?), »Aufgaben und Vorgaben?«.⁸² Allein durch diesen formalen Aufbau legt das Briefing-Dokument eine Priorisierung und Essentialisierung der Kundeninformationen nahe. Die einzelnen Kategorien des Dokuments zergliedern die Struktur des Agenturbriefings und setzen den Inhalt neu zusammen, indem Informationen aus- und abgewählt, umgeschrieben und anderen oder neuen Kategorien zugeordnet werden. Etwa werden die im Agentur-Briefing benannten Zielgruppen des Kunden, »Alle Menschen, denen die Menschenrechte wichtig sind. Alle Menschen, die denken, dass die Strukturen ungerecht sind und etwas dagegen tun möchten. Alle Menschen, die gegen Diskriminierung und Ungerechtigkeit sind. Alle Menschen, die glauben, dass man gemeinsam etwas verändern kann« (Agentur-Briefing A), *übersetzt* in »Staaten bzw. Politiker, Transnationale Unternehmen, Mitarbeiter, Allgemeine Bevölkerung« (Re-Briefing A). Oder ein anderes Beispiel, bei dem die Aufgabenstellung des Kunden umformuliert und gekürzt wurde. Die Formulierung des Kunden in Auszügen:

»[...] 2) Darüber hinaus soll die Agentur Vorschläge für eine Adaption des Dach-Claims entwickeln. Obwohl wir im Moment Probleme sehen, in der Öffentlichkeit eine recht theorielastige/abstrakte Dachkampagne zu kommunizieren, unter deren Dach wiederum drei sehr eigenständige Kampagnen laufen, die wenig konkrete Überschneidungspunkte haben, wäre es für die interne Kommunikation sehr hilfreich, einen griffigen, zugänglichen Claim für diesen neu im Zentrum der Arbeit von [Kundenname] stehenden Arbeitsbereich verwenden zu können. Den englischsprachigen Claim finden wir gelungen in Hinblick auf die Aktionsausrichtung, griffig in Hinblick auf die Kürze und Alliteration, auf den Punkt umgesetzt in Hinblick auf ›Stimme geben/Mitbestimmung‹. Zugleich sehen wir aber große Schwierigkeiten bei dessen direkter Übersetzung« (Agenturbriefing A).

82 Die jeweiligen Kategorien sind Bestandteil eines Kurations-Briefings, welches im Gegensatz zum Kurz-Briefing die einzelnen Kategorien ausführlich behandelt. Das Kurz-Briefing wird für kleine oder wiederholte Aufgaben verwandt, bei denen den Teilnehmenden die Hintergrundinformationen schon bekannt sind. Gleichzeitig dient diese Differenz von Kurz- und Kurations-Briefing als Signal der Wichtigkeit der zu bearbeitenden Aufgabe.

Im Briefing-Dokument, welches mit den Grafikern und Textern besprochen wurde, ist dieser Hinweis stark reduziert, wenn es dort unter der Überschrift »2) Adaption des Dach-Claims« heißt:

»Der Dach-Claim der internationalen Kampagne ist sehr appellativ [sic!], fordernd, aktivierend. Die deutsche Adaption soll ebenfalls einen aktivierenden und fordernden Charakter im Sinne von ›Werd aktiv!‹, ›Mach was!‹ bekommen. Beim Dach-Claim soll ein ›Bild im Kopf‹ entstehen. Der Dach-Claim soll nicht abstrakt sein« (Re-Briefing A).

Neben anderen inhaltlichen Setzungen, der Kürzung und Auslassung von Informationen lässt sich hier sehen, dass diesen Änderungen nicht nur das Agentur-Briefing zugrundeliegt, sondern ebenso zusätzliche Informationen einfließen können, die beispielsweise durch den Kunden mündlich übermittelt wurden. Der Hinweis der Nutzung einer (auf)fordernden und aktivierenden Sprache lässt sich explizit nicht aus dem Agentur-Briefing entnehmen. Hinweise darauf finden sich zwar in der Betonung der Idee des »Stimme gebens«, werden aber nicht weiter ausgeführt. Wie sich herausstellte, hatte die Beraterin als sie das Briefing beim Kunden »abholte«, weitere Informationen erhalten. So fließen auch an anderen Stellen Hinweise ein, die aufgrund zusätzlicher Kenntnisse des Kunden gegeben wurden; etwa der Hinweis »Das Sammeln von Bildern, Unterschriften, Stimmen etc. hat einen Mehrwert für [Kundenname]« (Re-Briefing A). Diese Information wurde aufgrund zusätzlicher Kenntnisse über den Kunden gewonnen. Im Agentur-Briefing findet sich dafür kein Anhaltspunkt.

Zugleich ist die Erstellung des Kurations-Briefings eine Abstraktionsleistung der Beratung. Das Briefing-Dokument stellt nicht nur eine Zusammenfassung der Kundeninformation dar, sondern ist offensichtlich und erklärtermaßen eine »Interpretation« durch die Berater: ein »neues Formulieren«, ein »Dokumentieren der [eigenen] Einschätzungen und Wahrnehmungen« (Beratungsgruppenleiter). Es ließe sich hier in Anlehnung an Callon (2006) von einer »Übersetzung« sprechen, die den Willen oder Wunsch des Kunden in eine Aufgabe für die Agentur transformiert, als solche auch sprachlich übersetzt.⁸³ In dieser Transformation, die in einem Kontinuum zwischen Neu- und Feinjustierung anzusiedeln ist, liegt, so ein Geschäftsführer,

83 Mir ist bewusst, dass Michel Callon seine Überlegungen zu einer Theorie der Übersetzung als Analyseinstrumentarium für spezifische Machtkonstellationen entwickelt (vgl. 2006: 135). Es lässt sich meines Erachtens dennoch von Übersetzungen sprechen und zwar in einem ganz grundsätzlichen, von Callon aber durchaus gemeinten, Sinne: Übersetzungen sind Verschiebungen, sie justieren Personen, Wünsche, Vorstellungen, positionieren Sprecher an anderer Stelle und sie sind gleichsam Ausdruck in anderer Sprache (ebd.: 169). In diesem Sinne meint Übersetzung nicht mehr und auch nicht weniger als eine Transformation.

auch einer der »Hauptnutzen des Kunden, warum er eine Agentur bezieht, [nämlich] diese Außensicht, die die Agentur einfach schlichtweg hat, also diese Betriebsblindheit [zu vermeiden]«. Hier wird die Übersetzung selbst als eine Leistung der Werbeagentur eingeführt (»Hauptnutzen«). In diesem Zusammenhang erscheint das Dokument Briefing als ein Resultat, als ein Ergebnis einer intellektuellen Auseinandersetzung mit dem Kundenwunsch, in dessen Form es auch über eine gewisse Macht verfügt.⁸⁴ Daran anschließend lässt sich der erschaffene Text nicht als ein Informationscontainer, sondern als ein aktives Objekt verstehen, welchem eingebunden in die Interaktionen mit anderen Akteuren der Agentur, eine Kraft oder ein Einfluss zugesprochen werden kann. Als »aktive Texte« (Smith 1990: 120ff.) schlagen Briefings eine Art der Verwendung vor, welche durch die Praktiken der Interpretierenden aktiviert wird. Die besondere Struktur des Dokumentes lässt sich also nach seiner eigenen Wirkmächtigkeit befragen, somit danach, was das Dokument tut.⁸⁵

1) Das Briefing *fokussiert den Kundenwunsch als bearbeitbare Aufgabe*. Das Dokument strukturiert die Informationen des Kunden und stellt diese als Ausgangspunkt einer gestalterisch-konzeptionellen Auseinandersetzung bereit. Dabei fungiert das Briefing für die Abteilung der Kreation als die Vorstellung des Kunden. Der Kundenwunsch bzw. dessen agenturinterne Interpretation wird hier im eigentlichen Wortsinne festgeschrieben. Dabei spielt es für die Bedeutung des Briefings grundsätzlich keine Rolle, in welchem Ausmaß es von den ursprünglichen Kundenideen abweicht und wie hoch der Anteil an Eigeninterpretationen ist. Für die Arbeit der Kreation ist das Briefing die maßgebliche Ausgangslage. Es wird konsultiert, wenn Informationen eingeholt werden, wenn gefragt wird, »was der Kunde will« (Texter). Für die Kreation sind dann auch die Kundenvorstellungen in einer besonderen Form angeordnet, welche die Aufgabe als eine Aufgabe für die Kreation fokussieren. So sind im Briefing vornehmlich die von der Kreation zu erfüllenden Aufgaben festgehalten und von denen der Beratung oder PR entledigt: Beispielsweise findet die im Agenturbriefing C benannte »Locationrecherche« (s.o.), eine klassische Aufgabe der PR- oder Eventabteilung, keine Erwähnung, sondern als einzige Aufgabe wird die Erstellung der »grafische[n] Linie für den Tag der offenen Tür« (Re-Briefing C) vermerkt.

84 Andere mächtige Dokumente für die Arbeitspraxis der Kreation sind beispielsweise ausgedruckte Entwürfe oder bereitgestellte Präsentationen.

85 Zum Status des Aktivitätspotenzials von Dokumenten vgl. die theoretischen und methodischen Hinweise bei Smith (1990: 120ff.), für das generelle Aktivitätspotenzial von Artefakten in sozialen Interaktionen die Hinweise bei Latour 1996, zur methodischen Auseinandersetzung einer praxistheoretischen Dokumentenanalyse vgl. den Überblick bei Wolff 2000a und zur Anwendung ebenso Hirschauers Praxeologie des Peer Reviews (2010: 78ff.). Zur Diskussion einer semiotischen Eigendynamik von Texten vgl. Haag 1997.

2) Mit der Systematisierung des Kundenwunsches geht gleichzeitig eine Hervorhebung einzelner Bestandteile einher. Das Briefing *setzt Relevanzen*. Als Essenz des Kundenwunsches *fokussiert* es relevante Informationen, indem Einzelnes entweder ausgelassen oder besonders hervorgehoben wird, etwa über Fettsetzungen einzelner Wörter oder Wortgruppen. Solche Hervorhebungen erschöpfen sich nicht in der Formulierung der Aufgabe, sondern umfassen auch andere Hinweise, beispielsweise das sogenannte »Wording«, also die zu verwendende Sprache.

3) Briefings *objektivieren das Subjektive*. Zwar sind die Informationen innerhalb des Briefings interpretative Setzungen der Beratung, sie erscheinen aber gerade in ihrer Form der Fokussierung, in der gradlinigen Zuordnung und Beantwortung zentraler Fragen wie dem »Kommunikationsziel (Was soll erreicht werden?)« oder der »Kernbotschaft (Was soll hängen bleiben)« als der zentrale Gehalt der subjektiven Vorstellungen und Wünsche des Kunden. Auch durch die Verwendung als zentraler Referenzpunkt für die Kreativen wird dieser Aspekt unterstrichen. Nicht das Interpretative, sondern das Objektive wird in diesem Dokument abgefragt. Eben das, was »hängen bleiben«, »was erreicht werden soll«.

4) Durch diese Vorstrukturierung *befreit* das Briefing den Bereich der Kreation (vorläufig)⁸⁶ *von der Interpretationslast* gegenüber dem geäußerten Kundenwunsch. Die hermeneutische Leistung die »objektive« Aufgabe und die »subjektive« Einschätzung miteinander abzugleichen obliegt hier der Beratung. Mit Karl Mannheim (1964: 103ff.) Differenzierung verschiedener Sinnschichten lässt sich analytisch zwischen dem objektiven Sinn und einem intendierten Ausdruckssinn unterscheiden. Während beim objektiven Sinn Inhalte frei von den einzelnen Intentionen und Motiven der Akteure gesehen werden, stehen beim intendierten Ausdruckssinn gerade diese Motive im Vordergrund, in Anlehnung an das Zitat oben das, »was der Kunde [wirklich] will«. Übertragen auf das Briefing heißt das, dass die »objektive« Aufgabe und der (eigentliche) Kundenwunsch nicht zwangsläufig deckungsgleich sind. Dies schlägt sich darin nieder, dass für Pitch-Situationen regelmäßig auch externe Berater herangezogen werden, so genannte »Pitch-Berater«, die über die Intentionen der Auftraggeber Auskunft geben sollen. Die Kreation allerdings ist in der Regel von diesen Abwägungen befreit.

5) In diesem Zusammenhang wird grundsätzlich deutlich: Das Briefing *informiert*. Die Kreativen nehmen die Briefings als Informationsquelle zahlreicher Fragen in Anspruch. Sowohl während der gestalterischen Arbeit als auch während der Ideenfindung wird auf das Briefing Bezug genommen: Formulierungen werden zitiert, um die Aufgabe noch einmal zu vergegenwärtigen, Ideen werden mithilfe des Briefings gerechtfertigt oder terminliche Dringlichkeiten nachgezeichnet. Das Brie-

86 Dass diese Befreiung auch nur eine Befreiung auf Zeit sein kann, wird deutlich, wenn unten stärker auf die Imagination des Kundenwunsches innerhalb der Ideenfindung eingegangen wird.

ding wird somit als Orientierung hinsichtlich zeitlicher und inhaltlicher Fragen eingesetzt. Vor allem zu Beginn der Kreativphase (Ideenfindung und die nachfolgende textliche oder grafische Gestaltung) dient es als wichtige Informationsquelle. Die Verwendung allerdings nimmt gegenläufig zum Fortschreiten des Projektes ab, der Informationswert des Briefings ist nach mehrmaliger Konsultation verbraucht. Diese Informationsqualität der Dokumente wird auch negativ bemerkt, nämlich in ihrem Fehlen. Wenn Briefings als Antwortgeber scheitern, ist unklar, »was denn die Aufgabe ist« (Texter). In solchen Fällen wird der Berater befragt, weitere Informationen über das Agenturbriefing eingeholt oder im Internet zu Vorgängerkampagnen recherchiert.

6) Das Briefing *veranlasst seine Übergabe*. Als Dokument, dem ein fester Platz innerhalb des Produktionsprozesses zugesprochen wird, besitzt es eine Mitteilungsentention. Es muss übergeben werden, damit es seine Leistung und Wirkmächtigkeit erhält, andernfalls fungiert das Briefing ausschließlich als Selbstvergewisserung des Kundenberaters (was durchaus auch eine Funktion des Briefings darstellt). Entsprechend ist das Dokument auf eine agenturinterne ›Zielgruppe‹ hin ausgerichtet – die Kreation. Durch die inhaltliche Strukturierung des Kundenwunsches sowie den Status als essenzielle Informationsquelle liefert es den Ausgangspunkt für die gestalterische Bearbeitung (s.u.).

7) Durch die Übergabe *führt das Briefing zwei Abteilungen zusammen*. Dies geschieht dadurch, dass das Briefing in Bewegung ist, es zirkuliert. Als ›wanderndes‹ Artefakt wird es am Tisch des Beraters als elektronisches Dokument erstellt, mehrfach ausgedruckt (selten auch per E-Mail gesandt), zur Übergabe an die Kreation in den Besprechungsraum mitgenommen, von den Kreativen zum eigenen Schreibtisch und von dort zur Ideenfindung getragen und zurück an den Schreibtisch. Während dieser Bewegung erfährt es eine individuelle Aneignung, indem an bestimmten Stellen Anmerkungen oder mit Textmarkern Hervorhebungen gemacht werden. Nicht alle Punkte sind für die Teilnehmer von gleicher Bedeutung. Während in einem Fall der Berater auf jedem Ausdruck zeitliche Änderungen vermerkte, den Druckunterlagenschluss vom 27.05. auf den 27.04. per Kugelschreiber änderte und diese Vorverlegung mit einem gezeichneten Smiley und dem Hinweis »Sorry« quittierte, unterstrich eine Grafikerin in ihrem Dokument diejenigen Hinweise, in denen explizit auf die Fotomotive eingegangen wurde und schrieb neben die Vorgaben der zu verwendenden visuellen Elemente das Wort »Layout«. Hier wird das Dokument nicht nur persönlich angeeignet und auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten, sondern ebenso äußern sich professionelle Differenzen, indem die Akteure »tailor the document so that those parts of it which contain information relevant to their own work are made salient« (Goodwin 1994: 610). Die relevanten Informationen strukturieren sich hier auch über die professionelle Zugehörigkeit. Durch diese Aneignung wird die abteilungsübergreifende Zirkulierung unterbrochen. Das Dokument wird nicht mehr ohne Weiteres weitergegeben, da es in der angeeigneten Form

einen informatorischen Mehrwert für den aneignenden Akteur hat, für die Anderen allerdings nicht mehr als ›ursprünglich‹ gilt.

Nicht zuletzt über die Vergegenwärtigung des Briefing als aktiver Text wird deutlich, dass diesem für die Organisation der Werbeproduktion eine große Bedeutung zukommt. Es handelt sich hierbei um ein organisatorisch fest verankertes Scharnier, welches Beratung und Kreation zusammenbringt. Es vermittelt als Verknüpfung nicht nur zwei Abteilungen, sondern gleichsam zwei Herangehensweisen innerhalb der Werbeproduktion. Als ein Referenzrahmen, auf den sich beide Abteilungen beziehen, ermöglicht das Briefing die gemeinsame Bearbeitung einer Aufgabe. In der strengen Arbeitsteiligkeit der Werbeproduktion mit der administrativ-organisatorischen Funktion der Beratung auf der einen und der ›schöpferisch‹-gestalterischen Funktion der Kreation auf der anderen Seite, kommt dieser Vermittlung eine besondere Rolle zu. Zum einen wird mit dem Briefing eine sequenzielle Logik in den Produktionsprozess einbezogen, indem unter der Rubrik ›Timing‹ die nächsten Termine wie der Schulterblick, Kundenpräsentation oder Druckunterlagenchluss benannt werden, auf welche in jeder Besprechung des Briefings explizit hingewiesen wird und welche die Aufgaben beider Abteilungen zunächst zeitlich parallelisieren. Ebenso sind es weitere formale Aspekte, wie etwa das Format, die Werbeart etc., über die sich mithilfe des Briefings verständigt wird. Zum anderen werden aber auch inhaltliche Bezüge miteinander abgeglichen. Die Beratung erläutert das Briefing bei der Übergabe an die Kreation hinsichtlich der Vorgaben des Kunden (sogenannte »Mandatorys«), inhaltlicher Schwerpunkte oder gestalterischer Einschätzungen: »Dann gehen wir zur Kreation und briefen sie und diskutieren es auch. Es ist nicht nur: ›Hier hast du dein Blatt und arbeite damit‹, sondern wir diskutieren es, erklären es noch einmal« (Nina, Beraterin).

Diesem Punkt soll im Weiteren die Aufmerksamkeit gelten. Wie läuft eine solche Übergabe des Briefings ab? Welche Vorgaben werden von der Beratung formuliert und wie vollzieht sich eine gemeinsame Bearbeitung von Ideen? Aus einer ethnografischen und praxistheoretischen Perspektive ist erst einmal erklärungsbedürftig, wie Akteure es praktisch bewerkstelligen, dass eine gemeinsame Bearbeitung einer Aufgabe möglich wird. Kooperation ist demnach als sozialer Prozess grundsätzlich kontingent und fallibel und somit nicht nur eine Frage des Top-Down-Abstimmungsmanagements, sondern ebenso Arbeit und Anstrengung. Dies wird auch in neuerer arbeitssoziologischer Forschung diskutiert.⁸⁷ Fritz Böhle (2010: 163f.) etwa unterscheidet neben einem Kooperationshandeln, welches über »unabhängig von den Arbeitenden [bestehende technische und organisatorische] Abläufe« (Böhle 2010: 163) wirkmächtig ist, erstens die Notwendigkeit »diskursiver Koordi-

87 Vgl. als Überblick Böhle/Bolte 2002.

nierung« (Braczyk/Schienstock zit.n. Böhle 2010: 163) über Meetings und Besprechungen, also über organisatorische »Abstimmungsplattformen« (ebd.) und zweitens die Koordinations- und Kooperationsbemühungen, »die nicht neben den alltäglichen Arbeitsprozessen stattfinden, sondern die in die alltäglichen Arbeitsprozesse unmittelbar eingebunden sind« (Böhle 2010: 163). Dabei wird von Böhle gerade die Bedeutung des letzten, informellen Kooperationstypus hervorgehoben. Denn dort vor allem vollziehe sich »die Kommunikation und Kooperation in Verbindung mit gegenstandbezogenem, praktischem Handeln« (ebd.). Wie im Folgenden gezeigt werden kann, ist allerdings schon in der Situation des Meetings, Kooperation als eine praktische Bearbeitung zu konzipieren.⁸⁸ Im Fall des Briefings treffen zwei unterschiedliche Abteilungen aufeinander, die analog ihrer arbeitsteiligen Zugehörigkeit verschiedene Aufgaben miteinander abgleichen und abstimmen müssen. Dabei ist diese Abstimmung mehr als nur ein purer Informationsaustausch – sie dient der Vergegenwärtigung und kollektiven Präzisierung des Kundenwunsches.

Wie beschrieben, stellt in der temporalen Organisation der Werbeproduktion die Übergabe des Briefings der Zeitpunkt des Eintritts der Kreation in den Produktionsprozess dar. Auch wenn der Creative Director als Repräsentant kreativer Kompetenz der Agentur möglicherweise schon vorab mit dem Kunden Kontakt hatte, begegnet der Abteilung Kreation bei der Briefing-Übergabe erstmals die konkrete Aufgabe. Dazu wird ein Meeting einberufen, in dem der Kundenberater dieses Briefing »erklärt« und »übergibt«. In diesen Meetings werden die formalen und inhaltlichen Anforderungen abgehandelt. Nun werden diese Aspekte in der Gesprächspraxis allerdings nicht als selbsterklärende Kategorien behandelt, sondern sind Ausgangspunkt von Erläuterungen und Diskussionen. Betrachten wir ein Beispiel, in dem die Kernbotschaft wie folgt umrissen wird: »Grünstadt ist stolz auf seine Fußballvereine, FC Turbine und Lokomotive Grünland« (Briefing). Einführend benennt die Beratung in der Briefing-Übergabe die Aufgabe. Ein Ausschnitt:

»Es ist nun wirklich für FC Turbine auch eine echt erfolgreiche Saison gewesen, und deswegen recherchieren wir gerade, ob wir irgendwo mit einer Anzeige reingehen können, wo wir sagen: ›Hey, das habt ihr echt super gemacht‹. Deswegen hätte ich gerne von euch irgendwie für jede Mannschaft ein, zwei, drei, vier Vorschläge (---), wie so eine Anzeige aussehen könnte« (Berater).

88 Die Grenzziehung zwischen informeller Kooperation im Arbeitshandeln selbst und dem Meeting, so Bolte und Porschen (2006: 52ff.), besteht im Grad der Formalisiertheit. Dies trifft aus einer organisationsanalytischen Perspektive durchaus zu und lässt sich auch für meine Fallbeispiele nachweisen. Allerdings gerät bei der Fokussierung der alltäglichen, informellen und vermeintlich realeren Kooperationsarbeit in den Hintergrund, dass auch Meetings als ein praktisches Unterfangen zu perspektivieren sind, welches ebenso kooperativer und kommunikativer Anstrengungen bedarf.

Da noch ein Spieltag in der Saison aussteht, ist für den Verein FC Turbine nicht ersichtlich, auf welchem Tabellenplatz dieser schlussendlich platziert sein wird und ob er möglicherweise internationale Fußballwettbewerbe wie die Champions League erreichen kann. Ebenso soll es eine Gratulationsanzeige für Lokomotive Grünland geben, die in die nächsthöhere Liga aufgestiegen ist. Für die Kreativen ruft das Fragen bezüglich der konkreten Gestalt der Anzeige hervor, über die sich beide Gratulationsanliegen bündeln lassen. Texter: »Haben wir irgendeine Aktion, die beworben werden soll?« Wiederholt werden die genauen Rahmenbedingungen erfragt: »Also, ich fänd's halt schön, wenn man konkret sein könnte. Weil ansonsten riecht man doch bei dieser Anzeige, dass sie so ein Eiertanz ist« (Texter). Hier offenbart sich die Diskussion der Aufgabe als praktische Bearbeitung und zugleich auch als Hervorbringung ebendieser.

Zum einen wird versucht, *eine gemeinsame Aufgabe* zu generieren, wobei hier zwei unterschiedliche Verständnisse aufeinander treffen. Während der Berater die Aufgabe klar umrissen sieht, indem er auf die geringen Veränderung der Endplatzierungen von FC Turbine eingeht (»Aber es gibt nicht so viele Möglichkeiten. Es gibt nur die Möglichkeit, entweder die schaffen noch die Champions League oder sie schaffen halt den vierten oder fünften Platz und sind UEFA Cup. [...] Insofern kann man doch die zwei Linien einfach mal durchspielen und fertig«) steht für den Texter gerade die mangelnde Präzision der Aufgabe im Vordergrund. Um einen »Eiertanz« zu vermeiden erfragt dieser, ob sich die beiden Anzeigen trennen lassen, wo sie erscheinen und wofür sie genau gratulieren. Die Unsicherheit auf Seiten des Texters ergibt sich hierbei vor allem hinsichtlich der Gestaltung der Anzeige, also weniger auf kognitiv-intellektueller als auf ästhetischer Ebene. Er würde daher »erst mal konzeptionell anfangen«. Diese konzeptionelle Dimension ist nicht deckungsgleich mit dem Verständnis der Aufgabe durch den Berater. Dieser fokussiert die Aufgabe hinsichtlich der Rahmenbedingungen, die es grundsätzlich zu kennen gilt und als etwas, was in eine temporale Ordnung zu bringen ist (zwei Gratulationsanzeigen zum erfolgreichen Saisonabschluss, zwei Fußballvereine, terminliche Einordnung). Das Zur-Deckung-bringen beider Verständnisse ist hier eine zentrale Leistung des praktischen Vollzugs der Briefing-Übergabe. Die Briefing-Situation stellt sich somit nicht nur als ein Abhandeln bekannter Gestaltungsparameter heraus, sondern ist gleichsam Arbeit am Verständnis der Aufgabe – somit auch kein simpler Automatismus, sondern aktive Kooperation, über die die Aufgabe als solche erst konkretisiert und zur Geltung gebracht wird. Diese erschöpft sich nicht in der Gestaltung einer Gratulationsanzeige, sondern wird in zwei unabhängig voneinander getrennte Konzepte differenziert – ein Konzept für den FC Turbine und eines für Lokomotive Grünland und darüber hinaus in zwei mögliche Linien je nach Fußballplatzierungen: »Also sagen wir mal so, wir machen erst mal FC Turbine, weil da könnte es sein, dass da irgendwie zum Wochenende, zum Montag schon ir-

gendwas rausgeht. Lokomotive Grünland machen wir smooth [d.h. später]« (Berater).

Zum anderen wird im Briefing ein *ästhetisch-konzeptioneller Möglichkeitshorizont* (neben einem inhaltlichen) *festgelegt*, das heißt der »Rahmen« der gestalterischen Bearbeitung präzisiert. Auf die Ausführungen eines Texters, wie dieser sich den konzeptionellen Rahmen vorstelle, antwortet der Berater:

»Ja, könnte man machen, finde ich gut. Aber ich meine, solche Anzeigen sind halt auch immer Spielfeld für ADC-Einreichungen. Also ich habe auch kein Problem damit, wenn auf dieser Anzeige irgendwie- (1.0). Da ist ein weißes Blatt Papier, in der Ecke ist ein Ball und unten ist ein Maulwurf und der hat 'ne Fahne irgendwie. Also irgendwas Absurdes. Wir müssen jetzt nicht eine normale Grünstadt-Werbeanzeige machen, sondern das kann wirklich was sein, was einfach richtig Spaß macht, und irgendwie auch Fanstyle hat und irgendwie cool ist, irgendwie lustig.«

Der Berater benennt hier die Parameter der Gestaltung. Es müsse keine »normale« Gestaltung sein, sondern es können abweichende, »lustige«, »absurde« oder »coole« Anzeigenvorschläge erarbeitet werden, die eine Chance auf Einreichung beim wichtigsten deutschen Kreativwettbewerb, dem jährlichen Treffen des Art Directors Club (ADC), hätten. Damit ist der Möglichkeitshorizont der Gestaltung über die gewohnte Lösung für diesen langjährigen Kunden hinaus offen. Die Übergabe des Briefings dient hier der Verdeutlichung des gestalterischen Rahmens. Es ist damit eine Präzisierung der Aufgabe, deren Lösung größere gestalterische Freiheit einräumt. Die vielfältigen, potenziellen Formen des Entwurfes, also die mannigfaltigen Gestaltungsmöglichkeiten, werden dadurch eingeschränkt bzw. reduziert. Die gestalterische Freiheit ist hier gleichsam ein Zwang zur Freiheit. Nach der Skizzierung des Möglichkeitshorizontes kann nicht ohne Weiteres auf gestalterische Standardlösungen zurückgegriffen werden. Es fallen somit »normale« grafische und konzeptionelle Elemente als Gestaltungsmöglichkeiten heraus. Der Entwurf selbst nimmt in dieser diskursiven Potenzialität zwar noch eine sehr schemenhafte Gestalt an, allerdings werden hier einige, konkrete Optionen (»Standardlösungen«) bereits ausgeschlossen.

Über diese praktische Hervorbringung wird eine gemeinsame, abteilungsübergreifende Vorstellung der Aufgabe und, damit verbunden, eine potenzielle Lösung erarbeitet. Das Briefing dient somit nicht nur der Vergegenwärtigung nächster Schritte wie etwa des baldigen Abgabetermins, sondern rahmt über die kollektive Interaktionsarbeit potenzielle Entwürfe ohne dass diese schon konkrete Gestalt angenommen haben. So ist ein Ergebnis der oben angesprochenen Briefing-Übergabe die Einigung der Teilnehmenden *beider* Abteilungen, dass die Anzeigen (eine für FC Turbine und eine für Lokomotive Grünland) (erst einmal) konzeptionell getrennt behandelt werden und ein hoher Freiheitsgrad in der Gestaltung besteht –

beides ist so schriftlich nicht im Briefing-Dokument vermerkt. Die Situation der Briefing-Übergabe dient somit der Herstellung einer gemeinsamen Geschichte der Aufgabe und der potentiellen Lösung, auf die in weiteren Besprechungen zurückgegriffen wird. Bolte, Neumer und Porschen (2008) weisen in ihrer Forschung zu Meetings darauf hin, dass zum Gelingen von Kooperationshandeln, die Teilnehmer über eine »gemeinsame Sprache« (ebd.: 125) verfügen müssen, die sich nicht in der Beherrschung einer Verkehrssprache wie beispielsweise des Deutschen erschöpft. Vielmehr gelte es »über ein gemeinsames Verständnis des Bedeutungszusammenhanges und der Verwendungskontexte« (ebd.) zu verfügen. Für die höchst anspruchsvollen Koordinationsbemühungen im Falle ästhetisch-kreativer Arbeit, also die gemeinsame Bearbeitung von Zukünftigem, materiell Unkonkretem, kommt den Briefings bei der Herstellung einer gemeinsamen Vorstellung eine besondere Bedeutung zu. Hier wird eine Art *potenzielle Konkretheit* erarbeitet, das heißt der Entwurf mit all seinen Parametern (»Spielfeld für ADC-Einreichungen«), Zeitkontexten (Abgabetermine) und personellen Bedingungen (Person A kann nur heute, nicht aber die nächsten Tage an dem Projekt arbeiten) umrissen. Die Gestaltung steht nicht fest und es wird davon in der folgenden Bearbeitung durchaus abgewichen – sie ist aber als Potenzielles erkennbar und die notwendigen Parameter sind benannt. Dies geschieht etwa über beispielhafte Konkretisierungen wie der Hinweis auf den »Maulwurf« oben. Nicht zuletzt aufgrund dieser gemeinsamen Arbeit an einer Vorstellung der Aufgabe und ihrer Lösung wäre es verfehlt, Briefings als rein formelle Abstimmungen zu charakterisieren. Sie sind ebenso Bestandteil einer informellen Kooperation, wenn diese, der Gegenüberstellung von Bolte, Neumer und Porschen (2008) folgend, als »situativ [...], gegenstandbezogen und explorativ« (ebd.: 123) beschrieben werden kann. Denn die »Problemdefinitionen und Zielfindungen entstehen oftmals erst im wechselseitigen Dialog; sie stehen nicht von vornherein fest und sind entsprechend auch nicht reif zur »Abarbeitung« (ebd.). Dies trifft auch auf Briefings zu. Auch hier bedarf es verschiedener Anstrengungen, um den Wunsch eines Kunden in ein Briefing zu übersetzen, dieses zu übergeben und als einen potenziellen Entwurf zu konkretisieren.

Noch einmal anknüpfend an eine »Soziologie der Übersetzung« lässt sich die Briefing-Situation als eine Art »obligatorischer Passagepunkt« (etwa Callon 2006: 149ff.) qualifizieren. Dies beschreibt in »Akteursnetzwerken« diejenigen Punkte, an denen die Aktanten »versammelt« werden (vgl. Latour 2007) und welchen sie passieren müssen, um innerhalb des Netzwerkes zu einem Ziel zu gelangen. Im Fall des Briefings ließe sich als Ziel die Bearbeitung des Kundenwunsches bestimmen. Dieser wird im Dokument des Briefings fixiert und in der Übergabe konkretisiert. Die beteiligten Entitäten, der Kunde, dessen Wunsch oder Willen in eine Aufgabe transformiert wird, die Beratung, die das Briefing interpretierend erstellt und die Kreation, die diese Aufgabe anschließend in eine »kreative Leistung« umsetzt, diese drei Akteursgruppen treffen in der Briefing-Situation (mittebar und unmittelbar)

aufeinander. Innerhalb der Übergabe der Briefings wird ein gemeinsames Verständnis erarbeitet, welches die Grundlage für die weitere Produktion eines Werbeprodukts bildet und darüber hinaus auch den Auftakt zum nächsten Schritt markiert: die Ideenfindung.

4.2.3 Inventionen: Die Ideenfindung

»Schaumgebremste Kreativität könnte man diese Art von angewandter Kunst nennen, die Tag für Tag in den Werbeagenturen und Werbeabteilungen der Industrie entsteht. Und Kreative sind es, aus deren Köpfen, Magicmarkern und Schreibmaschinen immer neue, mehr oder weniger originelle Ideen entstammen.«

BRAEM 1986: 11

Der Übergabe des Briefings, also der (kollektiven) Formulierung und Vergegenwärtigung der Aufgabe, folgt die Bearbeitung der Aufgabe. Diese Phase wird von Akteuren des Feldes zuweilen als »Ideenfindung« beschrieben. Hier steht – der Name legt es nahe – die Generierung von Ideen im Vordergrund. Unter einer Idee ist zunächst ein Einfall zur »Lösung eines Kommunikationsproblems«, so die feldinterne Marketingsemantik, gemeint. Wie anhand des Briefings gezeigt, können die zugrunde liegenden Aufgabenstellungen vielgestaltig sein. Sie reichen von einer kleinen Routineaufgabe bis zur umfassenden Erstellung einer Kampagne. Ebenso deutlich wurde der Umstand, dass sich die Erstellung einer Produktkommunikation nicht in der simplen Umsetzung von Kundenanweisungen zeigt, sondern darüber hinaus auf den besonderen Einfall, eben die »Idee« oder die »kreative Lösung« setzt.⁸⁹ Der kreative Einfall wird als eine zentrale Leistung der Agentur konzeptualisiert. Entsprechend erhalten die Techniken und Routinen der Ideenfindung innerhalb der Agenturen verstärkte Aufmerksamkeit. Es werden explizit sogenannte »Kreativtechniken« eingesetzt, um die Generierung von Ideen erwartbar und methodisierbar zu machen. Die wohl bekannteste Kreativtechnik ist das sogenannte »Brainstorming«. Das Brainstorming kann innerhalb der Werbeagenturen als die

89 Zum Bedeutungsaufstieg der »Idee« oder des kreativen Einfalls innerhalb der Werbeszene vgl. das Kapitel 2 zur historischen Dimension der Werbepaxis. Zu unterschiedlichen Konzeptualisierungen von »Ideen« als ökonomisches Produkt, vornehmlich im Marketing, vgl. Woolgar 2004.

Standardtechnik für die Invention neuer Ideen gelten.⁹⁰ Das führt so weit, dass der Ausdruck »Brainstorming« im Agenturalltag als Sammelbegriff auch auf andere Kreativtechniken zur Findung von Ideen angewandt und als Synonym für die Phase der Ideenfindung insgesamt genutzt wird. Dies hängt nicht zuletzt mit der großen Popularität dieser Technik zusammen. Auch wenn in der Ursprungsversion, welche dem Werbefachmann Alex Osborn (1963) zugeschrieben wird, noch klare Regeln für die Durchführung eines Brainstormings benannt werden, so existieren inzwischen verschiedenste Formen und Abwandlungen des ursprünglichen Konzepts, vom elektronischen Brainstormen über Brainwriting bis hin zur Kombination verschiedener Methoden und deren Elemente.⁹¹ Das Brainstorming aber avanciert zur erfolgreichen »Modemethode« der Kreativen. Neben der Technik des Brainstormings ließ sich noch das sogenannte »Kreativtool« beobachten, welches auch zur Generierung von Ideen eingesetzt wurde, aber explizit als »andere Kreativtechnik« markiert wurde. Aber auch diese Kreativtechnik weist wiederum Ähnlichkeiten zum Brainstorming auf. Daher soll auf dem Brainstorming das Hauptaugenmerk liegen.⁹² All den beobachteten Einsätzen von Kreativtechniken ist gemein, dass diese darauf abzielen, Situationen spielerischer Konzentration zu schaffen, in denen eine produktive Form der Zusammenarbeit erreicht werden soll, die versteckte individuelle sowie gemeinschaftliche Ressourcen zu Tage fördert. Dabei beziehen sich nahezu alle Techniken in ihrem methodologischen Fundament auf die von Osborn herausgearbeiteten vier Grundregeln: das Ausblenden und Aufschieben von Kritik (»criticism is ruled out«), die völlig freie Assoziation auch abseitiger Ideen (»Free-wheeling« is welcomed«), die Produktion von Quantität (»Quantity is wanted«) und der Einbezug und die Weiterentwicklung anderer Ideen (»combination and impro-

90 Das sagt nichts über Qualität und Effekt von Brainstormings aus. Auch in der Werbeszene wurden die Studien zur mangelnden Leistung des Brainstormings rezipiert (vgl. etwa Stroebe/Nijstad 2004). Dennoch wurden in den von mir beobachteten Agenturen größtenteils Brainstormings durchgeführt. Dabei ist das Brainstorming nicht nur in den Kreativagenturen stets präsent, sondern ebenso in der klassischen Werbepraxis. Nicht zuletzt die klare Struktur und die Regelmäßigkeit der Durchführung liefern eine technische Handreichung, die dem Leitmotiv rationaler Steuerung und Planung klassischer Werbung entspricht, was auch das große Interesse von Marketing und (Marken-)Psychologie erklärt (etwa Twedt 1969).

91 Die Ursprünge des Brainstormings werden in der Literatur meist auf einen historisch deutlich früheren Zeitpunkt datiert. Harald Braem (1986) etwa sieht diese in der indischen Mystik begründet. Wirtschaftlich erfolgreich und als eine der zentralen Techniken der Werbung hielt das Brainstorming als eigenständige Technik erst im Laufe der 1950er Jahre Einzug in die Arbeitspraxis der Werbeindustrie. Einen Überblick über die Anfänge der weitgefächerten Forschung zu Brainstorming gibt Jablin 1981.

92 Zur Praxis des Kreativtools siehe weiter unten.

vement are sought«) (Osborn 1963: 156). In ihrer praktischen Relevanz sind diese Grundregeln allen Teilnehmenden bekannt und werden vor den Sitzungen selten expliziert.⁹³ Als *praktisches Verfahren* ist die Technik des Brainstormens fest im kollektiven Wissensvorrat der Akteure verankert. Das heißt, als solches bedarf es keiner Erläuterung, vielmehr ist es als praktisches Wissen der Akteure verfügbar. Selbst wenn Ideenfindungen nicht als Brainstorming bezeichnet werden und die entsprechenden Regeln nicht benannt werden, so wissen dennoch alle Teilnehmenden, wie man sich praktisch (z.B. gesprächspraktisch) zu verhalten hat, beispielsweise wann unterbrochen werden darf, inwiefern Ideen bewertet werden, wann man das Rederecht inne hat usw.⁹⁴ Dabei weicht das Brainstorming in seiner Durchführung, wie im Folgenden noch zu sehen sein wird, durchaus von den genannten vier Grundregeln ab. Dennoch gibt es eine grundsätzliche Orientierung an den Regeln dieses Gruppenverfahrens, das in seiner konkreten Gestalt allerdings praktisch und situativ aufgeführt werden muss (vgl. Suchman 1987).

Die Nichtmarkierung von Brainstorming-Sessions als solche kann auch strategischer Natur sein. So erläuterte mir etwa ein Kreativdirektor, dass er versuche, verdeckt ungezwungene Gespräche zu initiieren, welche gerade durch den inoffiziellen Charakter beinahe unmerklich zur Ideenfindung führen. Auch in anderen Fällen wird die besondere Aufmerksamkeit und Bedeutung, die diesen Kreativtechniken beigemessen wird, deutlich. Etwa wird ein spezifischer Rückzugsort aufgesucht, an dem die Ideenfindung ungestört ablaufen kann und keine alltäglichen Einflüsse wie etwa das Telefonklingeln den »kreativen Fluss« hemmen. Der kreative Einfall wird hier als ein höchst prekäres Gut qualifiziert, zu dessen Hervorbringung organisatorische (etwa Kreativtechniken) und kognitive (ungestörte Konzentration) Anstrengungen vonnöten sind.

Nun sind die Ideenfindungen, allen voran das Brainstorming, fest im typischen Produktionsablauf verankert. Das Brainstorming folgt im Agenturalltag auf das »Briefing«, also die Einführung in die Aufgabe durch die KundenberaterInnen, wenn auch nicht zwingend im unmittelbaren zeitlichen Anschluss. Dieser grundlegende Ablauf kann dabei als kollektiver Wissensvorrat der Produktion von Kreativität gelten. Mehr noch, er ist auch Anzeichen für die »richtige« Auseinandersetzung mit einer Aufgabe, wie die nachfolgende Äußerung eines Werbetexters verdeutlicht, nach dem eine Einschätzung erst *nach* diesen Schritten abgegeben werden kann: »Dazu kann ich nichts sagen. Wir brauchen erst mal ein Briefing und ein Brainst-

93 Einzig bei neuen Techniken, etwa dem Kreativtool, wurde eine solche Erklärung vorangestellt. Höchst selten wird sich in den »Brainstormingsessions« auf die Regeln bezogen, wenn etwa eine Meinungsäußerung ermutigt (oder verhindert) werden soll.

94 Interessanterweise etwa gelten Unterbrechungen in Brainstormings weniger als ahnungswürdige Störfälle der Kommunikation, sondern eher als akzeptierte Inspirationsquelle für weitere Gedanken (vgl. auch Matthews 2009: 69).

orming«. Neben dieser klaren zeitlichen Abfolge zu Beginn der Erstellung eines Produktes lässt sich noch ein zweiter Zeitpunkt des Brainstormings innerhalb des idealtypischen Ablaufes festhalten, welcher als eine Art *konzeptionelles Nachbesern* benannt werden kann. Sind die in einem ersten Brainstorming aufgekommenen Ideen und Vorschläge nicht ausreichend oder werden gar abgelehnt, weil sie beispielsweise dem Kunden oder dem Kreativdirektor der Agentur »nicht gefallen«, folgt meist ein weiteres Brainstorming. Da die Gründe einer Ablehnung zahlreich und entsprechend häufig auftreten, sie reichen von strategischen Einwänden bis zu zeitlichen Grenzen, ist dieses »zweite Brainstorming« nicht als Ausnahme, sondern als Regelmäßigkeit zu charakterisieren (für ein Beispiel siehe nachstehendes Beobachtungsprotokoll).

Der Beratungsgruppenleiter Lorenz kam gleich heute morgen zu mir und gab mir die ausgedruckten Änderungen der Verantwortlichen der Firma Telcou. Wir schauten uns diese, beide in der Beratung stehend, an und diskutierten die Änderungsvorschläge des Kunden. Nach wenigen Minuten kam Lorenz die Idee, dass wir uns nachher zu einem Brainstorming versammeln, um, wie er dann dort einführte, »Maßnahmen zum Aufpeppen« zu besprechen.

Bei beiden Zeitpunkten ist der exakte Termin (im Gegensatz zur relationalen Verortung innerhalb des Produktionsablaufs) des Brainstormings nicht festgelegt und wird erst kurz vor der Ideenfindung bestimmt. Dieser Zeitraum variiert zwischen einem Tag und zehn Minuten.⁹⁵

Damit ein Brainstorming zu einem solchen wird, müssen die Teilnehmer an einem Ort physisch kopräsent versammelt sein. Dass dies geschieht, bedarf gewisser Anstrengungen. Denkbar wäre hier die Organisation über ein eingeschliffenes oder antrainiertes Zeitempfinden wie zeitliche Präzision (internalisiertes oder erzwungenes Zeitempfinden wie etwa beim Militär) oder über spezifische organisatorische Mittel wie feste Zeiten (Schulstunden, Jour Fixes), materialisierte Formen wie Zeitpläne, akustische Signale oder gemeinsam verwaltete elektronische Zeitkoordinierungen (etwa »doodle«).⁹⁶ Im Fall der von mir beobachteten Brainstormings hingegen werden die Teilnehmenden *aktiv* (durch Rufen, gezieltes Ansprechen, ständige Nachfrage, wo denn Person X bleibe) und *plötzlich* versammelt. Dies geschieht meist mündlich und ist notwendig auf die Anwesenheit der Akteure angewiesen,

95 Diese Form *temporaler ad-hoc-Organisation* ist typisch für die Arbeitspraxis in Werbeagenturen und findet sich nicht nur bei Brainstormingsitzungen, sondern auch zu anderen Zeitpunkten wie etwa bei plötzlichen Kundenterminen, veränderten Terminen zu Fotoshootings, Verzögerungen beim Druck usw. (siehe dazu Kapitel 4.3.4).

96 Zum Zeitempfinden und zur Zeitstruktur in der Schule und Internaten vgl. Kalthoff 1997: 73ff.; zu Zeitmanagement in der IT- und Werbeindustrie vgl. Bolte 2008. Zur Subjektivierungsdimension von Zeitregimen vgl. Foucault 1977, Goffman 2007.

was durch die räumliche Struktur und Konzentration der Kreation an einem Ort erleichtert wird. Die Sitzung beginnt, wenn alle *notwendigen Teilnehmer* versammelt sind. Zu diesem Personenkreis gehören meist der Creative Director und die am Projekt unmittelbar beteiligten Kreativen, in der Regel mindestens ein Grafiker und ein Texter. Es können darüber hinaus auch noch zusätzliche ›Gäste‹ eingeladen werden. Meist handelt es sich dabei um andere Mitglieder der Kreation.

In der konkreten Durchführung der Phase der Ideenfindungen sind in der Regel nur die Mitglieder der Kreation beteiligt, die »Kreativen«. Ihr Anspruch innerhalb der arbeitsteiligen Organisation der Werbeagentur als kompetente Akteure für den kreativen Einfall zu fungieren, wird dadurch unterstrichen. Allerdings trifft das nicht auf sämtliche Mitglieder der Kreation gleichermaßen zu. So gibt es innerhalb der Abteilung graduelle Abstufungen hinsichtlich der zugeschriebenen »konzeptionellen« Fertigkeiten. Einigen wird das für diese Phase besonders gefragte kreative Know-how attestiert und sie werden über das Projektteam hinaus zu Ideenfindungsphasen zusätzlich eingeladen. Der zugeschriebenen Fähigkeit zur Kreativität kommt hier eine distinktive Funktion zu: Zum einen lässt sich via Kreativität als organisational-funktionales Differenzierungskriterium die Kreation als eine Abteilung von anderen, etwa der Beratung, differenzieren. Zum anderen dient Kreativität aber auch als abteilungsinternes Differenzierungskriterium, indem manche Kreative als Unterstützung zu Ideenfindungssitzungen dazu gebeten oder häufiger um Rat gefragt werden, wobei andere wiederum nicht als »konzeptionell stark« gelten und entsprechend weniger an Ideenfindungen teilnehmen. Der Sitzungsform des Brainstormings kommt damit auch *Strukturierungskraft* für die Gesamtorganisation der Agentur zu, da sich hier inter-organisationale Grenzziehungen reproduzieren und festschreiben.

Die Gesprächspraxis von Brainstorming-Sitzungen

Wie läuft nun ein solches Brainstorming ab? Bezogen auf die allgemeine Art und Weise der Argumentation strukturiert sich der Ablauf von Brainstormings linear und sequenziell: Auf die Versammlung der Teilnehmenden folgt die Einleitung, darauf der Hauptteil mit Ideenfindung und Prüfung der Ideen – wobei Letzteres sich mehrfach wiederholt. Abschließend markiert die Verteilung der Aufgaben das Ende der Sitzung. Diese beinahe klassische Struktur (Einleitung, Hauptteil, Schluss) gibt den groben Ablauf wieder; es entgehen aber damit zentrale Aspekte, die an der konkreten Konturierung kreativer Ideen beteiligt sind und die sich unterhalb dieser Abfolge ansiedeln. Dieser Mikrostruktur des Brainstormings gilt im Folgenden die Aufmerksamkeit.⁹⁷

97 Ich habe mich dabei prinzipiell an dem Vorgehen der Konversations- und Interaktionsanalyse orientiert, da Brainstormings auf Mündlichkeit und dialogische Formen orientiert

Die Einleitung der Brainstorming-Sitzungen kennzeichnet eine lineare und monologische Struktur. Meist obliegt es dem Kreativ- oder Art Director, in die Problemstellung einzuführen, das Briefing zusammenzufassen, Kunden, Zielgruppen sowie erste Ideen und besondere Aspekte, auf die es zu achten gilt, zu benennen. Er positioniert sich somit als Sitzungsleiter.

- 1 Die Zielgruppe sind bestehende Kunden ((langsam
- 2 aufzählend) Mitarbeiter Politiker Medien Fachhandel.)
[...]
- 3 Also, das ist jetzt wichtig, es ist NICHT- Zielgruppe
- 4 sind nicht potenzielle Kunden, das ist nicht die breite
- 5 Öffentlichkeit. Politik und Medien in erster Linie,
- 6 Fachhandel und bestehende Kunden.

Die anderen Teilnehmer sind in dieser Phase des Brainstormings eher passiv, bis auf kurze Unterbrechungen ist die einführende Person die einzige Redende. Dies bedeutet zwar kein stilles Publikum, da immer wieder Kommentare während der Erläuterungen abgegeben werden (z.B.: »coole Idee«), insgesamt aber sind die Redeanteile klar zugunsten der einführenden Person verteilt. Diese Phase dient der Vorbereitung und inhaltlich-konzeptionellen Justierung der Aufgabe. Die Rolle des Kreativdirektors kann dabei als die eines *vorbereitenden Wegweisenden* beschrieben werden: »Ich kann dann schon, weil ich 'n bisschen vorbereitet bin, auch schon 'n bisschen sagen, ich glaube wir müssen eher in dieser Richtung suchen und nicht in der; sodass wir nicht permanent in die falsche Richtung rennen« (Kreativdirektor). Die gesuchte Idee wird also in Hinblick auf eine konkrete Aufgabe bestimmt. Es geht hier um eine gerichtete Form des Einfalls. Ein Beispiel für eine Einführung durch den CD:

- 1 Also das ist im Prinzip wirklich ein geiler Job. Eine
- 2 Lösung haben wir schon. Es geht darum, dass wir eine
- 3 zweite haben. Hundert Jahre »Produktname« [Pseudonym,
- 4 H.K.] ist das Thema. Und hundert Jahre »Produktname«
- 5 ist ja im Prinzip dankbar.
[...]
- 6 Und vielleicht dient uns die Idee mit dem Chaos jetzt
- 7 auch für einen zweiten Lösungsansatz.

sind. Die Transkriptionskonventionen können dem Anhang entnommen werden. Entgegen konversationsanalytischen Transkripten aber habe ich an mehreren Stellen den Detailreichtum des Gesprächs vernachlässigt: Etwa wurden Dehnungen so gut wie nie aufgenommen, ebenso habe ich versucht, das Gespräch durch Groß- und Kleinschreibungen in eine gewohnte Form zu bringen, die hoffentlich einen schnelleren Nachvollzug des Gesprochenen ermöglicht ohne dabei sträfliche Vereinfachungen nach sich zu ziehen.

Der Kreativdirektor führt hier ein, indem das Thema (Z. 2-4) sowie Vorarbeiten (Z. 1-2) benannt und Rahmenbedingungen geklärt werden (etwa zeitliche Vorgaben). Die gesamte Einleitung dauert mehrere Minuten. Aber dabei wird nicht nur der inhaltliche und zeitliche Rahmen vorgestellt, sondern auch die Aufgabe selbst angesprochen. Quasi als Ermutigung intensiver Auseinandersetzung wird die Güte der Aufgabe (Z. 1: »geiler Job«) herausgestrichen. Dies dient ebenso der Einstimmung auf die bevorstehende Hauptphase des Brainstormings, indem die Qualität der weiteren Tätigkeit sowie mögliche Inspirationsquellen vorgeschlagen werden (Z. 6-7). Gesprächspraktisch ist diese Phase eher monologisch und sukzessiv strukturiert, indem hier von der einleitenden Person Schritt für Schritt klassische Bezugspunkte der Markenkommunikation abgehandelt werden wie etwa die Aufgabe, die Zielgruppen, der zeitliche Rahmen etc. Dabei ist die Einleitung immer unvollständig. Das bedeutet, dass nicht alle Einflussfaktoren zu Beginn benannt werden, ja viele sogar erst im Laufe der Sitzung deutlich werden. Solche Einflussfaktoren können zeitliche Überlegungen sein (»das schaffen wir nicht«) genauso wie etwa Imagefragen (»das ist nicht das Image des Kunden«) oder auch agenturpolitische Gründe (»wir müssen hier zeigen, dass wir das besser [als die Anderen] können«). So werden Möglichkeiten und Grenzen einer Gestaltungsidee häufig erst innerhalb der Sitzung von den Teilnehmern thematisiert.

Formal, argumentativ und gesprächspraktisch anders stellt sich die Zeitspanne dar, die als Hauptteil charakterisiert werden kann. Dort geht es nicht um das sukzessive Abhandeln einzelner vorher bekannter Punkte, sondern um ein assoziatives, stärker dialogisches Vorgehen. Der Beginn des Hauptteils wird durch eine veränderte Verteilung der Redeanteile markiert: Mehr oder minder plötzlich haben alle Sitzungsteilnehmer das Recht, zu sprechen. Dieser schlagartige Wechsel ins Dialogische ist formal einer der auffälligsten Wendepunkte im Verlauf des Brainstormings. Dabei kommt dem Moment des ersten Vorschlags aus gesprächspraktischer Sicht eine besondere Bedeutung zu, da hier der Übergang zwischen Einleitung und dem Hauptteil der Sitzung verhandelt wird. Denn häufig gibt es keine »Einladung« oder Markierung des beginnenden Hauptteils wie etwa eine Eröffnungsfrage nach möglichen Ideen. Meist wird während der Einleitung eine Idee aufgenommen oder aufgebracht und »weitergesponnen«. Wird ein solcher Vorschlag nicht unterbrochen oder unterbunden, bedeutet dies das Ende der Einleitungsphase. Es können zwar durchaus noch einführende Aspekte nachgeschoben werden, diese sind dann allerdings eher einzelne Bemerkungen und in das Gespräch eingebunden. Wird der erste Vorschlag einmal akzeptiert, ist der monologische Ablauf der Einleitung beendet. Die meisten Redeanteile während des Hauptteils sind den notwendigen Teilnehmern zuzurechnen. Diese sind es auch, die beginnen, Ideen vorzuschlagen. Einmal begonnen scheinen die Vorschläge »wie von selbst«, das heißt ohne lange Wartezeit, zu kommen (siehe dazu unten). Bei den ersten Vorschlägen handelt es sich eher um ein langsames Herantasten als um die Präsentation einer fertigen Lösung. So wer-

den auch nicht zwingend konsistente Gedankengänge, sondern eher unfertige Ansätze präsentiert und zugleich auch wieder verworfen. Gerade die ersten Vorschläge sind eher konjunktivistischer Art. Sie dienen zum einen dem ›Warmwerden‹, quasi der Wieder-Einübung des praktischen Vollzugs des Brainstormens, und zum anderen dem Eingrenzen des Möglichkeitsraumes, indem die Vorschläge als z.B. nicht originell (»das gibt's schon«) qualifiziert werden. So sind erste Vorschläge auch meist naheliegende Ideen, die in der Regel nicht umgesetzt werden. Erst einmal stehen in dieser Phase die von den verschiedenen Teilnehmern geäußerten Ideen in mehr oder minder lockerer Assoziation zu vorherigen Äußerungen. So etwa im folgenden Beispiel, in dem die Idee, eine Pokalszene zur Visualisierung zu nutzen (Z. 2-3), geäußert und anschließend auf ihre Tauglichkeit geprüft wird. Es handelt sich hierbei um das bereits oben angeführte Beispiel der Gratulationsanzeige für den Erfolg eines Fußballklubs durch einen Sponsor.

1 Tom: <<neutral fragend> Wie wär's denn, wenn man
2 so'ne Art Liebespokal macht. Also so'ne Art
3 Championspokal im FC Style>,
4 [wo man so-]
5 Grit: [<<fragend> aus FCLogos] [(lacht))
6 Tom: [Zum] Beispiel,
7 Grit: <<lachend> ist zwar was ganz [Neues]>
8 Tom: [Sie] werden ja
9 jetzt nur keinen Pokal gewinnen, ne, (---)(is-)
10 Paul: ja das ist vielleicht wirklich ein bisschen (-)
11 [()]
12 Tom: [<<fragend> warum>] ist doch- (--) also dann
13 sind sie halt die Meister der Herzen,
14 [ne, ((lacht))]
15 Paul: [Pokal der Herzen ((lacht))], genau so,
16 Grit: ja und wenn sie nicht ver- äh gewinnen, dann
17 machen wir'n n:: Pokal der sich so langsam
18 auflöst
19 Tom: Ja, der guckt so traurig dann, ((traurige
20 Töne))
21 Grit: ((lacht)) stimmt, () Mund, ((lacht))
22 Tom: Ich hab's jetzt aus den Augen verloren, äh- (-)
23 <<fragend> das ist jetzt nur die FC-Anzeige,
24 ne?>
25 Tom: [...] (6,0)
26 Tom: Lass einfach mal alles aufschreiben was uns
27 jetzt einfällt, wir schreiben jetzt mal auf
28 <<schreibend und dabei gedehnt sprechend>
29 POKAL>. So jetzt ihr.
30 Paul: Ähm, ich war vorhin die ganze Zeit auf (---)
31 Playmobilmännchen, (-) aber nicht Playmo-,
32 Legomännchen, (--) mit denen könnte man (doch)
33 was machen, (2,0) könnte man FC-Trikots
anziehen oder so.

Die Teilnehmer diskutieren die Nachteile der Idee, die durch den Ideengeber eingeführt wird (Z. 1-4). Die Idee wird ironisch weitergetrieben, indem auf ein mögliches Verblässen des Bildes eingegangen wird – eine undurchführbare Idee, da ja gerade der Erfolg des Fußballklubs beworben werden soll (Z. 16-18). Damit deutet sich das Ende der Diskussion um die Idee an, das Abwägen von Vor- und Nachteilen ist beendet, und die Idee dient nunmehr vornehmlich spielerischer Anschlüsse. Durch die Anschlussfrage nach der zeitlichen Abfolge der Aufgabe und die anschließende Aufforderung, die Idee schriftlich zu fixieren (Z. 25), ist die Diskussion darum *vor-erst* beendet, und ein neuer Vorschlag durch einen anderen Ideengeber eröffnet ein neues Thema. Ein thematischer Wechsel kann schnell durch sogenannte »topic marker« (Matthews 2009: 71) eingeführt werden (bspw. die Äußerung »Ähm, ich war vorhin die ganze Zeit«, Z. 29) und braucht keine lange Erklärungszeit. Diese Beendigung der Diskussion einer Idee gilt immer nur vorläufig, da die *prinzipielle Unabgeschlossenheit einer Idee* sowie die *Gleichzeitigkeit verschiedener Ideen* typische Merkmale von Brainstorming-Sitzungen darstellen. So können einzelne Vorschläge in ihrer Gesamtheit oder auch nur einzelne Aspekte eines Einfalls immer wieder aufgenommen werden und müssen nicht schon bei der ersten Nennung in ihrer gesamten Tragweite diskutiert werden. Ebenso ist es nicht zwingend, dass nur eine Idee gefunden wird, sondern während der Hauptphase werden mehrere gleichrangige Ideen produziert und fixiert (Z. 28). Diese Form des Zirkulären, Gleichzeitigen, Selbstreferenziellen kann, im Gegensatz zum Linear-Sukzessiven der Einleitung, als »*Kreisen*« bezeichnet werden.⁹⁸ Die aufgebrachten Ideen sind nicht fix und müssen nicht sofort in ihrer gesamten Tragfähigkeit diskutiert werden. Im Gegensatz zur linearen, sukzessiven Abhandlung vorgegebener Aspekte, sind beim *Kreisen* die thematischen Anschlüsse nicht eingeschränkt, der Inhalt bleibt offener, die Abfolge ist nicht zwingend festgelegt. Thematische Sprünge sind nicht nur erlaubt, sondern erwünscht. Äußerungen *kreisen* als Möglichkeit um die zu findende Idee oder, in der Terminologie der Werber, um »die Lösung«. Der Motor dieses *Kreisens* ist dabei die stete Aufnahme, Ablehnung oder Neu-Hervorbringung von Ideen im Gespräch. Stillstand, im Sinne eines Ideenstopps, wird dabei als etwas behandelt, was für das Weiterprozessieren der Brainstorming-Maschinerie das Ende bedeutet. Das *Kreisen* fungiert als Möglichkeit der Produktion von Gleichzeitigkeit. So werden etwa innerhalb weniger Minuten neue Gestaltungsvorschläge hervorgebracht, das Problem, bildlich gesprochen, von einer anderen Seite beleuchtet und wieder abgeblockt durch das Aufzeigen möglicher Grenzen (z.B. »Das ist nicht im Interesse der Kunden«), größere Fragen wie allgemeine Gestaltungskonzepte anhand des

98 Dabei rückt dieses *Kreisen* auf den ersten Blick nahe an das, was Mihalyi Csikszentmihalyi (1997) als »Flow« beschreibt. Allerdings bleibt diese Deutung meines Erachtens zu stark in der Psyche und weniger auf der Ebene der Praktiken verhaftet (siehe dazu ausführlicher Kap. 4.2.4).

Gegenstandes behandelt (quasi die Methodologie des Gestaltens: »Nein, wir sind frech, überraschend und innovativ«) oder kleinere und konkrete Fragen erörtert (»Das ist ja ganz gut, aber was ist das Bild, was innen abgeht?«). So ergibt sich eine Gleichzeitigkeit ungleichzeitiger Elemente: Neue Ideen werden in Bezug gesetzt zu allgemeinen Gestaltungsvorschlägen, materielle Artefakte in verschiedenen Formen (Skizzen, Gebasteltes, physische Vorarbeiten) zu gemeinsamen Vorstellungsinhalten, also zu den Gestaltungsideen. Es scheint, dass sich hier einzelne Aspekte derart verdichten, dass eine Art Möglichkeitsraum entsteht, der auf verschiedenen Ebenen erfahren wird.⁹⁹

Dabei lässt sich dieses Fortschreiten im Hauptteil am ehesten atmosphärisch verorten.¹⁰⁰ Es gibt Situationen, in denen eine Idee so hitzig, negativ oder positiv aufgenommen wird, dass man den Eindruck gewinnt, hier nun scheint ein besonders guter oder zumindest diskussionswürdiger Einfall gefunden. Dies zeigt sich gut anhand gesprächspraktischer Mittel: So folgen die Anschlussäußerungen in schnellem Wechsel, die Stimme wird gehoben, es folgen zahlreiche thematische Anschlüsse und es lässt sich diesen Situationen eine *Atmosphäre der aktiven Anspannung* attestieren. So etwa beim folgenden Beispiel, bei dem für eine Jubiläumsfeier eines Produktes, nämlich das hundertjährige Bestehen eines in Aussehen und Funktion unveränderten Büroordners, eine Art Einladungskarte gestaltet werden soll. Dem nachstehenden Ausschnitt geht eine längere Gesprächsphase voran, die thematisch um die Suche nach einem visuellen Gestaltungselement kreist, welches die Form eines runden »Loches« hat. Dieses Loch entspricht in der Größe und Form dem Loch auf dem Rücken eines DIN-A4-Ordners, das das Herausziehen aus einer Ordnerreihe erleichtert. Die Einladungskarte soll von außen die Form eines Ordners ha-

99 Ein Aspekt, den Albena Yaneva auch bei der Kreation von Architektur bemerkt, dort speziell beim Umgang mit Modellen: »[...] the small- and the large-scale models mutually inform each other and are simultaneously modified. Jointly replicating and referring to each other in their redundancy, together they constitute a circuit: when the small model is no longer needed because its job has been completed, it is scaled up and transformed into a large one; when the large model accomplishes its function, it is necessary to return to the small one. In this circuit, one can observe an important degree of abstraction from the building ›programme‹; the building is rendered diffuse, nearly atmospheric, and mundane; it is lost in transit« (Yaneva 2005: 886).

100 Atmosphärisch meint hier alltagsverständlich auf die »Stimmung« des Gesprächs bezogen. Es geht also um die sinnliche und nicht nur propositionale Qualität des Gesprächs mit all seinen Bestandteilen – dem Raum in dem es stattfindet, die Artefakte die Verwendung finden, die Strategien und Formen der Rede, die Körperhaltung usw. Zur Atmosphäre als analytischen Begriff vgl. die Auseinandersetzung bei Böhme 1995. Die Tragfähigkeit als empirischer Begriff zeigt Hanna Göbel in ihrer Arbeit zu Ruinen (Göbel 2014).

ben und in einem Schubser verschickt werden, aus dem diese (über das Loch) herausgezogen wird. Auf der Innenseite soll nun nicht der Ordner, sondern eine Einladungskarte sichtbar sein, über deren Gestaltung diskutiert wird:

1 Paul: Bei nem Weinfass ist dieses Loch oder bei
 2 Sektkeltereien auch-
 3 Mark: <<ausrufend> ZUM BEISPIEL> Wieso ist das nicht-
 4 zum BEISPIEL- GEIL, zum Beispiel. Wieso haben
 5 wir hier nicht <<auf den Tisch klopfend> ein
 6 BIERFASS> <<rufend, lachend> ein verwicktes
 7 BIERFASS mit nem Loch>. Da bring ich wenigstens
 8 das PARTYBIERFASS mit einer Einladung in
 9 Verbindung. Das ist dieses Loch, das ich suche.
 10 Was steht zu diesem Loch.
 11 Kim: <<zustimmend> Mhm>
 12 Mark: [Ein Partyloch]
 13 Jörg: [<<ansagend: WIR STECHEN EIN] FASS AN>-mäßig>.
 14 Mark: Ja, eben so!
 15 Jörg: Ja!
 16 Kim: Da so ein- () mit dem Loch.
 17 [...] (Auslassung, 18 Sekunden)
 17 Paul: Sekt von oben, und dann halt so'n Partytisch
 18 und dann wäre das quasi die Champagnerflasche,
 19 oder-
 20 Kim: Von oben.
 21 Paul: Von oben. Und daneben wär dann halt Konfetti
 22 und die Einladung die
 23 [da auf dem Tisch liegt und] so und-
 24 Jörg: [Das wäre war noch geil]
 25 Kim: Das ist noch geil. Das ist eine gute Idee,
 26 Tisch von oben, genau
 27 Jörg: Mal kurz- ((lacht und beugt sich zu Kim, die
 28 zeichnet))
 29 Kim: ((zeichnet während des Redens)) Der Tisch von
 30 oben na, also quasi, und nachher wär hier'n
 31 wenig so das Loch, und des wär eine
 32 Champagnerflasche von oben, genau.

Der Texter Paul schlägt hier die Idee vor, dass das »Loch« auf der Innenseite der Einladungskarte der Öffnung eines Wein- oder Sektfasses entspricht (Z. 1). Ohne den Abschluss des Redebeitrages abzuwarten, ruft Mark, der Kreativdirektor, laut aus und goutiert die Idee des Fasses (Z. 3-4), um das Gespräch daran weiter zu entwickeln. Anstelle des Weinfasses schwebt ihm ein Bierfass vor, was seinerseits mit Lachen, lautem Ausrufen und bestätigendem Tischklopfen begleitet wird (Z. 5-7). Die beiden Grafiker, Kim und Jörg, stimmen diesem Vorschlag zu, indem sie diesen kurz bestätigen (Z. 11, 15) und das Verständnis der Idee über Paraphrasieren signalisieren (Z. 13). Bei der weiteren Unterhaltung über mögliche Gestaltungsoptionen schlägt Paul vor, dass das Loch einer Champagnerflasche entsprechen könnte, was

wiederum von den Grafikern deutlich positiv kommentiert (Z. 24-26) und weiter aufgegriffen wird, indem diese die Gestaltungsidee skizzieren. Gerade in diesem zweiten Teil des Gesprächsausschnittes markieren die zahlreichen Überlappungen und Unterbrechungen (z.B. Z. 20, 23, 27) das starke Engagement in der Diskussion. Entscheidend ist, dass nicht nur eine, sondern mehrere Personen an der Hervorbringung dieser Idee beteiligt sind. Das Brainstorming lässt sich hier als eine kollektiv-aktive Technik der Ideenerzeugung identifizieren, bei dem nicht nur der Einfall einer Person, sondern das weitere Bestätigen und Vorantreiben im Gespräch durch mehrere Personen wichtig wird. Im Gesprächsausschnitt betonen die Beteiligten die Qualität der Idee, entweder durch emphatischen (Z. 3, 24) bzw. goutierenden Ausdruck (Z. 25) oder durch die sofortige grafische Umsetzung (Z. 27-29). Ebenso wird sie inhaltlich weitergedacht, indem etwa das Bier-, anstelle des Weinfasses als alternative Lösung geäußert wird. Schließlich folgt dem Gesprächsausschnitt die weitere Diskussion um die potenzielle grafische und textliche Umsetzung dieser Idee.

Das Wiederaufnehmen von Argumenten, das zielsuchende Kreisen, die zahlreichen direkt aufeinander folgenden Sprecherwechsel und damit einhergehend die dialogische Struktur produzieren eine Gesprächsatmosphäre, die einerseits durch eine *aktive Anspannung* der kollektiven Gesprächsarbeit sowie andererseits durch eine *Betonung von Lockerheit und Nicht-Offiziellen* charakterisiert werden kann. Letzteres wird etwa deutlich durch das jugendliche Sprachregister, das häufige Lachen und die Verteilung der Redeanteile, die nicht einer hierarchischen Verteilung der einzelnen Positionen im Unternehmen entsprechen. Ebenso lassen sich Verfahren der Ironisierung bestimmen, die diese Deutung unterstreichen. So malt etwa der Grafiker Jörg, bevor die Idee des Weinfasses aufkam, auf die Innenseite eines schnell selbst gebastelten Papierordners eine überdimensionale Nase. Dabei entspricht das Nasenloch der kreisförmigen Aussparung der Ordnerückseite. Wird nun der Ordner aus dem Schubler herausgezogen und aufgeklappt, schaut der Finger aus der Nase heraus. Ein Effekt, der für viel Belustigung und Betätigung sorgte. Hier offenbart sich ein kommunikativer Stil, welcher nicht als streng-hierarchisches Angestellten-Untergebenen-Verhältnis inszeniert wird. Vielmehr gleicht die Brainstorming-Sitzung einer spielerisch-ironischen, eher egalitären, zu Teilen gar freizeithlichen Gesprächssituation, welche weniger auf Ernsthaftigkeit und zielgerichtetes Abhandeln einzelner Punkte abzielt. So kann die Hauptphase der Brainstormings durch eine *Atmosphäre des gemeinsamen Erlebens und des Expressiven* charakterisiert werden, in welcher das Vergnügen am Gespräch eine zentrale Rolle spielen. Fast mutet die Ideenfindung wie eine Konversation an, jenem Interaktionstyp, bei dem das Gespräch durch ein »wechselseitig aufrechterhaltene[s] Engagement« (Goffman 1986: 128) eine besondere Leichtigkeit (quasi »wie von selbst«) aufweist, welche durch ein »Spaß am Spiel« (Goffman 1973), so eine andere Formulierung Goffmans, vorangetrieben wird. Unterstrichen wird diese Lockerheit und private Atmosphäre ebenso durch eine körperliche Dimension. Die Brainstormings können

an unterschiedlichen Orten, vom Sitzungszimmer über den Küchentisch bis hin zum Fußboden, stattfinden. Es gibt keine Sitzordnung, die Akteure sitzen lässig auf dem Stuhl, teilweise auch auf dem Tisch oder dem Boden, drehen den Stuhl mit der Lehne nach vorn und legen zuweilen den Kopf auf die Tischplatte. Gesten wie der gestreckte Mittelfinger oder eine mit der Hand angedeutete Pistole, die für symbolischen Suizid beim Nichtgefallen oder strikter Ablehnung der Ideen verwendet wird, verstärken den Eindruck des Privaten und Lockeren.

Selektion und Evaluation des Einfalls

Da sich Ideen in Brainstormingsessions vornehmlich innerhalb des Gesprächs bewähren, lässt sich das Aufnehmen dieser durch andere Gesprächsteilnehmer als eine positive Evaluation des Einfalls verstehen. Entgegen dem Brainstorming-Prinzip der Kritikfreiheit wird hier deutlich, dass die Bewertung meist direkt mit deren Produktion zusammenfällt.¹⁰¹ So werden die Ideen schon im Gespräch als *nicht verfolgenswert* resp. als *verfolgenswert* markiert. Dabei ist mit (nicht-)verfolgenswert der im Gespräch zu erarbeitende Status einer geäußerten Idee gemeint. Diese Differenz ist entscheidend für die praktische Hervorbringung der Einfälle. Ideen gelten dann als verfolgenswert, wenn sie im Gespräch als solche qualifiziert werden. Verfolgenswert heißt dann bis auf Weiteres, d.h. bis zu einer endgültigen Bewertung, anschlussfähig. Da in Brainstormings die prinzipielle Unabgeschlossenheit von Ideen gilt, kann auch weiter an der verbalen Konkretisierung einer Idee gearbeitet werden, bis diese als ausgewählt resp. nicht-ausgewählt markiert wird. Während des Gespräches stellen die Anschlussäußerungen der Gesprächsteilnehmer, die gerade keine Idee geben, die maßgebende Bewertungsinstanz dar. Dabei lassen sich verschiedene Strategien des Anschließens unterscheiden:

1) So können in den Anschlusssequenzen der Ideenbewerter die Einfälle als verfolgenswert *durchgewunken* werden, wenn sie von den Teilnehmern einhellig positiv bewertet werden.¹⁰² In einem solchen Fall wird die Idee nicht lange diskutiert, sondern gilt schon nach kurzer Erläuterung als verfolgenswert. Nicht selten folgt einer solchen positiven Bewertung noch eine Anmerkung für das weitere gestalterische Vorgehen nach, so als ob man sich versichere, dass diese Idee auch wirklich keinen Widerspruch nötig habe. Ein Beispiel aus dem Brainstorming zur Fußball-

101 Zur konversationsanalytischen Auseinandersetzung zum Wechselspiel der Regeln des Brainstormings mit denjenigen anderer konversationeller Ordnungen vgl. Matthews 2009.

102 Ein Sonderfall des Durchwinkens ist die erwartbare Lösung, welche von den Akteuren mal als »Safety-Shot«, mal als »Hausaufgabe« bezeichnet wurde. Damit sind nahe liegende Lösungen bezeichnet, die als langweilig gelten, aber von manchen Kunden bevorzugt werden. Diese werden bei der Ideenfindung auch als solche qualifiziert, aber meist mit dem Hinweis, dass es noch weitere Ideen zu finden gelte.

werbung: »Find ich gut. [...] Wir müssen dann aber nur aufpassen, dass wir das dann [total übertreiben und] ins Megapositive ziehen« (Texter).

2) Eine weitere Möglichkeit besteht in der positiven *Aufnahme und Weiterentwicklung* einer Idee, wie sie oben im Gesprächsausschnitt mit dem Fass deutlich wird. Hier besteht die positive Bewertung im thematischen und inhaltlichen Anschluss an die Idee. Dabei kann bei längerer Diskussion die Ursprungsidee auch deutlich verändert werden. So etwa im oben diskutierten Fall, bei dem aus dem Weinfass erst ein Bierfass und im weiteren Verlauf eine Champagnerflasche wurde.

3) Außerdem kann eine evaluative Reaktion in der *Aufforderung zur Spezifikation* der Idee bestehen, etwa in sprachlicher Form oder nonverbal über Stirnrunzeln, skeptische Blicke, aber auch über das Ausbleiben einer Reaktion. Hierbei handelt es sich quasi um einen Aufschub der Bewertung. Erst nach wiederholter Erläuterung folgt die Bewertung nach.

4) Ideen können aber auch mit einem negativen Werturteil belegt werden: »Ganz schön weit weg vom Thema, von der Bildwelt« (Kreativdirektor) oder »Nein, das ist schlecht. Das ist nicht ihr Image« (Kreativdirektor). Dabei gibt es *ultimative Ablehnungen*, die wegen der angeführten Gründe keinen Widerspruch dulden. Am deutlichsten wird das beim Rückbezug auf den Kunden (»Das haben wir schon mal vorgeschlagen. Die mochten die extreme Verfremdung nicht« [Grafikerin] oder: »Der Kunde hat gesagt: Wir dürfen nicht stänkern« [Texter]). Dieser gilt in solchen Fälle als legitime und wirkmächtige Rechtfertigungsinstanz. Weniger stark und deutlich ist die Ablehnung aufgrund inhaltlicher Gründe. Etwa, wegen Unverständnis einer Idee (»Ich seh' das nicht«) oder der Qualifizierung dieser als nicht originell. Ein solcher Einwand kann vom Ideengeber auch als ein *Aufschub der Bewertung* interpretiert werden (nicht zwingend von den Ideenbewertenden), da hier scheinbar die Idee noch nicht vollständig verstanden sei. Aus der Perspektive des Ideengebers ein Missstand, dem dieser durch weitere Erklärungen oder Überzeugungsarbeit noch entgegenwirken kann. Diese Strategie kann zum Erfolg führen, ist allerdings nur wenige Male einsetzbar, da sie sonst als eine Störung des Ablaufes geahndet wird. Die Phase der Ideenfindung ist durch eine hohe Frequenz von Vorschlägen und entsprechenden Annahmen resp. Ablehnungen geprägt, sodass nicht alle Vorschläge entsprechend lange diskutiert werden.

5) Aber nicht nur die Ideenbewerter, sondern auch die Ideengeber schätzen ihre Vorschläge explizit ein, oft bereits in der ersten Verbalisierung. So steht der Äußerung einer Idee häufig eine erste *Selbstevaluation* voran resp. folgt diese durch den Ideengeber im selben Beitrag nach. Ein Beispiel:

Zu Beginn des Redebeitrages: »Ich weiß, es ist etwas abgedroschen, aber könnte man nicht...« (Texter), »Ich finde auch 'ne Kollektion von kleinen Bildern ganz cool...« (Grafikerin).

oder am Ende: »Was man natürlich auch noch machen könnte, wäre [...] [Hier folgt nun die Erläuterung der Idee]. Das ist zwar ziemlich cheesy, aber gerade in dem Fall geht cheesy ja wunderbar« (Texter).

Eine solche Einschränkung des Gesagten grenzt den Geltungsbereich der Idee ein und garantiert damit die Integrität des Sprechers. Dieser läuft nicht Gefahr, total Abwegiges zu äußern. Dieses in der Linguistik als »Hedging« (vgl. Schröder 1998) bezeichnete Phänomen beschreibt dort das Bestreben der Kommunizierenden nach einer konfliktfreien Kommunikation. Für die Brainstorming-Sitzungen haben diese einschränkenden Selbstevaluationen noch einen weiteren produktiven Effekt. Sie eröffnen, ähnlich dem Ironischen, einen Möglichkeitshorizont, der auch abschweifende Ideen zulässt. So muss hier nicht über die persönliche Integrität oder das Geschmacksempfinden nachgedacht werden, sondern die Idee kann – trotz ihrer mangelnden Originalität oder ihres Kitsches – geäußert werden. Interessanterweise finden sich diese Einschränkungen bei ungeübten Brainstorming-Teilnehmern häufiger als bei geübten, so als ob sich die Letzteren schon an die Abwegigkeit gewöhnt hätten.

6) Schließlich lässt sich das *Ausbleiben von Anschlussäußerungen* als eine Evaluation eines geäußerten Einfalls identifizieren. Wenn keine direkte Reaktion auf die Äußerung folgt, fungiert das Ausbleiben als eine – größtenteils ablehnende – Einschätzung der Idee oder – seltener – als Hinweis für die Gesprächsteilnehmer, diese Idee noch einmal hervorzubringen und weiter zu erläutern. Der ausbleibende argumentative Anschluss kann als ein mehr oder minder höflicher Hinweis auf die Nichtadäquatheit des Einfalles verstanden werden.

Nun werden während des Brainstormings zahlreiche Ideen aufgebracht und wieder fallengelassen. Diejenigen, welche als verfolgenswert erscheinen, werden konserviert, indem sie niedergeschrieben oder wiederholt verbal aufgegriffen werden. Neben dem Brainstorming äußerlichen Gründen wie anstehende Termine oder Unterbrechungen durch Externe (wegen eines Telefonanrufes, einer benötigten Freigabe zum Druck, der Teilnahme an einer wichtigen Entscheidung u.a.) ist eine Brainstorming-Sitzung beendet, wenn ein gewisser *Sättigungsgrad* an Ideen erreicht ist. Dies kann einmal hinsichtlich einer Menge an Einfällen, aber auch genauso hinsichtlich der Güte einer oder weniger Ideen eintreten. Eine maßgebliche Figur für die Bestimmung dieses Sättigungsgrades ist der Kreativdirektor. Meist ist er es, dem die Aufgabe der Lenkung der Ideenfindung zukommt. Er ist derjenige, der für die Zweckbestimmung der Ideenproduktion sorgt und die Diskussion immer wieder auf ein Ziel bezieht; somit das »unordentliche« Zirkulieren der Ideen rückbindet:

- 1 Ich weiß nicht, wir haben's noch nicht.
- 2 Wenn du mir-, nein wir, wir reden zu viel, wenn du mir
3 eine Lösung bietest von dem Konzept X zu diesem Konzept
4 Y, dann haben wir sie.
- 4 Wir müssen etwas Aufforderndes, das brauchen wir schon
5 noch äh-, weißt du wie, das DIESEM noch so einen
6 kleinen seriösen Touch gibt.

Dies geschieht entweder hinsichtlich des zu erreichenden Endergebnisses einer (im Abgleich mit allen Rahmenbedingungen) praktikablen Lösung (etwa Z. 2-4) oder ganz allgemein im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Zwischenergebnisse (etwa Z. 1). Die Aufgaben des Kreativdirektors liegen für das Brainstorming vor allem im *Antreiben* der notwendigen Teilnehmer («wir haben's noch nicht«, Z. 1), also der Aufforderung weiter nach »Lösungen« zu suchen sowie dem *Zurückholen* und *Grenzen aufzeigen* («Das wird alles nicht besser. Die Lösung X ist wirklich gut.«), also der Unterbindung der Weiterverfolgung von, aus seiner Sicht, falschen Ideensträngen. Diese strukturierende Rolle des Kreativdirektors zeigt sich ebenso an dessen zentraler Position innerhalb der Kommunikationssituation. Er ist derjenige, demgegenüber die meiste Darstellungs- und Erklärungsarbeit geleistet wird, auf den sich das Gros der Redeanteile und Blickkontakte bezieht und von dem die meisten Einwände kommen. Die Rolle des Kreativdirektors als leitender Kreativer schlägt sich auch in dessen Selbstverständnis nieder. Er versteht sich sowohl als *Richtungsweiser* (s.o.) als auch als *Hüter der Kreativität*: »Und sobald du halt eine geile Idee hast, desto mehr musst du darauf aufpassen. Also du musst immer wieder dafür kämpfen. Du musst immer wieder-, du bist der Hüter als Kreativer besonders eben als CD« (Kreativdirektor). Da er die letzte Bewertungsinstanz bzgl. kreativer Fragen innerhalb der Agentur darstellt, gilt es zur Umsetzung der eigenen Idee vornehmlich ihn zu überzeugen. Er ist es auch, der letztlich eine Auswahl der Ideen trifft. Allerdings müssen sich die Ideen zuvor im Brainstorming bewährt haben; das heißt gesprächspraktisch verhandelt worden und nicht auf vehementen Widerspruch gestoßen sein. Denn interessanterweise wird trotz des unbestrittenen Einflusses des Creative Directors der Gütegrad einer oder mehrerer Ideen bei weitem nicht allein nicht allein durch ihn bestimmt. Vielmehr brauchen die Ideen die Bewährung im Gespräch, sei dies durch positives Wiederaufgreifen der Ideen durch die anderen Teilnehmer oder das Ausbleiben von Widerspruch. So zeichnet sich die Hauptphase der Brainstormingsitzungen durch die Kollektivität der Ideenproduktion, das Gros der Ideenfindungsarbeit auf Seiten der Kreativen sowie durch die Möglichkeit, den Kreativdirektor durch Erläuterungen zu überzeugen, aus. Gerade Letzteres konnte ich mehrmals beobachten, Ideen wurden – obwohl diese den CD nicht überzeugten – als eine weitere Variante in die Gestaltungsphase hineingenommen. Selbst wenn

der Kreativdirektor Ideen gegen die Meinung der Kreativen durchsetzen will, geschieht dies nicht mit dem Verweis auf seine hierarchische Position (also Macht über Befugnis), sondern seine Entscheidung wird über seine Erfahrung (Befähigung) ausgewiesen und plausibilisiert, indem er etwa auf inhaltliche Widersprüche verweist oder sein Gefühl anführt. Die Bewertung und Auswahl einer Idee lässt sich also aus der Perspektive der Praxis nicht so eindeutig aufgrund des Status erklären, sondern es wird deutlich, dass die Produktion sowie die Selektion Teil der praktischen Gesprächsarbeit sind. Entsprechend hat sich die Idee dann auch im Medium des Gespräches zu beweisen. Ist dies nicht der Fall und es wurde keine adäquate Idee gefunden, wird die Brainstorming-Sitzung zu einem späteren Zeitpunkt wiederholt.¹⁰³

Alternative Verfahren der Ideengenerierung

Was allerdings vollziehen die Akteure, wenn auch ein weiteres Brainstorming nicht den gewünschten Effekt bringt? Ein solches Scheitern der klassischen Form und Technik zur Ideenfindung geschieht zwar seltener als der Erfolg, lässt sich aber dennoch mit gewisser Regelmäßigkeit beobachten. Hier sind es vor allem drei Strategien, die sich unterscheiden lassen. Diese schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern treten häufig gemeinsam auf. Interessanterweise belegen die Akteure des Feldes auch solche Strategien, die zuweilen gerade keine Brainstormings darstellen, trotzdem häufig mit dem Begriff »Brainstorming«.

1) Eine erste Strategie zeigt sich darin, die Bemühungen zu intensivieren, indem etwa noch weitere Sitzungen zur Ideenfindung anberaumt werden oder sich das Ziel gesetzt wird, die Agentur erst zu verlassen, wenn auch zufriedenstellende Ideen gefunden sind. Solchen *Intensivierungsstrategien* steht man in den Agenturen eher ambivalent gegenüber, da diese sowohl personelle als auch zeitliche Ressourcen binden, beides Bezugsgrößen, die in der Ökonomie der Agenturen als knappe Ressourcen gelten. Die verstärkte Auseinandersetzung zielt vornehmlich auf eine quantitative Dimension ab, die den Einfall in einem »Mehr« an Personen oder Zeit verortet. Eine gute Idee werden sich schon zeigen, wenn man sich nur lange genug damit beschäftigt hat. Idealtypisch bündelt sich das in einer Aussage eines Texters, der seinen Job mit einer bekannten Formulierung fasst: »Hier sind neunzig Prozent Transpiration, zehn Prozent Inspiration, [...] weil ich doch ins Schwitzen komme«.

2) Daneben lässt sich, als zweite Strategie, eine stärker qualitative Dimension herausstellen, welche weniger auf die Menge, sondern auf die Änderung der Methode abstellt. Auch wenn sich die Dimensionen in der konkreten Situation nicht bis zum Letzten trennscharf unterscheiden lassen, da sie in der Durchführung oft miteinander verwoben sind und parallel auftreten, so zielt die *Strategie der Methodenän-*

103 In dem Fall eines renommeeträchtigen Kunden konnte ich mindestens sechs Brainstorming-Sitzungen beobachten, welche teilweise bis zu drei Stunden andauerten.

derung vornehmlich auf die Veränderung der Form des Brainstormings ab. Dies geschieht etwa, indem auf externe »Inspiration« gesetzt wird (neue Personen dazu geholt werden), die Aufgaben systematischer zergliedert (einzelne Schritte unterschieden werden) und explizit in andere materielle Zusammenhänge gebracht werden. Hier geht es nicht um ein ›Mehr‹, sondern um ein ›Anders‹. Eine beinahe klassische Form dies zu erreichen, besteht darin, bei der Ideenfindung die Inspiration zentral hervorzuheben. Hier werden kundenspezifische Gegenstände (bspw. das zu bewerbende Produkt), Bücher, Informationsmaterialien zum Kunden und Branchenmagazine eigens in die Auseinandersetzung mitgebracht, damit diese »für Inspiration sorgen«. Ein stets wiederkehrendes und zentrales Inspirationsartefakt ist das Werbemagazin »Lürzer's Archiv«, in der die »beste Werbung der Welt« gesammelt wird, so eine Grafikerin. Eine der Agenturen hatte dieses in einer kleinen Bibliothek versammelt, wobei einzelne Werbungen aus den Heften herausgetrennt und thematisch in Ordnern versammelt waren. Neben diesen standen zahlreiche Bücher mit Werbeanzeigen aus anderen Jahrzehnten sowie Bücher der ADC-Gewinner der Vorjahre. Diese Bücher und Hefte werden auf mögliche Inspirationen durchgesehen. Entgegen der oben geschilderten Phase der aktiven und hochfrequenten Gesprächsarbeit sind diese Momente der Lektüre eher entschleunigend. Die Akteure blättern mehr oder weniger schweigend in den Büchern und Heften und äußern gelegentlich eine Idee, die eher zur Kenntnis genommen als positiv aufgenommen wird. Diese expliziten Inspirationssituationen dienen der Sammlung von Anstößen, die dann zu weiteren Diskussionen führen. So ließ sich auch selten eine direkte Übernahme der im »Lürzer's« abgebildeten Ideen beobachten, sondern diese wurden meist als Ausgangspunkt von verbalen Auseinandersetzungen einbezogen.

Neben dieser Suche nach dem Einfall über Inspiration, also quasi der Auslagerung eines potenziellen Ideenimpulses (der dann wiederum gesprächspraktisch aufgenommen werden und sich bewähren muss), ließ sich die Zergliederung der Aufgaben beobachten. Dort wurde dann die Aufgabe in verschiedene Probleme zerlegt, welche getrennt voneinander bearbeitet wurden. So wurde etwa explizit eine Sitzung einberufen, welche nur auf die Findung eines Namens für ein Produkt zielte, für die »Sublines, das wird später gemacht« (Kreativdirektor). Oder in einem anderen Fall wurden explizit die Vor- und Nachteile von zwei Claim-Vorschlägen systematisch an einem Flipchart in einer anderen Farbe vermerkt, nachdem zuvor diese beiden Vorschläge aus zwanzig ebenfalls auf einem Flipchart vermerkten Vorschlägen ausgewählt wurden. Entgegen der eher flottierenden und freien inhaltlichen Bezugnahme innerhalb der Brainstorming-Sitzungen wird hier versucht, die Suche nach dem Einfall weiter zu rationalisieren, indem die Ideenfindung in einzelne Schritte zerlegt wird. Dabei geht es hier nicht nur um die Zerlegung der Aufgaben, sondern ebenso um die schriftliche Fixierung derselben. Entgegen der stark auf Mündlichkeit abstellenden Brainstorming-Sitzungen werden hier Ideen schriftlich gesammelt und in diesem materiellen Zustand weiter bearbeitet. Dabei werden diese

auch nicht nur auf einem Zettel oder in einem Notizbuch vermerkt, sondern via Flipchart für alle Anwesenden zentral verfügbar gehalten. Das gilt nicht nur für die Vorschläge selbst, sondern ebenso für die Änderungen daran. Was auf den ersten Blick vielleicht als zufällige Strategie anmutet, lässt sich bei genauerer Beobachtung aber durchaus als Ideengenerierung mit System identifizieren. So werden explizit große Bögen Papier gewählt, auf denen Einfälle vermerkt werden und die immer wieder die Grundlage bilden für nächste Bearbeitungsschritte. Entscheidet man sich für eine Idee wird diese markiert, indem sie umrandet wird (analog dazu werden Ideen abgewählt, indem sie durchgestrichen werden) und in der nächsten Bearbeitungsrunde auf einem neuen Flipchart-Bogen vermerkt. Neue Ideen, wie auch neue Bearbeitungsrunden (etwa die der Auswahl oder Sammlung von Ideen) bedingen hier andere Farben und anschließend ein neues Papier (während die älteren nicht weggeworfen, sondern behalten werden). Wie im nächsten Kapitel zur Praxis der Gestaltung zu sehen sein wird, geht es auch hier um die Bemühung, den aktuellen »Stand« unmittelbar zu verdeutlichen und den »Lösungsweg« dahin verfügbar zu halten. Gegebenenfalls werden wichtige Bögen an Wänden befestigt, während andere Bögen einfach auf dem Flipchart nach hinten geklappt werden (vgl. Abb. 5).

So sind die Ideen für alle Teilnehmer jederzeit (potenziell) sichtbar und auch über mehrere Tage konservierbar.¹⁰⁴ Eine solche systematische Bearbeitung ist meist auf Längerfristigkeit angelegt (dies kann mehrere Tagen dauern), während die Bearbeitung durch Brainstormings auf Kurzfristigkeit (meist nur eine halbe bis eine Stunde) abstellt. Auch in den kurzen Brainstorming-Sitzungen werden die Ideen vermerkt, allerdings auf kleinen Zetteln und auch nicht für alle gleichermaßen einsehbar. Die an Wänden aufgehängten Flipchart-Bögen ermöglichen hingegen einen raschen inhaltlichen Wiedereinstieg ins Thema. Neben dem Wechsel des »Aggregatzustandes« der Ideen (von rein verbal zu schriftlich) wird auch der Umgebungsveränderung von Ideen eine große Bedeutung beigemessen. So werden etwa Slogans auf kleine Klebezettel geschrieben und in den Rohentwürfen von Anzeigen schon einmal ausprobiert.

In einer Situation etwa wurden die unterschiedlichen Versionen sogar in einer Art Generalprobe am Computer in die gestalteten und mit Blindtext versehenen Anzeigenentwürfe hineingeschrieben, da man so gleich sehe, »was geht und was nicht« (Kreativdirektor).¹⁰⁵ Wichtig ist hierbei die intensive Auseinandersetzung mit

104 Je nach räumlicher Situation werden die Flipcharts auch stehen und hängen gelassen. Auch der Tisch wird nicht aufgeräumt, sodass beim Betreten des Raumes sofort weitergearbeitet werden kann.

105 Dies ist untypisch für die arbeitsteilige Bearbeitung von (in dem konkreten Fall) Anzeigen. Typischerweise erstellt die Grafik die ästhetischen Vorlagen und unabhängig davon der Text die Slogans. Erst anschließend werden beide zusammengefügt.

dem Problem. Hier liegt die Intensität allerdings nicht in der Menge der Zuwendung, sondern in einem ersten Schritt in der Art und Weise der Operationalisierung der Aufgabe und in einem zweiten in der intensiven inhaltlichen Auseinandersetzung damit. Einfälle oder Ideen, so könnte man hier sagen, sind vor allem Ergebnis der operativen und intellektuellen Durchdringung des Themas.

Abb. 5: Besprechungsraum nach der Ideenfindung



Quelle: eigenes Foto (H.K.)

In der Regel haben diese Formen der systematischen Auseinandersetzung mit der Aufgabe keinen expliziten Namen und ihnen wird als solchen auch nicht der Status einer Methode zur Ideengenerierung zugesprochen, anders als etwa den Kreativtechniken in den Ratgebern, welche sich durch eine prinzipielle festgeschriebene Regelmäßigkeit auszeichnen, ganz unabhängig davon, ob man sich daran hält. Neben dem Brainstorming wurde noch eine weitere Kreativtechnik eingeführt, auf die mit dem Namen »Kreativtool« Bezug genommen wurde. Hierbei handelt es sich um

die »einzige Kreativtechnik, die etwas bringt«, so ein Kreativdirektor.¹⁰⁶ Es geht bei dieser Technik darum, dass mehrere Personen innerhalb einer vorgeschriebenen Zeit ihre Einfälle zu einer vorher erläuterten, klar umrissenen Aufgabe auf ein Blatt Papier schreiben und dieses dann an die nebensitzende Person weiterreichen, die dann wiederum ihre Ideen aufschreibt usw., bis schließlich jeder einmal jedes Blatt bearbeitet hat. In den Worten einer Grafikerin:

»Jetzt geht's hier eigentlich darum, spontan auf's Blatt zu schreiben, was dir in den Sinn kommt [zu der Aufgabe, einen Namen für ein Produkt zu finden] und nachher, nach irgendwie, weiß ich auch nicht, wenn wir zwei, drei Wörter haben, nach einer gewissen Zeit wechseln wir.«

Inspirierend sollen hier, so die grundsätzliche Überlegung, die von den Teilnehmern vorab geschriebenen Vorschläge wirken. Bei diesem Verfahren zeigen sich nun deutliche Parallelen zum Brainstorming, da hier wieder unter einem gewissen Zeitdruck versucht wird, Ideen zu generieren. Allerdings ist die Aufgabe deutlich eingeschränkt auf eine konkrete Fragestellung, die sich klar benennen lässt. Die grundsätzliche Trennung von Ideengenerierung und Bewertung (welche auf einen späteren Zeitpunkt verschoben wird) hat das Kreativtool formal zwar mit dem Brainstorming gemein, allerdings ist beim Kreativtool die zeitliche Trennung der Bewertung durchaus stärker möglich, dadurch dass die Akteure ihre Ideen schriftlich verfassen und während der Schreibphase keine Ideen gelöscht werden. Die gezielte Selektion von Ideen geschieht erst, nachdem diese Kreativtechnik durchgeführt wurde. Trotzdem fließen auch hier schon während der Ideengenerierung konstant Bewertungen ein, vornehmlich über die Kommentare, indem etwa jemand Ideen auf dem Blatt seines Nachbarn bemerkt und einschätzt oder Ideen beim Weiterreichen laut vorgelesen werden.¹⁰⁷ Interessanterweise entsteht auch eine Atmosphäre der aktiven Anspannung, nicht zuletzt dadurch, dass hier in einer hohen Frequenz zahlreiche Vorschläge aufgebracht werden, auf die die unterschiedlichen Personen wechselseitig Bezug nehmen. Ein kurzes Beispiel, in dem einzelne Vorschläge vorgelesen werden:

106 Strenggenommen wird mit dieser Aussage das Brainstorming als ineffektives Verfahren qualifiziert, obwohl dieses doch ständigen (auch von ihm geleiteten) Einsatz in der Agentur fand. Hier deutet sich eine interne Taxonomie an: Brainstormings werden gar nicht als spezielle Techniken der Ideengenerierung angesehen, vielmehr sind sie selbstverständlicher Bestandteil beinahe gleichbedeutend mit der Ideenfindung. Darüber hinaus lassen sich noch dezidierte Strategien anwenden, welche dann als Kreativtechniken gelten.

107 Wie auch beim Brainstorming können diese Evaluationen ebenso den Charakter von Selektionen annehmen.

1 Ari: Safe it up. (5,0)
2 Ben: Ist eigentlich ganz geil, dieses Pimp up your
3 ride, safe up your work
4 Ari: Ahja, <<übertrieben englisch ausgesprochen>
5 opti-safe>
6 Caro: <<fragend> opti-safe>
7 Ben: Das tönt ja Scheiße
8 Caro: Optimal safe
9 Ben: Opti (1,5)
10 Caro: <<englisch ausgesprochen> Optimal->
11 Ben: <<englisch ausgesprochen> Optimal->
12 [(leises vor sich hin reden)]
13 Caro: [Plus safe], Anstatt Safety
14 plus <<lachen> so geil> Plus Safety ((lachen))

Ohne hier auf die kommunikativen Praktiken näher einzugehen, lässt sich das ›Kreativtool‹ als eine Technik identifizieren, die auf die Bearbeitung kleiner, klar identifizierbarer Aufgaben abzielt. Ein Wort, ein Slogan, Assoziationen zu einem Thema werden durch diese Technik bearbeitet. Als solche wird sie vornehmlich zur Bearbeitung einzelner zuvor zergliederter Aspekte einer Aufgabe eingesetzt.

3) Wie auch bei der ›Intensivierungsstrategie‹ verortet die ›Methodenstrategie‹ den Einfall innerhalb der Agentur als grundsätzlich auffindbar. Der Einfall und die Idee wird als etwas imaginiert, was entweder durch die richtige Inspiration, die richtige inhaltliche Durchdringung und Systematisierung oder die Neubefragung des Materials zu finden ist. Bei allen Verfahren gilt die ›Entdeckung‹ mithilfe vorhandener Mittel als erreichbar. Anders stellt sich das bei der dritten Strategie dar. Bei der *Strategie der Auslagerung* wird die Ideenfindung an freie Konzepter-Teams weitergegeben, da agenturintern zu wenig Zeit dafür vorhanden ist, man sich von diesen bessere Einfälle erhofft oder die so ausgelagerten Ideen selbst als Inspirationsquelle oder Zusatzideen genutzt werden sollen. Die Idee wird bei dieser Strategie zu einem mit eigenen Mitteln unerreichbaren oder nur sehr schwer erreichbaren Gut, welches daher externer Unterstützung bedarf. Grundsätzlich gilt aber auch in diesen Fällen die prinzipielle Auffindbarkeit guter Ideen. Ein dauerhaftes Scheitern wird nicht in Betracht gezogen.¹⁰⁸

Diese unterschiedlichen Verfahren der Ideengenerierung stabilisieren die prinzipielle Planbarkeit des Einfalls und dienen als solche der Systematisierung des Unplanbaren. In diesem ideenevolutionären Zukunftsoptimismus liegt eine zentrale Risi-

108 Entsprechend ist auch wenig Platz für Zweifel innerhalb der Organisation. Ein Umstand, der mir während meiner Praktikantenzeit durchaus auch als Druck begegnete – als eine Art Leistungsdruck, der vielleicht als ›Ideendruck‹ benannt werden kann. Ich habe nie erlebt, dass keine Idee gefunden wurde. Es gab Ideen, mit denen die Akteure nicht absolut zufrieden waren, aber in keinem Moment bekam ich den Eindruck, dass keine Idee zu finden ist.

kovermeidungsstrategie. Zwar besteht die Gefahr des Nichtgefallens durch den Kunden, allerdings erst am Ende eines Prozesses, der als positiv und erfolgreich konzipiert wird.¹⁰⁹

Zusammenfassend lassen sich die Techniken der Ideengenerierung, allen voran die des Brainstormings, als ein praktisches Verfahren kennzeichnen, welches fest im Repertoire der arbeitsalltäglichen Tätigkeiten der Akteure verankert ist. Als solches ist die Durchführung der verschiedenen Strategien für die kompetenten Mitglieder der Agenturen durch eine Selbstverständlichkeit und Unhinterfragtheit gekennzeichnet, die selten thematisch wird (vgl. Garfinkel 1984: 35ff.). Für die Generierung des Einfalls bedeutet das, dass dieser nicht von vornherein als etwas Außergewöhnliches und Unerreichbares imaginiert, sondern vielmehr als eine beständige Leistung der Akteure qualifiziert wird – auch wenn das Feld durchaus auch außergewöhnliche Ideen kennt. Aber Ideen und Einfälle sind nicht bereits a priori so exklusiv, dass kein Zugriff möglich ist. Die Ideenfindung stellt sich als eine kollektive Aktivität dar, der innerhalb des Produktionsprozesses eine zentrale Stellung eingeräumt wird. Sie gilt, neben der anschließenden Gestaltungsphase, innerhalb der Agenturen als die systematische Antwort auf die Anforderung, kreative Ideen hervorzubringen. Diese Ideen, das Ergebnis der Brainstorming-Sitzungen, sind als solche allerdings noch vorläufig und hinsichtlich ihrer Form unbestimmt. Ergebnisse der Ideenfindungen werden nur skizzenhaft, zuweilen schriftlich, zuweilen auch nur mündlich festgehalten. Die Idee in eine grafische und textliche Form zu überführen und zu konkretisieren, ist die Aufgabe des nächsten Produktionsschritts – der Gestaltungsphase.

4.2.4 Ästhetisierungen: Entwerfen und gestalten

Behandelt das Brainstorming die grundsätzliche konzeptionelle Genese von immateriellen Ideen und ist dabei zentral auf Praktiken der *sprachlichen* Vergegenwärtigung angewiesen, rückt in der Phase der Gestaltung die ästhetisch-*visuelle* Entstehung des Werbeprodukts in den Vordergrund. Hier werden Ideen in einer visuell erkennbaren Form konkretisiert. Dabei ist die Gestaltungs- und Entwurfsphase mehr als eine bloße Umsetzung vorab beschlossener Konzepte. Im Gestaltungsprozess werden die verschiedenen Entwürfe zu den zuvor gefundenen Ideen vielmehr erst erschaffen. Auf der *visuellen Praxis der Grafiker* soll im Folgenden das Hauptaugenmerk liegen.

109 Zur Unterscheidung von Risiko und Gefahr vgl. Luhmann 2001. Nach Luhmann hängt Risiko von »unserem eigenen früheren Verhalten« ab (ebd.: 149), während Gefahr auf grundlegend nicht veränderbare, äußere Gegebenheiten rekurriert (ebd. 151f.).

Entwurfsarbeit als Computerarbeit

Zunächst einmal ist die konkrete visuelle Entwurfspraxis von Grafikern zu einem großen Anteil technisch vermittelte Arbeit.¹¹⁰ Technische Artefakte, allen voran der Computer, aber ebenso Grafiktablets, Fotokameras, Drucker, Scanner sowie die dazugehörigen Softwareprogramme werden beständig in den Arbeitsprozess integriert und eröffnen als eine Art Werkzeug gestalterische Möglichkeiten (etwa die digitale Bildbearbeitung), fordern aber gleichzeitig einen gewissen Umgang mit sich ein, da sie als Objekte über eine materiale Widerständigkeit verfügen, die bestimmte (visuelle) Praktiken ermöglichen und andere wiederum ausschließen.¹¹¹ Wie im Abschnitt zur Räumlichkeit der Agentur angemerkt, markieren technische Artefakte wie der Computer individuelle ›Hoheitsgebiete‹, insofern diese sowohl ›äußerlich‹ als auch ›innerlich‹, d.h. softwarespezifisch, angeeignet werden. Die Grafiker arbeiteten in den von mir beobachteten Fällen an, auch äußerlich, verschiedenen Typen von Apple-Computern, an deren Bildschirmrand häufig Fotos, Zeitungsausschnitte, Klebezettel mit projektspezifischen oder persönlichen Notizen hingen. Diese semiotischen Differenzierungen sind nicht auf das Äußerliche beschränkt, sondern finden sich auch im ›Inneren‹ der Computer – so lässt sich etwa über verschiedene Bildschirmschoner, Desktophintergründe und individuelle Programmanordnungen eine Zuordnung des Arbeitsplatzes vornehmen. Weniger öffentlich, aber gleichwohl wirkmächtig, vollzieht sich diese Aneignung auch über die individuelle Konfiguration der jeweiligen Software. Von der Möglichkeit, die verwendeten Grafikprogramme individuell anzupassen, machen die Grafiker regen Gebrauch: So werden etwa die Programmfenster je nach Bedarf angeordnet, Tasten-Kurzbefehle festgelegt oder die rechte Maustaste undefiniert. Vor allem die Bedienung der Tastatur und Maus (etwa auch die Schnelligkeit der Maus) sind individuelle Formen der Aneignung des Computers und werden von den Akteuren als eine Art technischer und personeller ›Geschmack‹ konzeptualisiert. Die Nutzung technischer Artefakte offenbart sich hier als eine Konfiguration des Blicks, welche – ähnlich einer Brille – eine individuelle Justierung der technischen Sehmöglichkeiten erlaubt. Gerade wenn Grafiker an einem fremden Rechner arbeiten, wird diese spezifische Konfiguration zum Thema gemacht, im gelinden Fall als Verwunderung, im starken als temporäres Scheitern, da Arbeitsabläufe nicht in ihrer routinierten Form ausgeführt werden können. Trotz dieses Ermöglichungscharakters sind die Technologien dem Akt des Entwurfs nicht äußerlich, sondern konstitutiver Bestandteil der Praxis des Entwerfens selbst. Der Computer ist als technisches Artefakt in die visuelle Praxis eingebunden und evoziert routinierte (körperliche) Fertigkeiten des Umgangs mit sich. Das bedeutet, dass die visuelle Tätigkeit an und mit dem Computer

110 Zum Zusammenhang von technischen Medien und Entwurf vgl. die Beiträge in Gethmann/Hauser 2009.

111 Siehe dazu: Hörning 2001: 95ff., Rammert/Schubert 2006, Böhringer/Wolff 2010.

auch durch eine körperliche Zuwendung zum Arbeitsgerät vollzogen wird. Ein Beispiel:

Abb. 6 (links): Entwurfsarbeit am Computer; Abb. 7 (rechts): Internetrecherche



Quelle: eigenes Foto (H.K.)

Vor der Grafikerin Esther steht ein Computerbildschirm, auf dem im Grafikprogramm *Illustrator* (ein Standardprogramm im Grafikdesignbereich) verschiedene Logoentwürfe zu sehen sind. Ihre linke Hand ruht über dem linken Tastaturbereich. Die Tastatur befindet sich ungefähr vierzig Zentimeter von ihr entfernt, kurz vor dem Bildschirm. Die rechte Hand führt die Maus. Ihre Aufmerksamkeit ist auf den Bildschirm gerichtet und ihr Blick folgt der Bewegung der Maus. Parallel betätigt sie – abhängig von den gewünschten Befehlen – verschiedene Tasten, mit denen sie beispielsweise Programmpunkte im Menü oder Auswahlpunkte zur Markierung der Grafik wählt. Die Klicks der Tasten und der Maus werden zeitweilig in sehr schnellem Wechsel vollführt. Ihr Blick bleibt dabei stets auf den Bildschirm gerichtet und wird nur selten abgewandt, etwa als ihr ein Glas Wasser gereicht wird. [...]

Esther zoomt in eine Seite hinein, auf der zwei Logos untereinander angeordnet sind, bis diese den größten Teil des Bildausschnitts ausfüllen. Die Logos sind von dünnen blauen Hilfslinien gerahmt, an denen im *Illustrator*-Programm grafische Objekte ausgerichtet werden können. Sie rückt den Seitenausschnitt weiter in die Mitte und wählt ein Element des Logos – einen Balken unterhalb des Schriftzuges – aus. Diesen verändert sie mit verschiedenen Verfahren in seiner Größe. Danach zoomt sie aus dem Bild heraus, sodass mehrere Seiten mit unterschiedlichen Logoentwürfen zu sehen sind. Anschließend zoomt sie das zuvor bearbeitete Logo heran.¹¹²

112 Die Daten werden hier in einer Videonachschrift präsentiert, das heißt, dass hier das audiovisuell aufgenommene Geschehen nicht transkribiert, sondern nachträglich beschrieben wird (vgl. dazu Schmidt 2008a: 287, FN 21). Dabei werden – wie auch bei Feldnotizen – einige Aspekte stärker betont, andere wiederum weggelassen.

Dieser einzelne Arbeitsvorgang verdeutlicht grafische Arbeit als eine aktive und körperliche Tätigkeit. Als solche ist sie sozialräumlich öffentlich und einer Beobachtung durch die Feldteilnehmer sowie den Ethnografen zugänglich (vgl. Schmidt 2008a: S.288). Innerhalb der Öffentlichkeit des Büros etwa spielen spezifische Körperhaltungen am Rechner als Anzeiger verschiedener Arbeitssituationen eine bedeutende Rolle. Die Akteure verfügen über ein sensibles Sensorium der ›Aussendung‹ und ›Aufnahme‹ legitimer Momente der Arbeitsunterbrechung. Beispielsweise zeigt die körperspezifische Interaktion mit dem technischen Artefakt anderen Feldteilnehmern an, dass die hier zu verrichtende grafische Computerarbeit eine hohe Konzentration erfordert. Neben dem fokussierten Blick auf den Bildschirm sowie einer gestrafften Körperhaltung, ist es nicht zuletzt die spezifische Konfiguration der Hände, welche auf einen konzentrierten Umgang mit den Entwürfen verweist. Die grafische Entwurfsarbeit am Computer ließ sich in nahezu allen beobachteten Fällen als eine beidhändige Tätigkeit identifizieren, wobei die Hände jeweils mit der Maus und Tastatur verschiedene ›Werkzeuge‹ bedienen. Dem entgegen stehen etwa die Momente, in denen im Internet gesurft wird, um Bildmaterial für die Entwürfe zu suchen, und die sich durch weniger Körperspannung und zumeist einhändige Arbeit auszeichnen (vgl. Abb. 7). So spielt die linke Hand etwa, die auf der Abbildung die Lippe und die Wange berührt, während der Recherche wiederholt mit den Haaren oder reibt das Kinn und den Hals. Auch wird in der Bearbeitung häufiger inne gehalten, Bilder werden betrachtet und selbst die rechte, mausführende Hand, ruht. Dieser einhändige und auch pausierende Tätigkeitsvollzug offenbart körperlich einen – wie weiter unten bei der Analyse des Rhythmus der Gestaltung gezeigt werden wird – deutlichen Kontrast zur Tätigkeit des gestaltenden Entwerfens. Ähnlich wie es Robert Schmidt für die Arbeitspraxis von Programmierern herausstellt, lässt sich das Aufsetzen der Kopfhörer als eine weitere körperliche und symbolische Geste, mithin als Anzeichen für eine erhöhte Konzentrationsatmosphäre sowie den Rückzug aus dem räumlich-akustischen Präsenzraum interpretieren – also der äußerlichen Herstellung einer innerlichen Bezugnahme (vgl. Schmidt 2008a: 288):

Wir stehen um die Schreibtische der beiden Texter. Ottmar weist noch mal auf Kundendetails hin. Daraufhin nimmt sich der Texter Xaver die Kopfhörer vom Papierstapel neben sich und setzt sie auf mit den Worten: »So, jetzt muss ich mich konzentrieren.«

Diese Momente der Konzentration wurden von Robert Schmidt als Verweis auf »verkörperlichtes Denkhandeln« (Schmidt 2008a: 288) interpretiert und lassen sich hier in Adaption auf das vorliegende Beispiel als Hinweis auf eine verinnerlichte Dimension der Entwurfspraxis deuten. *Eine* typische Figuration grafischer Entwurfspraxis stellt sich in seiner körperlichen Praxis als ein höchst individueller Prozess dar, der die ungeteilte Zuwendung zum Entwurfsgeschehen, die volle Konzentration

und Aufmerksamkeit verlangt. Dies wird nicht nur verinnerlicht, sondern auch nach außen hin angezeigt.¹¹³ Hierzu meine Eindrücke aus den Feldnotizen: »Es herrschte zwischendurch eine sehr konzentrierte Atmosphäre: kein Radio lief, keine lauten Geräusche, kein Telefonieren, alle haben Kopfhörer auf, man hört nur das Mausklacken und die steten Tastaturgeräusche«. Nun sind diese Momente der konzentrierten Atmosphäre nur eine Form, in der sich die Entwurfsarbeit am Computer sozialräumlich konfiguriert. Diese wechseln ständig mit Momenten büroöffentlicher Kommunikation und intensiver Bewegung: Texter und Kundenberater laufen umher, drehen ihre Bildschirme, sodass andere Personen dieses sehen können, bereden Dinge mit den Grafikern am Bildschirm, rufen kurze Informationen durch den Raum oder sprechen über den Schreibtisch hinweg mit dem Gegenüber. Ein Beispiel:

Im Hintergrund läuft das Radio. Ein Technosong ist zu hören. Der Grafiker Severin (S) läuft rasch umher, vom Basteltisch in die Küche, zurück zu seinem Schreibtisch und von dort zu einem kleinen Couchtisch, auf dem er gerade Entwürfe für eine Kundenpräsentation anordnet. Dieser Bewegungsradius von Severin lässt sich vom Schreibtisch der Grafikerin Esther (E) gut einsehen. Diese sitzt am Computer und arbeitet an einem Entwurf. Ohne eine Einladung zur Kommunikation und ebenfalls ohne ihre Arbeit zu unterbrechen, bietet sie Severin Hilfe an:

- 1 E: Du sagst, wenn du Hilfe brauchst, Sevi.
 2 S: Jaja ()
 3 E: Momentan sieht's aus, als wenn du die Situation im
 4 Griff hättest.
 5 S: Ja, jetzt papp' ich nur noch auf. Eine halbe Stunde
 6 sollte da langen.
 7 E: Easy, oder?

Während dieses kurzen Gesprächs unterbricht die Grafikerin ihre Arbeit nicht. Ihr Blick ist auf den Bildschirm gerichtet. Gleichzeitig während dieser Unterhaltung kommt eine Kundenberaterin, Nina (N), vorbei, die die Grafikerin in eine weitere Unterhaltung über die Geburtsanzeige der Tochter einer Kollegin verstrickt. Dazu nimmt sie diese von der Wand:

113 Zur kollektiven und körperlichen Arbeit an der Nichtanwesenheit vgl. Hirschauers Untersuchung (1999) zur »Minimierung von Anwesenheit« während des Fahrstuhlfahrens. In Anlehnung an Lucy Suchmans Studie zur Tätigkeit des Protokollierens (Suchman 2000) oder Robert Schmidts Analyse von Programmierpraktiken (Schmidt 2008a) lässt sich auch an dieser körperlichen Dimension sehen, dass die klassische arbeitswissenschaftliche Trennung von Kopf- und Handarbeit und ihre diskursive Verlängerung in heutige Debatten zu kurz greift.

- 1 N: Nein, ist das herzig.
2 E: ((hält inne, nimmt die Hand von der Tastatur und
3 dreht ihren Kopf zu Nina)) Hast du das noch gar
4 nicht gesehen. ((wendet sich wieder dem Entwurf zu
5 und arbeitet daran weiter)).
6 S: ((im Vorbeigehen:) Die Frage ist doch, wie viel
7 hat sie davon verschickt?)
8 E: Sie hat nur mal geschrieben, als ich mich bedankt
9 hab. Sie hätte vor lauter (). Sie hat sich,
10 glaube ich, dermaßen einen Stress angetan.

Hier inszeniert sich Entwurfsarbeit nicht als fokussierte Individualität. Die Kommunikationssituation erscheint eher wie ein Pausengespräch. Dennoch wird die Arbeit am Computer kaum unterbrochen. Nonverbal wird sich hier ganz dieser Arbeit mit dem technischen Artefakt zugewandt, während verbal anderen Personen die Aufmerksamkeit zugesprochen wird. Der Computer wird hier als eine Art unbeteiligter Begleiter in den Hintergrund verschoben und für das verbale Interaktionsgeschehen neutralisiert (vgl. Böhringer/Wolff 2010: 244ff.). Ganz anders stellt sich die kollaborative Arbeit mehrerer Akteure am Computer dar, in der »mit« dem Computer als Partner, als Mitspieler Dinge gezeigt werden, wie weiter unten ausführlich zu sehen sein wird. Neben der interaktiven Rolle des Artefakts lässt sich dies als Hinweis auf unterschiedliche Arbeitsatmosphären verstehen. So finden sich Aufgaben, die von den Akteuren als schwierig oder konzentrationsintensiv eingeschätzt werden und in denen jegliche Interaktionen ausgeblendet werden, etwa über Kopfhörer oder durch ausbleibende Reaktionen auf die Gesprächsofferten. Besonders in zeitlich prekären Situationen ziehen sich die Grafiker von der Büroöffentlichkeit zurück. Daneben existiert eine Form der Arbeit, welche Bestandteil der sozialräumlichen Öffentlichkeit ist. Hier inszeniert sich Entwurfsarbeit des Einzelnen, unterstützt durch die offene Büroarchitektur, nicht als individuierter und monofokussierter Akt, sondern die Arbeit ist aktiver Bestandteil der Fluktuationen innerhalb des Bürogesehens.

Ebenso verweist die Praxis des Entwerfens auf eine professionelle Dimension. So wird in der Behandlung der technischen Artefakte Maus, Tastatur und Bildschirm ein »Gebrauchswissen« (Schütz/Luckmann 2003: 157f.) relevant, welches auf einen kompetenten Umgang mit den technischen Apparaturen verweist. Die schnelle Abfolge von Klicks, Tastaturbefehlen und Bildschirmjustierungen zeigt eine Beherrschung der Technik an, über die sich Computerarbeit als professionelle Leistung ausweist. Professionalität ist hier eben auch ein Können, welches für einen in dieser Praxis ungeübten Beobachter, etwa den Ethnografen bei seinen ersten Feldberührungen, ähnlich der Bedienung eines Musikinstruments, fast virtuos anmutet. Die Beherrschung der jeweiligen Programme wird dabei einzelnen Personen zugeschrieben: »Ernst, der hat Ahnung bei Illustrator, aber auch nicht so sehr bei Indesign« (Grafikerin). Diese sind dann auch Ansprechpartner bei jeweiligen tech-

nischen Fragen: Eine Webdesignerin fragt in den Raum hinein: »Wie kann ich beim neuen Indesign spiegeln«. Darauf zwei Grafiker fast zeitgleich: »Du musst transformieren«. Grundsätzlich gehen die Grafiker eine enge Verbindung mit den Programmen ein, sodass sich manche – häufig ausgeführte Arbeitsschritte – nahezu verselbstständigen:

Plötzlich gibt es einen kurzen Moment des Innehaltens beim Klicken und dem Gebrauch der Tastatur. Die Grafikerin erklärt, dass sie jetzt mit der neuen Creative Suite [ein Softwarepaket, welches im Grafikbereich verwendet wird] arbeite und sie sich erst mal daran gewöhnen müsse, weil die Funktionen zwar gleich geblieben, aber nicht mehr an derselben Stelle angeordnet seien.

Neben diesem Aspekt der technischen Beherrschung referiert der Umgang mit dem Computer ebenso auf die Dimension des Entwurfsmediums, auf die technologische Visualität des Entwurfs. Die Interaktionen mit dem Computer ermöglichen einen spezifischen Blick auf den Entwurf, der sowohl durch das Medium als auch die Praktiken des Umgangs damit bestimmt ist (Böhringer/Wolff 2010: 234f.).¹¹⁴ So dienen etwa die oben angesprochenen blauen Hilfslinien als ein präzises Raster, an dem Objekte ausgerichtet und die, je nach Aufgabe, verschiedentlich angeordnet sowie bedarfsweise ein- und ausgeblendet werden können. Diese Hilfslinien werden von den Grafikern dazu benutzt, die absolute Position innerhalb des Bildes genau festzulegen. Diese präzise, millimetergenaue Positionierung von grafischen Elementen erlaubt ein Sehen, welches mit dem bloßen Auge schwierig, teilweise gar unmöglich ist. Die Umstellung auf ein solches mikroskopische Sehen ist ein zentrales visuelles Verfahren der Entwurfspraxis und lässt sich auch in anderen Fällen beobachten; beispielsweise bei der Reduzierung zu großen Textumfangs durch die Verkleinerung der Schriftgröße. Dies ist aus der Perspektive der Grafiker nur in einem bestimmten Maße möglich, da die einzelnen Textelemente in einem »ausgewogenen Verhältnis« zueinander stehen müssen – entsprechend einzelne Textabschnitte nicht viel kleiner als andere gleichrangige Texte aussehen dürfen. Reduziert man den Text allerdings bis zu siebenundneunzig Prozent der Originalgröße, so sei diese Veränderung mit bloßem »Auge«, so die Erklärung der Grafiker, nicht zu sehen. Der Computer als visuelles Hilfsmittel macht hier (für das biologische Auge) Unsichtbares sichtbar und erschafft damit einen Phänomenbereich, der erst durch die Anwendung dieser technischen Möglichkeiten deutlich wird. Als Bezugspunkt professionellen Handelns hat diese Mikrodimension große Bedeutung. Zwar ist für den Rezipienten, der beispielsweise bei der Betrachtung einer Broschüre nicht über die Sehhilfe des Computers verfügt, die leicht ungenaue Positionierung eines Logos

114 Zum konstitutiven Zusammenhang von Bildern und wahrnehmenden sowie erstellenden Praktiken vgl. Burri 2008.

nicht sichtbar. Allerdings gilt diese Unsichtbarkeit nicht für den Drucktechniker, den Reinzeichner oder andere Grafiker, welche innerhalb des Produktionsprozesses ebenso über diese technisch vermittelte Art des Sehens verfügen und für die eine solche Präzision zentraler Bestandteil ihrer Arbeitspraxis ist. Eine mikrologische Justierung wird hier also nicht in erster Linie für den Rezipienten, sondern für andere Instanzen vollzogen. Auch wenn diese professionellen Sehgewohnheiten meist unthematisch bleiben und erst bei ihrer Verletzung explizit werden, so sind sie dennoch eine maßgebliche Orientierungsinstanz. Millimetergenaues Sehen, welches durch den Computer auch als ein Sehenkönnen (was anderen Augen verborgen bleibt) konzipiert werden kann, verweist innerhalb des Feldes auf Gütekriterien professionellen Gestaltens, die sich in der Qualität des Entwurfes und ebenso in der »sauberen« Gestaltung der grafischen Elemente zeigen. Dieses Sehen orientiert sich an den (impliziten) Regeln einer professionellen Gemeinschaft, die mit Jürgen Raab als eine »Sehgemeinschaft« (Raab 2008: 306) konzeptualisiert werden kann (ebenso Goodwin 1994: 626). So geht es hier nicht nur um die Tätigkeit des ›Sehens‹, sondern gleichsam um die Orientierung an einem professionellen ›Blick‹. Der Computer dient hier zum einen als Sehhilfe, durch die etwa Unscharfes scharf gestellt wird und zum anderen als eine Art »externalized retina« (Lynch 1988) mit der ein mikrologisches Sehen ermöglicht und so zuvor Nicht-Sichtbares hervorgebracht wird.

Die visuelle Anordnung der Entwürfe

Ein Merkmal der Arbeit an grafischen Objekten besteht in der spezifischen Anordnung einzelner Bild- und Textelemente. Dabei ist mit dieser Anordnung nicht nur die Lenkung des Blicks eines imaginierten Rezipienten angesprochen, sondern schon während der Arbeit an grafischen Entwürfen weisen diese eine Geordnetheit auf, die Teil ihres Entstehungsprozesses ist. Elemente werden in einer bestimmten Form angeordnet, zusammengefasst und bereits während der Arbeit am Entwurf in ein System gebracht. Durch diese Anordnung der grafischen Elemente wird eine bestimmte Form des Sehens nahe gelegt, die nicht zuletzt auch auf eine soziale Dimension hin orientiert ist. Hierzu ein kurzes Beispiel: Es handelt sich dabei um die Erstellung eines Logos für eine ökologisch nachhaltige Carsharing-Initiative. Die Logos wurden zu einem früheren Zeitpunkt bereits als Rohentwurf »angestaltet« und werden nun erneut bearbeitet. Dabei geht es nicht ausschließlich um einen Feinschliff bestehender Logos, sondern ebenso um den Entwurf neuer Logos.

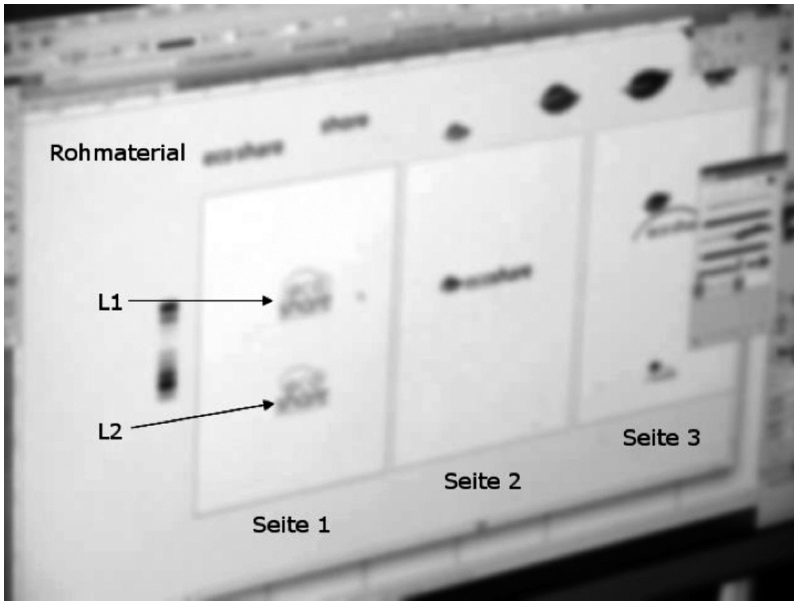
In dem Computerprogramm sind vier Seiten nebeneinander angeordnet, wobei jede Seite einem neuen Logoentwurf entspricht (vgl. auch Abb. 8). Die Grafikerin arbeitete die letzten Minuten an einer neuen Logovariation (L2), deren ursprüngliche Form einem schon existierenden Logo (L1) entnommen ist und welche sie verändert. L1 und L2 sind auf demselben Blatt untereinander angeordnet. Immer wieder zoomt die Grafikerin aus der Nahansicht von

L2 heraus und perspektiviert das ganze Blatt, sodass L1 und L2 zu sehen sind, um anschließend wieder L2 in der Totalperspektive zu bearbeiten. Anschließend entfernt sie L2 vom Blatt (sie wählt es via Maus an und schneidet es mit einer Tastenkombination aus) und verkleinert die Ansicht so stark, dass alle vier Seiten zu sehen sind. Außerhalb der jeweiligen Seiten, so wird jetzt deutlich, befinden sich einzelne Gestaltungselemente der Logos (etwa Schriftzüge und Bildelemente). Die Grafikerin erstellt eine neue Seite (links neben L1), auf der sie ungefähr mittig das neue Logo (L2) positioniert und anschließend mit Hilfslinien an der gleichen Position wie L1 ausrichtet.

Hier wird die systematisierende Leistung der Anordnung schnell deutlich. Jeder neue Entwurf wird auf einer eigenen Seite dargestellt, die programmspezifisch horizontal angeordnet sind. Mögliche Variationen der jeweiligen Entwürfe werden auf den gleichen Seiten abgebildet, sodass mal eines, mal mehrere grafische Elemente auf einer Seite zu sehen sind. Die Variationen liegen beispielsweise für den beschriebenen Fall der Logoentwürfe in der Verwendung unterschiedlicher Schrifttypen, farblicher Differenzen sowie geringer Formveränderungen grafischer Elemente. Das zentrale Kriterium der einzelnen Klassifikationen besteht hier in der bildhaften Ähnlichkeit. Dies hat Konsequenzen für die (Re)Präsentation der Entwürfe und greift gleichsam in die Arbeitspraxis ein und zwar insofern, als hier den Bildern ein ordnendes Moment zugesprochen wird. Zugehörigkeit erschließt sich hier über visuelle Kriterien.¹¹⁵ So werden sowohl die einzelnen Entwürfe zueinander gruppiert als auch potenzielles »Rohmaterial« am Seitenrand jeweils diesen zugeordnet und nicht etwa in einem Extradokument gespeichert. Etwa sind die in Abbildung 8 zu sehenden runden Elemente (es handelt sich hierbei um Blätter), die auch im Logo auf Seite 3 verwendet werden, oberhalb dieser platziert. Diese Anordnung erlaubt also innerhalb eines mehrseitigen Dokumentes die Parallelität verschiedener »Ansätze« und ihrer Variationen. Je nach Zoomfaktor werden Entwürfe oder Gestaltungselemente in den Fokus gerückt, die so miteinander verglichen werden (z.B. hinsichtlich der Größe, Komposition oder Position); gleichzeitig erlaubt die seitenweise Anordnung den Vergleich verschiedener Entwürfe miteinander.

115 So unterscheiden die Akteure auch in der verbalen Interaktion verschiedene Ansätze, sogenannte »Linien«, aufgrund ihrer visuellen Form. Da ist dann die Rede von »Blatt-Linie« (welche zentral ein Blatt verwendet) oder der »Auto-Linie« (welche die Umrisse eines Kraftfahrzeuges zur Visualisierung nutzt).

Abb. 8: Screentotale Logoposition



Quelle: eigenes Video (H.K.)

Zugleich ist das Klassifikationsschema ›seitenweise Anordnung‹ bereits auf die Präsentation hin, etwa beim Kunden oder innerhalb der Agentur, orientiert. Die jeweiligen Seiten entsprechen den jeweiligen Entwürfen.¹¹⁶ Dieses Klassifikationsschema nach Entwürfen wird bereits früh in der Gestaltungsphase angelegt. Entschieden sich der Kunde für einen Entwurf, werden die nicht-ausgewählten Seiten dem Dokument entnommen und nicht weiter bearbeitet. Die Organisation der Entwürfe über visuelle Clusterung ist mithin fester Bestandteil der visuellen Praxis verschiedener Akteure. Indem grafische Ideen auf klassifizierbare, das heißt auch unterscheidbare, Entwürfe hin orientiert werden, sind sie auf ihre soziale Identifizierbarkeit hin angelegt. Denn die Organisation über visuelle Kriterien sind Systematisierungen, durch die anderen Aufschluss über die eigene Arbeit gegeben werden soll. Es handelt sich dabei um Ordnungen, die gesehen werden sollen. Das wird besonders deutlich, wenn man sich die Besprechungen während des Entwurfsprozesses

116 Das zeigt sich auch an der Abbildung 8 oben. So ist dort etwa auf der dritten Seite am unteren Rand das Logo noch einmal abgebildet, allerdings kleiner und schwarz-weiß. Diese Anordnung ist noch der Präsentation der Logos beim Kunden entnommen. Bei Logos wird meist noch eine Variante in schwarz-weiß resp. in Graustufen präsentiert, da die Logos meist auch in einfarbigen Druckerzeugnissen Verwendung finden sollen.

ses mit dem Art- oder Kreativdirektor vergegenwärtigt, deren Aufgabe unter anderem in der Begutachtung der Arbeit(sfortschritte) der Grafiker besteht.¹¹⁷ Diese Evaluationen am Rechner der Grafiker sind meist kurze Gespräche über die Art der Gestaltungen, die mit der Präsentation der einzelnen Entwürfe durch die Grafiker beginnen. Die Entwürfe werden dabei sukzessive am Computer gezeigt und kurz erläutert. Durch die Trennung der Entwürfe auf einzelnen Seiten können diese auf einen Blick – inkl. ihrer jeweiligen Variationen – vorgeführt werden, ohne dass die Rohentwürfe oder etwaiges Material zu sehen ist (da diese ausgeblendet werden oder außerhalb des Seitenrandes liegen). Ideen für Entwürfe werden also dadurch zu einzelnen Ansätzen verdichtet, dass sie in eine visuelle und damit kommensurable sowie kommentierbare Form gebracht werden. Die Art der Organisation der einzelnen Entwürfe im Computerprogramm legt die Vergleichbarkeit dieser nahe.

Das bedeutet, dass über die visuelle Anordnung von Elementen ein professioneller Blick organisiert wird, also eine spezifische Form des Sehens nahe gelegt und durch entsprechende Praktiken ermöglicht wird. Dabei lässt sich diese Entwurfsgliederung auch hinsichtlich einer repräsentationalen Dimension befragen, nämlich hinsichtlich ihrer Qualität des »Sichtbarmachens« (Rheinberger/Krauthausen/Nasim 2010: 144). Innerhalb des Feldes spielt der Nachweis der Auseinandersetzung mit dem »Kommunikationsproblem« des Kunden eine zentrale Rolle. Über die Aufgliederung nach Entwürfen kann sowohl die ästhetische und konzeptionelle Breite als auch eine Tiefe nachgewiesen werden: Ersteres, indem etwa verschiedene Ansätze nebeneinander sichtbar werden; zweites, indem verschiedene Varianten untereinander angeordnet sind. Nun werden dem Kunden zwar nicht immer alle Entwürfe präsentiert, aber der zuständige Kundenberater und der Kreativdirektor, die am Präsentationstermin anwesend sind, können sich vorab durch diese Ordnung nach Entwürfen über den jeweiligen Stand informieren und bekommen zugleich einen Einblick in die Potenzialität und Geschichtlichkeit der Entwürfe.¹¹⁸ Solche Informationen werden häufig für Präsentationen beim Kunden genutzt, um dort auf die Entwicklung der Ideen einzugehen und diese mit einem Verweis auf ihre Geschichte anzupreisen. Diese Organisation des Blicks lässt sich also nicht nur als ein ›Sehen‹, sondern ebenso als ein ›Sehenlassen‹ charakterisieren – also die Orientierung der Entwürfe auf ihre Präsentation.

Wieder-Sehen

Ein weiteres zentrales Verfahren der Praxis visueller Formung eines kreativen Produkts besteht im Verfügbarhalten älterer Entwürfe oder einzelner Elemente davon.

117 Zur Evaluation gestalterischer Optionen vgl. das nachfolgende Kapitel.

118 Potenziell, da nicht alle Schritte und Varianten im Moment der Vorführung am Platz der Grafiker sichtbar sind und einige bereits gelöscht wurden.

Diese Möglichkeit des *Wieder-Sehens* kann in zweierlei Form auftreten. Einmal geschieht eine solche *Re-Visualisierung* durch Rückgriff auf vorherige Versionen. Dieses Wiedersehen zu ermöglichen, gilt als eine Form »sauberer« Arbeitens. Dateien werden so angelegt, dass sie in einer »wiederherstellbaren Reichweite« (Schütz/Luckmann 2003: 88) liegen, das heißt, dass einzelne Vorlagen oder Entwürfe erneut geöffnet und zur Bearbeitung herangezogen werden können. Entwerfen bedeutet in diesem Fall die Negierung des Verwerfens, da Entwürfe nicht gelöscht, sondern aufbewahrt werden und damit der potenziellen Wiederaufnahme zur Verfügung stehen.¹¹⁹ Hierzu ein Beispiel aus den Beobachtungen der Logobearbeitung. Dort soll ein Logoentwurf überarbeitet werden, um das Zusammenspiel von Bildelement und Schriftzug deutlicher zu machen.

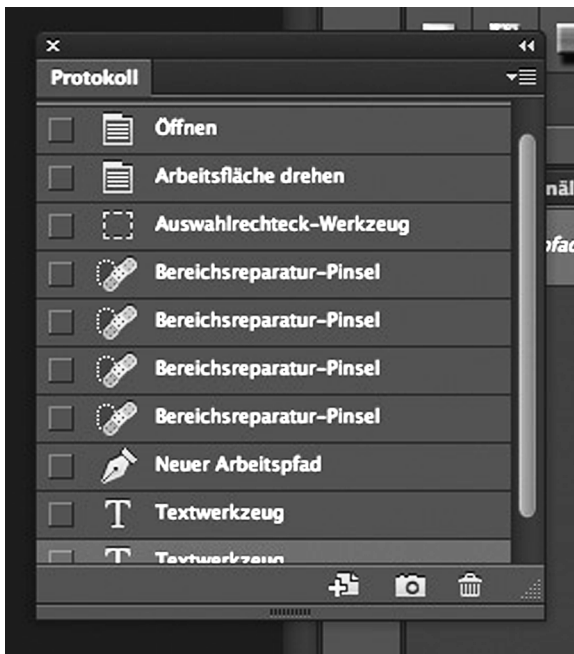
Die Grafikerin Esther weist gegenüber einer neben ihr stehenden Kollegin darauf hin, dass man als Ausgangspunkt »wieder zurück zur ursprünglichen Form« müsse. Dazu verlässt die Grafikerin das Programm, in dem der neue Logoentwurf bearbeitet wurde, und öffnet eine Datei, in der »jetzt all die [Entwürfe sind], die wir gehabt haben« (Grafikerin Esther). Diese liegen auf gleichberechtigten Ebenen in einem Dokument und lassen sich durch Einblendung sichtbar machen. Die Grafikerin klickt sich durch die einzelnen Entwürfe, das heißt, sie blendet die jeweils darüber liegende Ebene und damit je einen Entwurf ein, bis sie beim gesuchten Entwurf angelangt ist. Das Bildelement des gesuchten Logos schneidet sie aus und fügt es im vorherig bearbeiteten Dokument neben das neue Logo ein, um anschließend das neue Bildelement doch wieder durch das alte zu ersetzen.

In diesem Beispiel werden Elemente mit unterschiedlichen Vergangenheiten kombiniert und verwendet. Während der neue Logoentwurf mit seiner Schrifttype bestehen bleibt, wird ein früherer Zustand des Bildes herbeigeführt und ein Element daraus entnommen, welches mit dem Schriftzug des neuen Logos kombiniert wird. Hier kommt ein Prinzip grafischer Entwurfsarbeit zum Tragen, welches sich mit »visueller Wiedererlangbarkeit« beschreiben lässt. Für die visuelle Praxis der Akteure bedeutet das, nicht nur kommunikativ oder kognitiv auf die Vergangenheit des Entwurfes zurückzugreifen, sondern sich ebenso perzeptiv die »visuelle Performativität, also das im Bild Dargestellte« (Burri 2008: 352), zu vergegenwärtigen. Dabei kann die Situation, in der das so wiederhergestellte Bild einzubetten ist, durchaus eine andere sein als im letzten Moment der Bezugnahme und somit auch einen anderen Umgang mit diesen Entwürfen nach sich ziehen. Beispielsweise wird im oben beschriebenen Fall der ursprüngliche Entwurf zwar wieder aufgerufen, aber dadurch, dass »nur« ein Element herausgezogen wird, wird dieser als Materialliefere-

119 Diese Unabgeschlossenheit und potenzielle Wiederaufnahme von Entwürfen lässt sich, wie im letzten Kapitel deutlich geworden sein sollte, auch als ein Merkmal von Brainstorming-Sitzungen herausstellen.

rant qualifiziert und nicht als ein bearbeitungswürdiger Entwurf. Allerdings verweist die Möglichkeit des erneuten Zugriffs auf die Dateien grundsätzlich auf eine Art des *Wieder-Sehens*, welche sich auf das bezieht, »was früher einmal in meiner Reichweite war und das [...] wieder in meine Reichweite gebracht werden kann« (Schütz/Luckmann 2003: 88). Das Wieder-Sehen ermöglicht ein »[Z]urück zur ursprünglichen Form« (Grafikerin), also zu etwas, was gerade durch die Annahme der (unveränderten) Wiederholbarkeit seine Bedeutung erhält.

Abb. 9: Protokollfenster



Quelle: eigener Screenshot (H.K.)

Eine anders gelagerte Form des Wieder-Sehens wird deutlich, wenn man die Arbeit an einzelnen Entwurfsobjekten betrachtet. Die Akteure bearbeiten Entwürfe, indem sie Darstellungen ausprobieren. Dieser experimentelle Charakter der Entwurfsarbeit zieht auch eine visuelle Praxis nach sich. So beginnt die Grafikerin im gerade berichteten Beispiel, nachdem sie das Element eingefügt hat, dieses zu bearbeiten. Sie verkleinert die Größe des Bildelements und hält kurz inne, woraufhin sie den Abstand zwischen dem Bildelement und der daneben stehenden Schrift verringert, anschließend die Schriftart verkleinert, beides nach einer abermaligen kurzen Pause wieder rückgängig macht. Dieses probierende Sehen lässt sich bei der Arbeit an

einzelnen Objekten immer wieder beobachten. Die Grafiker werfen die Gestaltungsversuche und kehren über Rückgängig-Befehle zu einer früheren Version des Entwurfes zurück. Dabei kann es sich sowohl um einige wenige Bearbeitungsschritte handeln (wie bei der beschriebenen Größenänderung) als auch um größere Rückschritte bis hin zur Erstversion der Arbeitssitzung. Dabei sind die Programme auf diese Form des Rückgängigmachens schon angelegt. In einem eigenen Protokollfenster werden die einzelnen Arbeitsschritte aufgezeichnet und per Mausclick kann zum gewünschten Stadium zurückgekehrt werden (vgl. Abb. 9).

Hier offenbart das Programm bereits eine Methodologie des Entwerfens, welche die Arbeitsprozesse in einzelne Schritte zergliedert. Das Wieder-Sehen ermöglicht entsprechend ein Zurück zu einem früheren Arbeitsschritt, von dem wieder neu begonnen werden kann. Entgegen dem ersten Fall des Wieder-Sehens, welcher auf die positive Bezugnahme einer früheren Version anspielt, handelt es sich bei diesem zweiten Fall um eine Eliminierung einzelner Gestaltungsschritte, die, ist man einmal im Protokoll zurückgegangen, auch nicht wiederherstellbar sind. Das Verfahren des Zurückspringens ermöglicht hier also einen Neuanfang und verweist so auf die prinzipielle Fehlerhaftigkeit der Probeentwürfe, während im zuerst beschriebenen Fall des Wieder-Sehens gerade die unentschiedene Nicht-Abgeschlossenheit im Vordergrund steht und zu den Entwürfen zurückgekehrt werden kann, um sie ein weiteres Mal in den Gestaltungsprozess zu integrieren.

Probe-Sehen

Diese zweite Art des Wieder-Sehens offenbart eine visuelle Praxis im Entwurfsprozess, die sich auf eine Unterscheidung innerhalb der Sachdimension bezieht. Hier werden Veränderungen an den Entwürfen auf ihre gestalterischen Konsequenzen hin überprüft. Gestalten kann so als ein experimenteller Akt charakterisiert werden, als eine Art *Probesehen*, welches auf die Aufdeckung sowie das Verfolgen einer »Spur« (Rheinberger/Krauthausen/Nasim 2010: 145) im Visuellen abzielt.¹²⁰ Dieses experimentelle Sehen besteht in der Erschaffung alternativer Formen, die in großer oder geringer Abweichung zur Ausgangsgestaltung stehen und häufig auf einen direkten Vergleich untereinander abzielen. Ein solches auf Vergleichen angelegtes Probe-Sehen, zeigt sich etwa im obigen Beispiel der unterschiedlichen Logoentwürfe, bei dem zwei ähnliche Entwürfe auf derselben Seite angeordnet sind und über Skalierungsverfahren in ihrer parallelen Präsenz sichtbar gemacht werden. Hier werden visuelle Variationen erschaffen und vergleichend auf ihre ästhetische und formale Tauglichkeit geprüft, also gefragt, ob sich diese Variationen als grafische Spuren (die es weiter zu verfolgen gilt) sehen lassen. Aber nicht nur im direkten

120 Zur Konzeption gestalterischen Entwerfens als experimenteller Akt vgl. Hasenhütl 2009: 351; zum Verhältnis von (wissenschaftlichen) Experiment und (schöpferischem) Entwurf vgl. Krauthausen 2010: 7ff.

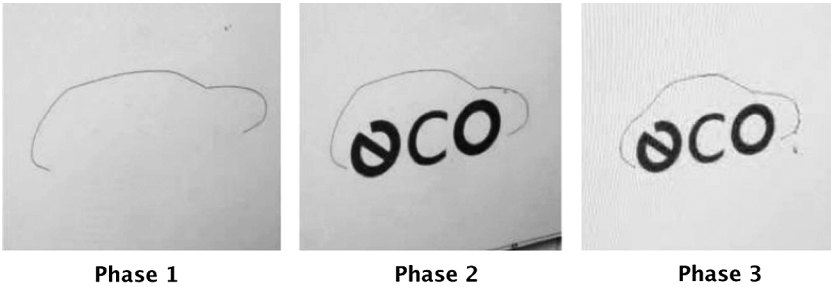
Vergleich mit anderen Entwürfen, sondern schon in der Veränderung während der Bearbeitung zeigt sich die experimentelle Qualität des Probesehens. Indem die Änderungen direkt am Bildschirm nachvollzogen werden können, wird hier unmittelbar ein Vergleich mit der vorherigen Gestaltung möglich. Anders als etwa bei komplexen (natur-)wissenschaftlichen Experimenten, bei denen Daten oft erst ausgewertet werden müssen, um deutliche Ergebnisse zu sehen, werden im Falle der grafischen Entwurfsarbeit sofort Unterschiede sichtbar.¹²¹ Dies unterscheidet sie von den meist verbalen Entwürfen in der Ideenfindung, die sich als sprachlich geäußerte Ideen erst noch im Medium des Visuellen ›beweisen‹ müssen.

Nun werden (alternative) Entwürfe nicht mit einem einzelnen Mausklick vollzogen, ebenso wie eine Entwurfszeichnung auch nicht mit einem einzelnen Strich abgeschlossen ist. Vielmehr besteht die Entwurfsgestaltung in der Aneinanderreihung vieler kleiner Veränderungen, die in der Summe einen mehr oder minder deutlichen Unterschied zum Beginn der Versuchsphase markieren. Aufschlussreich daran war es zu beobachten, dass die Akteure bei der Veränderung der Entwürfe selten innehielten und die einzelnen, minimalen Änderungsschritte auch selten widerrufen wurden. Die Erschaffung einer alternativen Form des Objekts wurde so lange weiterverfolgt, bis eine deutlich andere Version des Ausgangsobjekts sichtbar wurde. Dies sagt aber noch nichts über die Halbwertszeit des so entstandenen Entwurfes aus. So werden die Entwürfe auch unmittelbar nach deren Entstehung wieder gelöscht, allerdings erst, nachdem dem Entwurf eine kurze ›Überlebenschance‹ eingeräumt wurde. Nicht selten arbeiteten die Grafiker zehn Minuten an einem Objekt, um dieses dann zu ›löschen‹. Erst wenn über eine erste ›natale Phase‹ des Entwurfsobjekts hinaus gegangen wurde, sich also die Konsequenz der gestalterischen Idee konkretisierte, Formen nicht mehr nur in der bloßen Andeutung vorstellbar blieben, sondern eine visuelle Präsenz bekamen, wurde eine Einschätzung getroffen. Gestalten im Modus des Probesehens verweist also auf die Erschaffung einer (halbwegs) konsistenten Form, die zwar im Entwurfsstadium begriffen ist und somit auch in der materialen Gestaltung vorläufig, allerdings über den Status des Unkonkreten hinaus geht. Anhand der Abbildung 10 kann das kurz verdeutlicht werden.¹²²

121 Zur visuellen Praxis naturwissenschaftlicher Forschung vgl. Rheinberger/Krauthausen /Nasim 2010.

122 Diese Phaseneinteilung dient der Illustration.

Abb. 10: Entwicklungsphasen Entwurfselement (Screendetails, Videostill)



Quelle: eigenes Video (H.K.)

In Abbildung 10 kann auf dem ersten Bild (Phase 1) die angedeutete Form eines Fahrzeuges gesehen werden. Diese Form hat die Grafikerin anhand der Umriss einer Fotografie eines Autos erstellt. Zu sehen ist nur eine dünne Linie. Im zweiten Bild wurden mit dem Schriftzug »eco« bereits Elemente des Ausgangslogos eingefügt. Darüber hinaus wurde die Form des Autos auf einer horizontalen Achse gestaucht und etwas verändert. Nach einigen Änderungen zeigt sich wenige Minuten später (insgesamt dauert die Bearbeitung von Phase 1-3 vier Minuten) ein deutlicher Wandel der Ausgangsform. Aus einem Auto mit schrägem Heck wurde ein Gefährt mit Stufenheck und durch den Schriftzug »eco« angedeuteten Reifen. Erst in dieser Phase entscheidet sich die Grafikerin gegen diese Variation und beginnt danach erneut, eine weitere Autoform »auszuprobieren«. Hier wird die gerade beschriebene Konkretisierung der Form deutlich. Weder genügt es der Grafikerin allein die Autoumriss zu zeichnen, noch reicht ihr die Vorstellung eines stufenheckförmigen Fahrzeuges aus. Eine solche Form wird hier erst visuell erschaffen, bevor sie einer Bewertung unterzogen wird.

Hierbei kommt eine evaluative Komponente grafischer Tätigkeit zum Tragen. Varianten werden visuell erzeugt und bleiben nicht reine Vorstellungsinhalte, werden somit auch als sichtbare Optionen gehandelt, die nach kurzem Innehalten wieder gelöscht werden können. Dieses Trial-and-Error-Verfahren innerhalb der Praxis zeichnerischen Gestaltens ist notwendig darauf angewiesen, Dinge visuell hervorzubringen, sie sichtbar zu machen, um sie dann zu bewerten.¹²³ Erst die konkrete Form erlaubt hier eine Reflexion über die Gestaltung (vgl. auch Hasenhütl 2009: 384f.). Interessant an diesem Fall des Probe-Sehens ist das regelmäßige Scheitern von Entwürfen oder Entwurfsvariationen. Dem Probeentwurf wird durch die Praktiken des Probe-Sehens und Wieder-Sehens eine Fraglichkeit zugesprochen, die

123 Zu materiellen, architektonischen Praktiken des Entwerfens, welche gleichsam ein Versuchen (inkl. Scheitern) beinhalten vgl. Yaneva 2009: 128ff.

sachlich auf Mehrdeutigkeit und temporal auf Flüchtigkeit angelegt ist. Indem etwa einzelne Elemente wie die Buchstabengröße oder der Abstand zwischen Gestaltungsobjekten ausprobiert werden, können verschiedene Anschlussmöglichkeiten realisiert oder eben verworfen werden. Dieses Probe-Sehen lässt sich sowohl bei kleinen Variationen einzelner Elemente beobachten als auch bei ganzen Entwürfen, die ausprobiert und anschließend wieder gelöscht werden.

Hier zeigt sich ein Grundproblem entwerfender, experimenteller Arbeit. So ist es schwierig, alle Aspekte eines Entwurfs zeitgleich experimentell zu verändern. Eine solche radikale Neuschöpfung würde einerseits den vorhergehenden Entwurf völlig disqualifizieren und andererseits die Komplexität gestalterischer Offenheit vergrößern. Hans-Jörg Rheinberger weist darauf hin, dass Veränderungen im Experiment immer auch eine reduktionistische Gefahr in sich tragen, wenn »möglicherweise Dinge [ausgeblendet werden], die man besser nicht ausblendet« (vgl. Rheinberger/Krauthausen/Nasim 2010: 155). Nun handelt es sich beim grafischen Gestalten zwar nicht um ein naturwissenschaftliches Experiment – die Konsequenzen des Ausblendens haben hier eine andere Tragweite, da mindestens eine erste Bestimmung des Gelingens guter Gestaltung schon während der Bearbeitung sichtbar wird – allerdings lässt sich auch hier beobachten, dass immer wieder Aspekte stabil gehalten werden, damit andere variiert werden können und deren Zustandsänderungen auch als solche deutlich werden. So werden im obigen Beispiel »nur« die äußere Form des Autos, nicht aber der Schriftzug »eco« verändert.

Die Gefahr dieser stabilisierenden Komplexitätsreduktion, nämlich der Verlust von Anschlüssen durch die Variation einzelner Elemente, wird im laboratorischen Experimentalkontext, so Rheinberger, »durch die Vielfalt der Experimente und ihrer Aufzeichnungsmodi« (ebd.: 155f.) wieder aufgefangen. Eine solche Vielfalt findet sich auch für den Fall grafischer Entwurfsarbeit – wenn auch in der konkreten Form davon unterscheidbar. Ein zentraler Unterschied zu den von Rheinberger beschriebenen molekularbiologischen Experimenten scheint mir im Prinzip der Gleichzeitigkeit gegeben. So beschreibt Rheinberger die Experimente als eine Abfolge, eine immer wehende Neujustierung einzelner Aspekte, die alle auf eine Art *Fortschritt*, nämlich dem Gelingen eines Experimentes, angelegt sind. Im Gegensatz dazu existieren die Entwürfe der Grafiker in einer besonderen *Parallelität*, welche mehrere gleichwertige Entwurfsstränge zur selben Zeit akzeptiert. Die grafische Entwurfspraxis zeichnet sich durch zahlreiche Änderungen auf den verschiedenen Ebenen innerhalb eines Entwurfes sowie dieser parallelen Entwurfsstränge aus, was einer reduktionistischen Gefahr prinzipiell entgegenwirkt.

Gleichzeitig stabilisieren die Verfahren des Probesehens und des oben explizierten Wiedersehens die Möglichkeit dieser Vielfalt, indem auf frühere Entwürfe zurückgegriffen und Variationen getestet werden können. Diese »stabile Vielfalt« gibt ebenso Aufschluss über den Umgang mit der Vergangenheit der Entwürfe. Sowohl durch die, zumindest potenzielle, Rückkehr zum Ausgangspunkt der Gestaltung als

auch die betonte Vorläufigkeit der Probegestaltungen wird hier die Vergangenheit des Entwurfs verfügbar gehalten – sei es als Vergleichshorizont oder als eine Art Sicherungskopie.

Gemeinsam Sehen

Ein anderer Aspekt der visuellen Praxis gestalterischen Entwerfens wird deutlich, wenn man sich die Sozialdimension des grafischen Blicks vergegenwärtigt. Gestalten und Entwerfen im sozialräumlichen Gefüge des Büros können nicht als bloße individuelle und zurückgezogene Tätigkeiten gelten, auch wenn sie sich zu Teilen so inszenieren. Sie sind wiederholt durchsetzt von Interaktionen mit anderen Akteuren: Der Kreativdirektor und der Art-Director evaluieren die Entwürfe und schätzen die gestalterische »Richtung« ein, die Kundenberater informieren sich über den Fortschritt des Projektes und andere beteiligte Grafiker besprechen die Aufgabe. Der letzte Fall wird im folgenden Beispiel deutlich, in der die praktische Herstellung eines *gemeinsamen Sehens* im Vordergrund steht: Es handelt sich dabei um eine Situation zu Beginn der Bearbeitung der oben angesprochenen Logoentwürfe. Die beiden beteiligten Grafikerinnen, Esther (E) und Astrid (A), tauschen sich über die Probleme der bisherigen grafischen Gestaltung aus, um anschließend die weitere Bearbeitung der Logoentwürfe untereinander aufzuteilen:

- 1 E: ((am Computer sitzend, auf dem Bildschirm ist ein
2 Logoentwurf zu sehen)) Mir fehlt bei diesem
3 ((zoomt heraus) Logo die Zusammengehörigkeit)
4 (--). Wir haben hier so ein Lo- ((hebt die linke
5 Hand und verdeckt damit das linke Bildelement),
6 also, ich meine das könnte wegfallen), ((zoomt
7 herein bis auf Logogröße und mittet das Bild ein)
8 das bildet für mich keine (Einheit) eigentlich)
9 A: ((A. tritt hinter dem Schreibtischstuhl von E.
10 hervor neben diese, bleibt aber leicht hinter der
11 linken Seite von E. stehen)) [Oder]
12 E: [Ich] glaube, es
13 wird auch nicht besser, ((verkleinert das Bildele-
14 ment) wenn wir das Signet kleiner machen) (1,0).
15 A: Aber wegen der Farbe, ((zeigt mit dem Finger auf
16 den Bildschirm und deutet auf Stellen in
17 verschiedenen Grüntönen) hier ist grün, hier ist
18 grün). (1,5) Oder, [ja-]
19 E: [Aber] es macht ja schon Sinn,
20 dass das Wort eco eigentlich grün ist. (2,5)

Dieser kurze Ausschnitt zeigt verschiedene sich überlagernde Aktivitäten, die in die kollaborative Arbeit am Entwurf eingebunden sind; hier wird etwa mit verschiedenen Mitteln gezeigt, sich körperlich bewegt, gesprochen, auf Dinge hingewiesen und gleichermaßen werden technisch grafische Veränderungen vollzogen. In der

Benennung der Ausgangslage verweist Esther auf das gestalterische Problem der mangelnden Zusammengehörigkeit. Dabei sind es vor allem visuell-ästhetische Gründe, die zur Begründung dieser Unzufriedenheit angeführt werden (Z. 1-9, 12-18). Vornehmlich die formale »Zusammengehörigkeit« (Z. 3), die mangelnde »Einheit« (Z. 8) zwischen Bildelement und Schrift wird hier als Problem konstatiert. Die Markierung des Problems wird einmal durch die sprachliche Äußerung vollzogen und zum anderen durch das Herauszoomen aus der Totalansicht des Logos und der Ansicht mehrerer Logos nebeneinander verdeutlicht. Hier wird der Aufmerksamkeitsfokus auf das Geschehen am Bildschirm gerichtet und dabei ein spezifischer Logoentwurf (neben anderen) in den Mittelpunkt des Interesses gerückt sowie als negativ markiert. Durch die Handbewegung der Grafikerin, mit der sie das Bildelement des Logos verdeckt, verdeutlicht sie, welche Elemente hier »einheitslos« erscheinen (Z. 4-8). Die allgemeine Äußerung der »Zusammengehörigkeitslosigkeit« wird so gestisch und sprachlich präzisiert. Das Zusammenspiel der abwertenden Geste¹²⁴, der sprachlichen Äußerung und der Aufmerksamkeit auf ein Objekt zeigen die Markierung des Problems an. Dabei erhält das Problem seine Intelligibilität aber nicht durch die rein intellektuelle (und auch nicht rein sprachliche) Zuschreibung, sondern wird als ein visuelles Problem behandelt. Es lässt sich hier von einer gemeinsamen Arbeit an einem Problem-Sehen sprechen, welches praktisch als ein *Problem-Zeigen* virulent wird – das heißt, das Problem wird hier durch verschiedene Verfahren sichtbar gemacht.¹²⁵ Anhand der weiteren Einwände von Esther und Astrid lässt sich diese Problemsichtbarmachung verdeutlichen. So wird beispielsweise die Komplexität des Problems aufgezeigt, indem Esther die Größe des Logos am Bildschirm verändert (Z. 13-14). Thematisch geht es um den Nachweis, dass sich durch eine einfache (Größen)Veränderung das Problem der Zusammengehörigkeit nicht lösen lässt. Zeigen *am* grafischen Objekt ist hier ein Zeigen *mit* dem grafischen Objekt. Das direkte Verändern des Objekts geschieht wiederholt parallel zur sprachlichen Hervorbringung der Einwände. Dieses Zeigen im und am Visuellen lässt sich als eine Art kollektives Probe-Sehen qualifizieren, da hier beide Grafikerinnen versuchen, visuelle Variationen sichtbar zu machen bzw. auf Variationen hinzuwirken, indem etwa vorgeschlagen und mit dem Finger gezeigt wird, welches Textelement einfarbig gestaltet werden könnte. Obwohl mit Esther nur eine der Grafikerinnen über die Computerhoheit verfügt, bezieht sich auch Astrid immer wieder auf die Materialität des grafischen Objekts am Bildschirm. Vornehmlich mit Zeigegesten (unterstützt durch deiktische Zeichen wie etwa »hier«, Z. 17) markiert sie am Objekt die Elemente, die für sie als problematisch gelten (etwa die verschiedenen Grüntöne). Auch hier ist der unmittelbare Bezugspunkt die grafische Ober-

124 Die Grafikerin hält nicht »einfach« nur die Hand über das Bildelement (Z. 3-4), sondern zieht diese in einer abschätzigen Form vom Element hinfort.

125 Zur Praxis des Zeigens vgl. Goodwin 2003.

fläche. Sowohl das Zeigen mit als auch am Objekt ermöglichen eine gemeinsame Bezugnahme auf den grafischen Gegenstand, an dem durch die unterschiedlichen Verfahren jeweils auf gewisse Punkte hingewiesen wird und damit die visuellen Spuren (des Problems) sichtbar gemacht werden.

Ähnlich wie es Dirk vom Lehn und Christian Heath (2007) für die kollektive Betrachtung von Kunstwerken nachgewiesen haben, lässt sich hier eine körperlich-interaktive Dimension des gemeinsamen Sehens herausstellen. So konfigurieren die Akteure ihre Körper und deren Position so zueinander, dass eine gemeinsame Betrachtung und Bearbeitung des Gegenstandes möglich wird. Das heißt, indem Astrid erst hinter dem Schreibtischstuhl stehend neben ihre Kollegin tritt, kann sie in das gemeinsame Sehen des grafischen Objekts intervenieren. Esther wiederum hält während des Zeigens in ihrer sonst ständigen Bearbeitung des grafischen Objekts inne und eröffnet so die Möglichkeit der Bezugnahme auf das Objekt durch Astrid und macht diese Möglichkeit körperlich sowie öffentlich deutlich. Beide arbeiten so an der Konfiguration einer gemeinsamen räumlich-körperlichen Perspektive auf den Gegenstand (vgl. ebd.: 152ff.). Hinzu kommt der Einbezug des grafischen Objekts in die kooperative Arbeitstätigkeit der Akteurinnen. Durch die aktive Sichtbarmachung des Problems am Gegenstand arbeiten sie an der Herstellung und Versicherung eines gemeinsamen Problemdeutungshorizonts. Denn es ist nicht selbsterklärend, worauf sich die visuelle Unzulänglichkeit bezieht – genauso könnte die Schrifttype oder das Logo problematisiert werden, was zu einem späteren Zeitpunkt auch geschieht. Beide weisen sich auf das Problem hin: Esther, indem sie sprachlich sowie mit dem Computer arbeitend, Dinge hervorhebt – oder eben nicht, denn genauso gut kann das Unterlassen als eine Kennzeichnung des Unproblematischen gedeutet werden – und Astrid, indem sie ebenso verbal wie auch gestisch auf spezifische Elemente verweist. Sequenziert man das Geschehen stärker und achtet man auf die Hervorbringung gemeinsamer Deutungshorizonte im Gespräch, lässt sich diese Ko-Orientierung beider Grafikerinnen noch einmal verdeutlichen. So lässt sich dann der Hinweis Astrids auf die unterschiedlichen Grüntöne (Z. 15-17) als ein Verständnissignal interpretieren und zwar dahingehend, dass sie das Problem – die mangelnde Einheit von Bildelement und Schrift – verstanden hat und diese Problemeinschätzung teilt. Auch wenn Esther zwar inhaltliche Gründe für die Aufnahme der Grüntöne anführt, so macht ihre Äußerung wiederum deutlich, dass hier eine gemeinsame Problemdefinition gefunden ist, gesprächspraktisch also nicht mehr an der grundsätzlichen Vergegenwärtigung des Problems (wie noch in Z. 1-14) gearbeitet werden muss, sondern dessen designpraktische Konturierung weitergetrieben werden kann. Hier geht es also sowohl um die praktische Herstellung geteilter Perspektiven, also eines *gemeinsamen Blickens* auf den Gegenstand, als auch um die Arbeit an der Kongruenz der »Relevanzsysteme« (Schütz/Luckmann 2003: 99), also um die kollektive Vergegenwärtigung des Problemhorizontes, um die Arbeit an einem *gemeinsamen Blick*.

Skalierendes Sehen und vergleichendes Sehen

Neben dem zeitlichen Nacheinander, etwa der Variation eines Entwurfs oder des Vergleichs über Ein- und Ausblendung, lässt sich das Rein- oder Rauszoomen als ein weiteres zentrales Verfahren innerhalb der Entwurfspraxis identifizieren. Skalierende Verfahren finden sich in verschiedenen Momenten des Designprozesses und sind, wie beispielhaft beim Probe-Sehen gezeigt, mit anderen Formen visueller Praxis gekoppelt. Ganz allgemein bieten sie die rein technische Möglichkeit der Vergrößerung bzw. Verkleinerung und damit die Arbeit in einem Mikrobereich, für den Genauigkeit gefordert wird (s.o.) sowie einen schnellen Wechsel zum Makrobereich, der einen Überblick liefert. Hierzu ein Beispiel, in welchem der Grafiker Ernst zwei unterschiedliche Motive aus zwei Bildern zusammenfügt. Dazu muss er ein Objekt, ein lachendes und junges Pärchen, aus einem Bild ausschneiden und in das andere Bild einfügen und »freistellen«, d.h. von jeglichen Spuren des Originalbildes befreien.¹²⁶

Zuerst schneidet Ernst die Figuren grob aus. Dazu zieht er via Maus und Tastenkombinationen einen groben vieleckigen Rahmen um die Personen, sodass neben den Figuren noch Reste des Ursprungsbildes zu sehen sind und entnimmt diese Auswahl dem Bild. Er fügt das ausgeschnittene Bildelement in ein neues Hintergrundbild ein, auf dem Berge zu sehen sind. Da die Figuren zu groß sind, passt er diese durch den Skalierenbefehl im Grafikprogramm auf eine ungefähre proportionale Größe an. Dann beginnt er das Bild freizustellen, indem er die Ansicht vergrößert und die Figuren via Radiergummi von den Resten des Originalbildes befreit. Er fängt dazu systematisch links unten an und arbeitet sich im Uhrzeigersinn vor. In der Mitte (dies ist der schwierige Part, weil die Haare der Frau sehr zerzaust sind und zwischen den einzelnen Strähnen nur sehr mühsam mit dem Radiergummi gearbeitet werden kann) hält er inne und macht rechts nach der Kopfhairpartie weiter. Bei verschiedenen Stellen vergrößert er die Ansicht bis auf Pixelgröße und entfernt dort die Farbpixel des Hintergrundes. Dabei entfernt er auch Teile des Bildes, wie etwa abstehende Haare der Frau. Regelmäßig wird die Bildansicht verkleinert, um in einem größeren Ausschnitt Hintergrund zu entfernen bzw. zu überprüfen, ob nicht ein Bereich vergessen wurde. Dann vergrößert er die Ansicht wieder nahezu bis auf Pixelgröße und verschärft (bzw. vermindert) die Kanten- sowie die Radiergummistärke.

126 Diese Arbeitstätigkeit des Freistellens ist eine klassische, aber schlecht gelittene grafische Aufgabe, welche als sogenannter »Job« häufig an Freelancer weitergegeben wird. Die Aufgabe gilt als wenig kreativ und bloße Fleißarbeit. Ernst, der ausführende Grafiker kommentiert diese Tätigkeit entsprechend negativ zu Beginn: »Jetzt mache ich diese doofe Aufgabe. Ich mein', ich könnte ja auch was Richtiges machen, aber die [beiden Agenturleiter, H.K.] haben mir mal wieder nichts gegeben. Jetzt bin sich so früh da und habe nichts zu tun«. Hier wird die Aufgabe nicht nur als un kreativ, sondern nicht einmal als Aufgabe (als »nichts«) vermerkt.

Hier wird die technische Möglichkeit des Skalierens deutlich. Indem bis auf die Pixelgröße herangezoomt werden kann, können Mikrobereiche erfasst werden, wodurch sich, wie auch schon bei den Hilfslinien, eine Mikrodimension gestalterischen Entwerfens eröffnet. Daneben bietet die Möglichkeit der Großansicht, wie oben bereits angemerkt, die schnelle Identifikation von gestalterischen Leerstellen, die in der Nahaufnahme übersehen wurden.

Gleichzeitig bieten Skalierungsverfahren aber eine Qualität innerhalb des Entwurfsprozesses, die über diese rein technische Dimension hinausgeht. Die wird noch einmal deutlich anhand der Bearbeitung der Logoentwürfe: Die Grafikerin arbeitet dort mit verschiedenen Seiten, auf denen die Entwürfe angeordnet sind. Je nachdem welcher Entwurf bearbeitet wird, zoomt sie die jeweiligen Logos heran. Dabei verharrt sie nicht in dieser Ansicht, bis das Logo abschließend bearbeitet ist, sondern zoomt immer wieder hinaus, sodass sie etwa von der ausschließlichen Ansicht auf L2 zur parallelen Ansicht von L1 und L2 wechselt oder den Blick auf alle existierenden Entwürfe erweitert (vgl. Abb. 8 oben). Dadurch entsteht innerhalb der Arbeitspraxis eine interne Bezugnahme auf andere Entwürfe. Durch die Praxis des Zoomens und die Anordnung der Bilder wird hier sowohl ein *paralleles* als auch ein *partikulares Sehen* ermöglicht. Es entsteht eine Gleichzeitigkeit von Entwürfen, die als Orientierung für *direkte Vergleiche* genutzt wird. So ordnet die Grafikerin L1 und L2 so an einer Hilfslinie an, dass diese gleich ausgerichtet werden können und die Größe eines Bildelements (einer horizontalen Linie unter den Entwürfen) bei beiden angeglichen wird. In dieser parallelen Perspektivierung können die Entwürfe betrachtet, vermessen, an denselben Hilfslinien angeordnet und entsprechend geändert werden und zwar in verschiedenen Vergrößerungsstufen.

Dieses direkte Vergleichen mittels skalierender Verfahren erfährt seinen spezifischen Charakter nicht ausschließlich in der raumzeitlichen Parallelität der Entwürfe, sondern ebenso in dem schnellen Wechsel zwischen den Darstellungsebenen und dem Maßstab. Der rapide Wechsel des Skalierens, darauf hat auch Albena Yaneva (2005: 882f.) im Zusammenhang mit Entwurfspraktiken im Architekturfeld hingewiesen, ermöglicht eine Neubefragung des Materials, indem die rasche perspektivische Veränderung einen neuen Blick auf den Gegenstand ermöglicht. Entsprechend lassen sich die Verfahren des Zoomens auch nicht nur auf die Formen des Gleichzeitig-Sehens beschränken, sondern verweisen ebenso auf Maßstabsänderungen und Vergleiche innerhalb desselben Entwurfs. Dies geschieht häufig über Zoompraktiken am Computer, bei denen der Entwurf für wenige Sekunden verkleinert und anschließend wieder vergrößert wird. Wiederholt ließ sich die Herbeiführung eines Maßstabwechsels auch körperlich beobachten, indem die Grafiker auf dem Stuhl vor dem Bildschirm sitzend ihren Oberkörper nach hinten lehnen und so den Entwurf in größere Entfernung rücken. Sowohl durch die vergleichende Anordnung der Logos als auch der Änderung des Maßstabes werden hier die einzelnen Gestaltungselemente, sei dies Bild oder Text, in einer veränderten Form arrangiert resp.

sichtbar gemacht. Ähnlich dem Probe-Sehen ist diese Art der Blickirritation auf die Evozierung eines visuellen Informationsgewinns angelegt. Die Veränderung (des Maßstabs oder der Vergleichsobjekte) soll Aufschluss über weitere Schritte der Gestaltung geben. Das bedeutet, dass hier Sehen und Zeichnen bzw. grafisch-materielle Intervention in einem ständigen Wechselverhältnis begriffen sind und zwar über die grundsätzliche physiologische Kopplung zwischen der motorischen Fähigkeit des Zeichnens und der visuellen Wahrnehmung hinaus. Donald Schön spricht in einem ähnlichen Zusammenhang von einer »Konversation mit den Materialien« (Schön 1991: 8). Durch die Skalierung wird der Blick auf die Entwürfe verändert und so Informationen über die Gestaltung gewonnen.

Allerdings bleibt diese Praxis des Skalierens sowie des vergleichenden Sehens nicht auf die technische Bearbeitung am Computer beschränkt. Auch durch den Wechsel des Mediums wird die Perspektive wie auch der Maßstab des Gegenstandes verändert. So kündigt die Grafikerin während der Arbeit an der Variation eines Logos an, dass sie die Entwürfe nun ausdrucken wird, da so eine bessere Beurteilung ermöglicht wird: »Ich werde jetzt mal ausdrucken zum Schauen. Man kann das nicht wirklich beurteilen am Bildschirm« (Grafikerin). Die Möglichkeit des raschen Perspektivenwechsels steht hier offenbar einer eingeschränkten Beurteilungsfähigkeit am Bildschirm gegenüber. Es scheint eine mediale Qualität des Materials zu geben, anhand derer Dinge besser oder schlechter beurteilt werden können.¹²⁷ Hinzu kommt, dass es für die im Produktionsablauf verankerten Bewertungsschritte grafischer Entwürfe gängige Praxis ist, diese auszudrucken, sobald sie von einem größeren Plenum als zwei Personen kommentiert werden. Eine Erklärung für diese materiale Präsenz des Papiers ist sicherlich der Umstand, dass auch dem Kunden Entwürfe in Papierform und auf Präsentationskarton geklebt präsentiert werden. Der Papierausdruck ist also der finale mediale Zustand, an dem die letztendliche Bewertung stattfindet. Daher ließe sich der Umstand, Entscheidungen über Design auf das Medium des Papiers zu verlagern, als eine Art visuelle »Generalprobe« interpretieren. Der Entwurf muss sich erst einmal den Akteuren in der Agentur auf dem Papier beweisen, bevor dieser endgültig ausgedruckt dem Kunden präsentiert wird. Daneben scheinen mir aber noch zwei weitere Aspekte die Rolle des Papiers innerhalb der Entwurfsarbeit zu unterstreichen. Zum einen wird durch den Ausdruck auf Papier ein Materialwechsel vollzogen, der eine Neubefragung des Entwurfs ermöglicht. Ähnlich der Maßstabsänderung eröffnet der Ausdruck auf Papier ein anderes Sehen als noch auf dem Bildschirm, der Entwurf hat bspw. eine andere Rahmung, Farben erscheinen anders, verschiedene Ausdrücke können in einer bestimmten Art

127 Ähnliches stellt auch Jörg Potthast (2008) in seiner ethnografischen Forschung heraus. Er beobachtet, dass dem Medium des Papiers in der Kontrolle des Flugverkehrs eine besondere Qualität zugesprochen wird sowie damit Praktiken auf eine ganz bestimmte Art und Weise verbunden sind (dazu ebd.: 61 ff.).

kombiniert werden, sodass die Grundlage der Beurteilung eine andere ist. Ähnlich dem Probe-Sehen wird hier das Material neu befragt. Daraufhin ist der Ausspruch der Grafikerin gemünzt, nach der sich eine adäquate (»wirkliche«) Beurteilung nicht am Bildschirm vollziehen lässt. Zum anderen ermöglicht der Ausdruck eine Unterbrechung der ständigen Veränderung des Entwurfs. Um zum Drucker zu gelangen, muss aufgestanden, der Arbeitsplatz und das technische Gestaltungsartefakt Computer verlassen werden. Hier wird eine Temporeduzierung des gestalterischen Rhythmus herbeigeführt, die auf ein Innehalten abzielt und eine konzentrierte Betrachtung des Gegenstandes ermöglicht.

Der Rhythmus des Gestaltens

Anhand der Praxis des Skalierens wird noch etwas anderes deutlich als ausschließlich die Maßstabsänderung des Entwurfs – nämlich die Aufrechterhaltung eines gestalterischen Rhythmus'. Ähnlich einem Joggingläufer in der Stadt, der an Hindernissen wie einer Ampel auf der Stelle trabt, ohne dabei still zu stehen, fällt auch beim Entwerfen die ständige Bewegung des Bildes auf, beispielsweise durch die Änderung des Maßstabes.¹²⁸ Regelmäßig verändern die Grafiker die Ansicht auf das Entwurfsobjekt oder das Objekt selbst, wobei keine Veränderung – also der unveränderte Stillstand des Entwurfsobjektes – das (vorläufige) Ende der Entwurfsarbeit markiert. In dem bisher bemühten Beispiel der Logoentwürfe etwa sind die einzigen Momente, in denen keine sichtbaren Änderungen der Objekte vollzogen werden, ausgewählte Gesprächssituationen mit anderen Personen (dem Kreativdirektor, in einem Fall dem Ethnografen und schließlich einer Kollegin, mit der auf einem Papierausdruck Gestaltungsvorschläge diskutiert werden). Häufig aber, vor allem bei kleinen Bemerkungen, laufen die Gesprächssituationen parallel zum Gestalten (s.o.). Ein Merkmal visueller Arbeit am Entwurf ist die ständige Veränderung, die in einer Art rhythmischer Bearbeitung des Materials ihren beobachtbaren Niederschlag findet. Das ununterbrochene Klicken und Bewegen des Mauszeigers, die Justierung und Veränderung der Gegenstände sowie das Zoomen sind dabei Verfahren dieser Dynamik. Dazu ein Beispiel: Es handelt sich hierbei um eine Sequenz, die an die beschriebene Logobearbeitung oben nahezu unmittelbar anschließt.

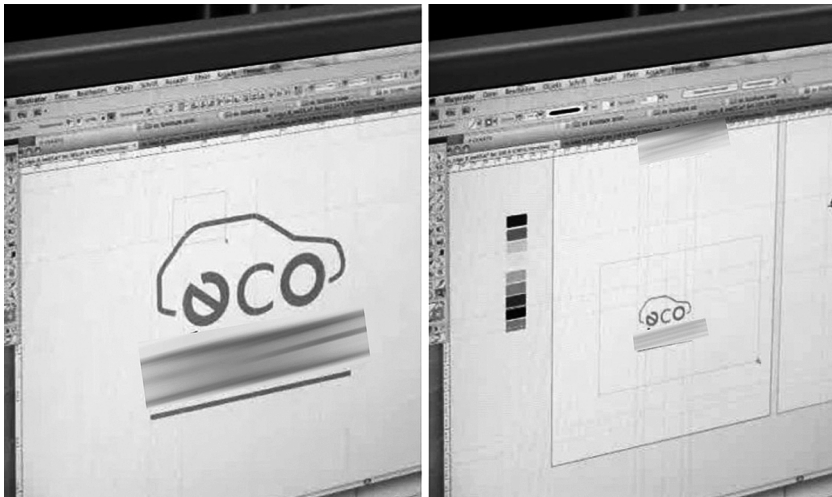
Die Grafikerin zieht einen Rahmen an der äußeren autoförmigen Begrenzungslinie des Logos (Abb. 11). Anschließend klickt sie auf die Außenlinie, um diese auszuwählen. Danach verän-

128 Einen ersten Eindruck liefert ein Ausschnitt aus meinen Feldnotizen: Severin ruft die VIA-Datei auf und macht sich ans Bearbeiten. Mit Eifer. Als hätte er eine Idee. Ein wenig wie ein Jockey sitzt er nach vorne gebeugt, auf der vorderen Hälfte seines Stuhles und stützt sich mit den Unterarmen auf der Kante des Tisches ab und blickt auf den Rechner.

dert sie den Abstand der Linie mit dem eingefassten Schriftzug für wenige Millimeter. Sie bewegt den Mauszeiger nach rechts und verharrt dort für eine halbe Sekunde, wobei sie dort auf die weiße Seite klickt. Anschließend klickt sie auf den Zoombutton auf der rechten Seite und zoomt mithilfe von Tasten sofort heraus auf eine größere Ansicht, zieht dort das Bild nach links, weiter in die Mitte. Diese Perspektive behält sie für zwei Sekunden bei und zieht einen Rahmen um das Logo (Abb. 12) und bringt so den Entwurf wieder näher heran (ungefähr wie Abb. 11) und mittet das Bild wieder ein.

Abb. 11 (links): Maßstabsänderungen I;

Abb. 12 (rechts): Maßstabsänderungen II; jeweils Screendetails, Videostill



Quelle: eigenes Video (H.K.)

Der Ausschnitt beschreibt eine Situation, die knapp zehn Sekunden dauert und in der sich eine Vielzahl von Mikrotätigkeiten zeigen, mit der das Logo bearbeitet wird. Das Bild wird in unterschiedlichen Ansichten perspektiviert, justiert (etwa eingemittet), die Maus bewegt und Dinge angeklickt und mit gehaltener Maustaste in ihrer Form verändert, Rahmen gezogen, Elemente ausgewählt, Formen verändert und Werkzeuge aus der Toolbox ausgewählt (zu sehen links in Abb. 11). All diese Mikroverfahren sind daran beteiligt, einen gewissen Bearbeitungsrhythmus aufrecht zu erhalten, der sich vor allem durch die stete Veränderung (von Objekt, Mauszeiger, Ansicht, programmtypischen Befehlen) auszeichnet. Bewegung scheint hier das oberste Gebot. Nahezu keinen Augenblick verharrt die Grafikerin in der Bearbeitung. Einzig eine halbe Sekunde hält sie inne. Grafische Arbeit am Entwurf vollzieht sich hier als eine ständige Zustandsänderung, die sich als pausenlose Bewe-

gung beobachten lässt.¹²⁹ Das Skalieren erscheint dabei wie eine Erhöhung des Tempos, da hier die ohnehin hohe Frequenz der Bearbeitung durch die plötzliche und kurze Größenänderung auch visuell unterstützt wird. Dabei stellen sich die Änderungen am Objekt für den Beobachter nicht immer als gleichermaßen sinnhafte Aktionen dar. Während im oben beschriebenen Beispiel die Sequenz des Geschehens dem Beobachter eine mögliche Deutung offenbart – das Herauszoomen kann als eine Überprüfung der Änderung des Randes verstanden werden, da anschließend weiter an diesem gearbeitet wird¹³⁰ – finden sich häufiger auch Aktionen, die nicht klar identifizierbar sind. So ließ sich wiederholt beobachten, dass während des Gestaltungsprozesses auch Zoompraktiken ›ins Leere liefen‹, das heißt danach keine sichtbaren Änderungen vollzogen wurden, sondern das Entwurfsobjekt ›einfach nur‹ innerhalb des Bildausschnitts bewegt wurde, wie in einer Art entwerfender Verlegenheitsgeste. Nun können diese Aktionen auch der individuellen Gestaltungsvorlieben der Grafiker geschuldet sein, wofür die Daten allerdings keine hinreichenden Hinweise geben. Vielmehr lassen sich diese Momente in Hinblick auf den Rhythmus als die praktische Herstellung und Aufrechterhaltung einer gestalterischen Dynamik interpretieren. Das Ende der Veränderungen bedeutet den Stillstand der Gestaltung. Ähnliches konnte auch für die konversationelle Brainstorming-Maschinerie herausgestellt werden. Entwerfende Arbeit, sei das Gesprächsarbeit an Ideen oder grafische Arbeit am Entwurf, zielt in ihrer konkreten Form auf ein stetes ›Weiter‹, auf die Negation der Pause ab. Hiermit wird auch eine Affektlogik des Gestaltens angesprochen, die allerdings aus einer praxistheoretischen Perspektive weniger auf das innerpsychische Erlebnis eines »Flows« verweist (vgl. Csikszentmihalyi 1997: 162ff.), sondern auf die praktische Verfahren mit denen die Akteure diesen Rhythmus aufrechterhalten.¹³¹ Indem hier skaliert, probiert und der

129 Diese stete Bewegung zeigt sich auch in den Besprechungen mit anderen. Nahezu nie halten die Grafiker inne, selbst bei der gemeinsamen Begutachtung von Entwurfsvorschlägen auf Papier bearbeiten diese nonstop das Material und sei es nur durch leichtes Andeuten oder Verstärken von Linien.

130 Die situationspezifische Bedeutung der gestalterischen Routinen kann hier analytisch nur ex post aus der Rekonstruktion des Handlungsvollzugs erschlossen werden. Dabei hilft die temporale Sequenzierung des Geschehens wie etwa auch in der Konversationsanalyse (vgl. dazu Eberle 1997: 252ff., Bergmann 2000), da so Anschlussäußerungen die Bestimmung eines Sinngehaltes nahelegen (vgl. Schneider 2002: 55ff.). Indem hier der autoförmige Rahmen nach der Großansicht weiter bearbeitet wird, lässt sich der Ansichtswchsel als eine Befragung der Formänderung interpretieren: Ist die in Abb. 11 begonnene Änderung gelungen? Solche Mikroanalysen helfen, Aufschluss über die potenzielle Bedeutung solcher Schritte zu bekommen.

131 Der »Flow« wird von Mihaly Csikszentmihalyi als ein Erlebnis bestimmt, welches durch ein »Hochgefühl« (1997: 162) und einer damit einhergehenden intrinsischen

grafische Entwurf in ständig wechselnden Ansichten (parallel oder partikular) perspektiviert wird, lässt sich die gestalterische Arbeit als eine affektive Bezugnahme auf den Gegenstand interpretieren. Wobei mit dem ›Weiter‹ innerhalb dieser gestalterischen Praxis noch nichts über die produktive Richtung einer gestalterischen Entwicklung, im Sinne eines teleologischen Fortschritts, gesagt wäre. Wie schon oben beim Wieder-Sehen herausgestellt werden konnte, sind gestalterische Elemente und Entwürfe immer wieder aufgreifbar und potenziell unabgeschlossen. Entsprechend kann dieses ›Weiter‹ auch die Rückkehr zu einem früheren Entwurf bedeuten. So verweist dieser Rhythmus auch auf eine eigentümliche zeitliche Logik, die sich nicht ausschließlich in einer sukzessiven Chronologie von Vergangenheit und Zukunft erschöpft, sondern gleichermaßen die dynamische Bearbeitung und damit das Entstehende in seiner Präsenz hervorhebt (vgl. Yaneva 2005: 886).¹³²

Motivation (vgl. ebd.: 158) während der Ausführung einer Tätigkeit definiert ist. In der weiterführenden Konkretierung des Flow-Erlebnis' markiert Csikszentmihalyi neun Hauptmerkmale dieses Flow-Erlebens (ebd.: 163ff.). Auch wenn hierbei auf die Tätigkeit selbst und in einem sehr generellen Sinne auch auf deren Vollzug eingegangen wird, bleiben die Bestimmungen doch in erster Linie auf eine psychische Dimension bezogen. So ist die Rede davon, dass »Ablenkungen vom Bewußtsein ausgeschlossen« (ebd.: 164) sind oder dass man im Flow vollständig in seiner Tätigkeit aufgehe (ebd.: 165). Eine solche Konzeption des Flows ist aufschlussreich, da sie allgemein Auskunft über die Relevanzen kreativ tätiger Akteure gibt, verharrt aber in dieser Deutung in einer zu stark mentalistischen Dimension und betont mehr den psychischen Akt des Erlebens als die konkrete Hervorbringung des Erlebnis' (zur Mentalismuskritik vgl. Reckwitz 2003: 288).

132 So auch Csikszentmihalyi, indem er auf den autotelischen (und nicht exotelischen) Charakter der kreativen Tätigkeiten im Modus des Flow-Erlebens hinweist (1997: 166).

4.2.5 Evaluationen: Bewerten, prüfen und stabilisieren der Entwürfe

»Wer entscheidet was gut ist? Also der Erste der das dann entscheidet, ist der, der es sich ausdenkt. Das bin ich und das ist vor allem mein Bauch, so ein Bauchgefühl. Die zweite Hürde ist natürlich mein Chef, der Kreativdirektor, der dann sagt ja das machen wir, das machen wir nicht. Und der letzte Entscheider ist dann der Kunde, der zahlt es ja auch.«

TEXTER

Entwurfspraxis vollzieht sich zu einem maßgeblichen Anteil über den Aufbau und das Aufrechterhalten von Optionalität. Der Entwurf in der Ideenfindungs- und auch Gestaltungsphase tritt im Plural in Erscheinung, als Entwürfe, und auch diese sind nicht zwingend nur auf ein einziges Erscheinungsbild reduziert, sondern zeigen verschiedene Varianten, die beispielsweise am Bildrand angeordnet sind oder über Praktiken wie das ›Wieder-Sehen‹ erneut verfügbar gemacht werden können. Dabei lässt sich fragen, wie die Grafiker sich während des Gestaltungsprozesses über die Fortschritte ihrer Entwürfe informieren. Woher wissen und woran sehen Grafiker, dass sie auf dem gestalterisch ›richtigen Weg‹ sind? Wie wählen sie gewisse Entwürfe und schließen andere wiederum aus? Um dies zu beantworten, ist es hilfreich, nach den Verfahren des Evaluierens zu fahnden und so die verschiedenen Situationen in den Blick zu nehmen, in und mit denen Entwurfsvorschläge stabilisiert werden.

Das gerade diskutierte gegenseitige *Vergegenwärtigen und Zur-Deckung-bringen verschiedener Problemhorizonte* (das ›Gemeinsam Sehen‹) und somit die gemeinsame Aufmerksamkeitsfokussierung auf gestalterische Aspekte lässt sich als ein erstens Verfahren benennen, mit dem das Problem der Identifikation gestalterischer Güte angegangen wird.¹³³ Dabei steht in diesem Fall weniger die Entscheidung über fertige Gestaltungsentwürfe in ihrer Gesamtheit im Vordergrund, als eher die Benennung von einzelnen ästhetischen Leerstellen. Hier wird also die Zukunft gestalterischer Elemente festgelegt, indem auf einzelne zu bearbeitende Aspekte eingegangen wird. Dabei wird aber nicht nur das visuelle Element identifiziert, welches weiter bearbeitet werden soll, sondern auch die Richtung des gestalterischen

133 Wobei mit gestalterischer Güte noch nichts über die Qualität ausgesagt sein soll. ›Gut‹ kann sich hier zunächst einmal auf die adäquate Adaption der Kundenwünsche wie auch auf eine ästhetisch-künstlerische Dimension beziehen.

Problems angegeben, wie etwa im obigen Beispiel des Gesprächs der beiden Grafikerinnen Esther und Astrid, dort war es die mangelnde ›Zusammengehörigkeit‹ einzelner gestalterischer Elemente. Eine stabilisierende Kraft für die weitere gestalterische Arbeit wird hier also bezogen auf den Entwurf. Sie wird sowohl lokal durch die kollektive Identifikation der verbesserungswürdigen Gestaltungselemente (die Schrift und das Logo) als auch inhaltlich durch die Benennung des zugrundeliegenden Problems festgelegt (die fehlende »Einheit«). Hier wird die Frage nach dem »what to do next« (Garfinkel 1984: 12) der Gestaltung auf eine kooperative Ebene gehoben.

Unmittelbar anschließend an diese kollektive Bezugnahme auf die Gestaltung lässt sich, zweitens, ebenso das *explizite Einholen von Meinungen der Kollegen* als ein Verfahren identifizieren, über welches Aufschluss hinsichtlich der eigenen Entwürfe und deren Fortschritte gewonnen wird. Regelmäßig werden andere Kreative um Rat für die gestalterischen Entwürfe gebeten. Hierbei wird das Augenmerk durch die Bewerteten gelenkt, indem diese auf den zu bewertenden Aspekt ihrer eigenen Arbeit hinweisen. Dabei ist der Entwurf meist nicht abgeschlossen, sondern beinhaltet noch Aspekte, die es zu verbessern gilt. Eine Grafikerin: »Vor allem hier unten [(zeigt auf den unteren Bildrand)]. Das muss nach mehr aussehen, damit das alles zusammenpasst.« Durch diese Fokussierung der Kritik werden gleichermaßen andere Bereiche ausgeschlossen, die nicht zur Debatte stehen, da sie als »fertig« oder nicht »diskussionswert« gelten. Diese Ratsuchungen haben dabei einmal den Charakter der Bitte um Hilfestellung, worauf konkrete Hinweise zur Gestaltung folgen wie etwa: »Mach doch da noch schwarz und da noch rot. Es wäre schade, wenn man da die Farben des Logos nicht aufgreift. Das ist irgendwie als wenn man es nicht richtig erzählen würde« (Grafikerin). Zum anderen gilt die Frage nach Rat der allgemeinen Bestätigung und Selbstversicherung der Arbeit am Entwurf. So etwa im folgenden Beispiel, indem wiederholt eine bestimmte Form der Gestaltung – es geht um eine Animation für eine Website – besprochen wird und in der sich vom Grafiker kommunikativ darüber versichert wird, dass durch die Gestaltungsänderungen eine visuelle Verbesserung erreicht wurde.

Der Grafiker Severin (S) ruft über die Schreibtische hinweg der Grafikerin Esther (E) zu: »Kannst du da noch was gucken?« Diese steht von ihrem Stuhl auf, kommt herüber, bleibt hinter ihm stehen und schaut auf den Bildschirm, während dieser dort verschiedene Versionen erklärt, welche von beiden kommentiert werden:

- 1 S: Ja, so sieht das mehr nach Magazin aus.
- 2 E: Wirkt jünger
- 3 S: ((klickt zu einer neuen Version)) Das finde ich
- 4 auch noch cool
- 5 E: Ja, das kommt viel besser als gestern

6 S: Das mit der zweiten Linie ist noch super. Man muss
7 viel mehr mit internen Bildern arbeiten.

Hier führt die kollektive Bestätigung zur Stabilisierung des Entwurfs. Dabei allerdings bezieht diese Bestätigung ihre Kraft aus der professionellen Kompetenz des Ratgebers. Dadurch, dass sich hier die Kreativen (und nicht die Berater) untereinander bereden, ist das ästhetische Urteil des Gegenübers immer auch ein gestalterisches Fachurteil. Anders verhält es sich, wenn Praktikanten oder Personen aus der Beratung befragt werden. Diese werden häufig als neutrale Personen angesprochen, als generalisierte Rezipienten, deren spezifische Erfahrungen eingeklammert werden. Dieser sogenannte »Hausfrauentest«¹³⁴ zielt auf die vorurteilslose und unbeteiligte Meinung der Gegenüber ab. Quasi als »generalisierte Andere« (Mead) übernehmen diese die Rolle der Modellrezipienten, welche dann eben auch nach ihrer agenturfreien und nicht-professionellen Meinung gefragt werden. Entsprechend wird auch auf die Erfragung des unmittelbaren Eindrucks, also eine affektive Dimension und weniger die intellektuelle oder rationalisierte Durchdringung erfragt.

Neben dieser expliziten und von den Bewerteten initialisierten Reaktion der Kollegen auf die eigenen Entwürfe, ist noch der *Sonderfall* eines *spontanen, plötzlichen Bewertens im Passieren* zu unterscheiden. So ließ sich wiederholt beobachten, wie die im bewegungsreichen, räumlichen Gedränge der Agentur Passierenden plötzlich am Schreibtisch innehalten und das auf dem Bildschirm Sichtbare kommentieren. Diese Evaluation im Vorbeigehen ist nahezu immer eine positive. Der für die Passierende aufmerksamkeitsregende Bildausschnitt ist es, auf den neben dem Schreibtisch stehend Bezug genommen wird. Diese Hervorhebung des Positiven ist symptomatisch für den Umgang mit den Entwürfen der ›Anderen‹ innerhalb der Kreation. Ungefragt wird keine explizite Kritik an den Gestaltungen geäußert. In dieser Form ist es vor allem Bestätigung, die hier gegeben wird und welche als solche eine stabilisierende Funktion für den Entwurf ausübt. Geht der Grafiker über eine höfliche Dankbarkeitsbezeugung hinaus auf den positiven Kommentar ein, indem z.B. erläuternd auch noch andere Varianten gezeigt oder auf Gestaltungsdetails aufmerksam gemacht wird, kann aus dieser passierenden Evaluation ein Gespräch werden, welches auch stärkere Bewertungen beinhaltet.

Olaf kommt zu Severin, um mit ihm etwas zu besprechen. Bleibt dabei hinter dem Schreibtisch stehen und erklärt den Zeitplan zu einem Projekt. Als er damit fertig ist kommentiert er ungefragt die Arbeit von Severin am Bildschirm. »Das ist geil. Sehr schön.« Severin zeigt auf

134 Unter Hausfrauentest wird im Werbejargon die Befragung unbeteiligter Dritter innerhalb der Agenturen verstanden (meist Berater), um deren spontane, unvoreingenommene Meinung zu einer Gestaltung o.ä. zu erreichen. Die Bezeichnung verweist auf traditionelle Rollenmuster, nach denen der Ehefrau am Abend die Werbeideen vorgestellt wurden.

den Bildschirm und erklärt, was er da macht. Olaf meint darauf, dass er das geil findet und benennt immer wieder einzelne Aspekte, die ihm gefallen (z.B.: »Das ist gut mit dem vielen rot«, »Ja, das sieht aus wie bei der einen Mercedeswerbung.«).

Ein drittes Verfahren der Entwurfsstabilisierung ist bereits durch die *Organisationsform der Kreation* vorgegeben. Der Creative sowie der Art Director gelten als Letztinstanz der kreativen Bewertung für die Gestaltungsarbeiten innerhalb der Agentur. »Der Kreativdirektor ist der, der dann sagt, ja das machen wir und das machen wir nicht« (Texter). Dem Creative oder Art Director kommt die Aufgabe zu, die Entwürfe bereits während des Entstehungsprozesses zu begutachten und gegebenenfalls Änderungen vorzuschlagen. Ein Art Director dazu: »Als AD hast du auch viele Assistenten, die für dich arbeiten und dann musst du das da ein bisschen anschauen.« Ein anderer Kreativdirektor: »Als CD bist du eigentlich nichts anderes als der Personenschutz, also der Wächter der Idee.« Dabei geht es in erster Linie um die Überprüfung der Qualität der gestalterischen Interpretationen der Ideen aus dem Brainstorming. Die Grafiker und Texter gehen quasi in Vorleistung, indem sie, im Anschluss an die Phase der Ideenfindung, Vorschläge erarbeiten. Sie bieten erste materielle Interpretationen der im Brainstorming gefundenen und gestalterisch oft noch vagen Ideen an. Die daraus resultierenden und möglicherweise divergierenden »Umsetzungen« der Kreativen sind der Gegenstand der Bewertung. Diese werden dem Bewertenden meist am Computer vorgeführt und direkt kommentiert. Dazu allerdings müssen sie ein Kommentar-Stadium erreicht haben, welches zu Beginn der Evaluation geklärt wird. Der Kreativdirektor eröffnet meist fragend am Schreibtisch der Grafiker oder Texter die Bewertungsphase (etwa: »Wie weit bist du denn?« oder unspezifischer: »Dir muss ich auch noch mal über die Schulter gucken«). Es lassen sich hier zwei Beurteilungsmodi unterscheiden: Zum einen, und das ist der häufigere Fall, zielt die Evaluation durch die Hierarchiehöheren auf die allgemeine Konzeption des Entwurfes ab. Hier geht es vornehmlich darum, zu bewerten, ob die Entwürfe in die »richtige Richtung« gehen. Wie bereits beim Brainstorming in der Differenz »verfolgenswert/nicht-verfolgenswert« deutlich wurde, geht es auch innerhalb der grafischen Gestaltungsphase um eine Richtungsvorgabe, eine vektorielle Evaluation und weniger um eine punktuelle, die auf konkrete Gestaltungsaspekte abhebt. Beispielsweise: »Kann es da nicht noch etwas mehr Jugendflair geben? [...] Das ist Business. Die Bilder sind okay, aber insgesamt ist das zu sehr Business« (Kreativdirektor). Hier werden die Entwürfe hinsichtlich ihres allgemeinen Stils oder einer grundsätzlichen Stimmung beurteilt und bieten so auch eine offizielle, auf den Verwertungsaspekt hin bezogene Bestätigung resp. Ablehnung der Entwürfe. Dabei muss eine solch allgemeine Einschätzung nicht die grundsätzliche Ablehnung (oder Bestätigung) des Entwurfs zur Folge haben – dies ist sogar der seltene Fall. Vielmehr wird eine Richtung bestimmt, in der weitergearbeitet werden soll. So beispielsweise im zweiten Teil der Äußerung mit dem Hinweis auf weniger »Busi-

ness«. Angesprochen ist eine Darstellung, die nicht über die Bilder erreicht werden soll (»die Bilder sind okay«), sondern über andere Gestaltungselemente.

Zum anderen wendet sich die Evaluation in einigen Situationen aber auch konkreten Gestaltungsdetails zu. Hier geht es um die punktuelle Verbesserung der Entwürfe. Ein Beispiel aus meinen Feldbeobachtungen:

Die Grafikpraktikantin zeigt dem AD ihre Arbeit. Der weist darauf hin, dass der Pfeil (den eine junge Frau auf dem Bild der Anzeige in der Hand hält) noch schräger auf den Slogan gerichtet werden müsse. Außerdem könne er sich vorstellen, dass der Pfeil kleiner sein müsse, dann »passt das auch«. [...] Außerdem schlug er vor, dass die ganze Darstellung noch ein bisschen »krasser« sein solle. So im Moment sehe es noch etwas »clean« aus. Man könnte z.B. etwas mit orange und blau/lila machen.

Hier wird zwar auch auf den allgemeinen Stil Bezug genommen, indem das Ziel einer »krasseren« Visualisierung herausgestellt wird. Allerdings werden durch die Nutzung kontrastierender Farben zu dieser Zielerreichung konkrete Gestaltungsvorschläge unterbreitet. Es stehen hier punktuelle Veränderungen im Vordergrund.

Nun treten diese Bewertungsphasen durch den Kreativ- oder Artdirektor während der Gestaltung mehrmals auf und beziehen sich auch auf unterschiedliche Aspekte der Gestaltung. Das Ergebnis dieser ersten internen Zwischenevaluation klärt meist den Status des Entwurfes hinsichtlich weiterer interner Evaluationsschritte – gerade im Falle von Praktikanten schließen häufiger weitere Bewertungen an, bevor die Gestaltungsentwürfe mit den Kundenberatern besprochen werden. Dabei sind es nicht nur die leitenden Kreativen, die die Zwischenevaluationen anberaumen, sondern genauso bitten die Grafiker und Texter selbst um solche, um ihre Gestaltungen »absegnen« zu lassen, denn der AD oder CD »muss die gesehen haben«, so eine Grafikerin, bevor weitergearbeitet werden kann. Diese kreativinternen Evaluationen erhalten, im Vergleich zur Ideenfindung oder dem nachfolgenden »Schulterblick«, fast den Charakter des flüchtig Beiläufigen. Quasi im Vorbeigehen bleiben die Bewertenden hinter dem Schreibtischstuhl der Kreativen stehen und schauen auf den Bildschirm, an denen die Kreativen die einzelnen Entwürfe vorführen und erläutern. Oft wird erst bei der Häufung von ablehnenden Bewertungen ein Stuhl hinzugezogen, worauf auch eine ausführlichere und grundsätzlichere Diskussion und Evaluation einzelner Gestaltungsaspekte folgt. Während in den vorherigen Interaktionen die Entwürfe durch die kollektive Anerkennung von Kollegen stabilisiert werden, erhält die Bewertung durch Hierarchiehöhere eine organisatorisch »offizielle« Bindungskraft. Dies ist keineswegs unproblematisch. So ließen sich mehrmals mehr oder minder starke Auseinandersetzungen zwischen den Grafikern und dem Kreativdirektor beobachten, in denen die Grafiker sich durch die angebrachten Änderungsvorschläge unverstanden fühlten und in drastischen Fällen auf den »Verrat an der Idee« hinwiesen. Ein Beispiel:

Der Kreativdirektor Stephan (S) sitzt neben dem Grafiker Ernst (E) auf einem Stuhl. Sie reden schon seit einer Weile über die Gestaltung einer Anzeige für ein Kreditinstitut. Der Grafiker hat verschiedene Layoutvorschläge nach den Vorgaben des Kunden erstellt, wobei ihm diese nicht gefallen. Der Kreativdirektor bat ihn in einem vorherigen Gespräch, diese Idee trotzdem, wie vom Kunden gewollt, umzusetzen.

- 1 E: Mein Typografielehrer hat gesagt, mach das nie.
 2 Ich finde das grausig.
 3 S: Ich würde nicht sagen, dass ich es schön finde,
 4 aber ich finde es nicht scheißgrausig.
 5 E: Ich würde ja vor allem etwas Schönes machen.
 6 S: Aber ich möchte ().
 7 E: Aber so sehe ich das nicht. Wenn ich da die Sachen
 8 auf die Fahnen mache, dann sieht es niemand. [der
 9 Kreativdirektor hatte vorgeschlagen, im Bild einen
 10 Schriftzug auf Fahnen abzdrukken].
 [...]
 11 E: Nichts aus der Region haben sie gesagt. Aber warum
 12 nicht ein fettes Bild - so mit Familie.
 13 S: Also eher was witziges. Ja das kann ich mir schon
 14 vorstellen.
 15 E: Ich werde nicht die Scheiß-Diva spielen und es
 16 nicht machen, aber ich werde schon sagen wollen,
 17 wenn mir etwas nicht gefällt. Ich mache es natür-
 18 lich trotzdem.
 19 S: Ich will aber schon, dass auch die erste Linie gut
 20 ist.
 21 E: Ja klar.
 22 S: Bravo. So meine ich das.

Auch diese kontroversen und negativen Auseinandersetzungen stabilisieren den Entwurf. Anders als noch oben bei der Begutachtung der Praktikantenarbeit werden hier die Änderungswünsche (etwa Schriftzug und Fahnen auf dem Logo) nicht als Verbesserungen begriffen, sondern als Notwendigkeit. Die Legitimität der Gestaltung wird hier also nicht über ästhetische Geltungskriterien, sondern durch den impliziten Verweis auf die ökonomische Reziprozitätskonstellation Kunde-Dienstleister gewonnen. Zwar ließ sich zuweilen beobachten, dass in der Konsequenz solchen Entwürfen weniger Aufmerksamkeit gewidmet wird, aber die Vorgaben sind gleichermaßen bindend. Auch diese Bewertungen korrelieren mit der (zugesprochenen) Erfahrung der Kreativen. Bei Praktikanten etwa wird von Seiten der kreativen Leitung stärker auf die einzelnen Gestaltungen eingegangen, während bei langjährigen Mitarbeitenden eher allgemeine Stimmungen angeführt werden (eben etwa »Business«). In diskussionsintensiven Situationen werden zur Unterstützung des Art- oder Creative Directors zusätzlich erfahrene Grafiker als Ratgeber hinzugezogen.

Die Praxis des Ratholens bei Kollegen sowie die Begutachtungen durch die Leitungsebene offenbaren, viertens, einen weiteren Stabilisierungseffekt, nämlich die *Orientierung an ästhetischen (Grund-)Vorstellungen*. Auf die Frage, warum sie wissen, wann etwas gut ist, geben die Kreativen, sowohl Grafiker als auch Texter, häufig ihr Gefühl oder die Erfahrung an:

»Tja, wer entscheidet was gut ist? Also der erste der das dann entscheidet, ist der, der es sich ausdenkt. Das bin ich und das ist vor allem mein *Bauch*, so ein *Bauchgefühl*« (Texter, eig. Hervorh., H.K.).

»Wenn ich dann irgendwie das *Gefühl* habe, wenn das jemand sieht, dann wird es [...] Aufmerksamkeit erregen. Wenn es nicht langweilig ist, kein Treten am Ort. [...] Das ist dann irgendwie schon eine Frage von *Erfahrung*« (Art Director, eig. Hervorh., H.K.).

Praktisch relevant wird diese Erfahrung, wie wir gerade gesehen haben, beim Aufbau und Abgleich einer ästhetischen Grundlinie zum Entwurf. Die obige Auseinandersetzung zwischen Grafiker und Kreativdirektor ist nicht zuletzt deshalb interessant, weil sich daran genau das zeigt. Hier wird für eine konkrete Aufgabe die ästhetische Leitlinie festgelegt. Indem klar wird, dass der Grafiker sich hier bei einer Linie an den Kundenwünschen orientieren soll (Z. 11ff.) und nicht an den Inhalten seiner Ausbildung (Z. 1), wird auf den ästhetisch-gestalterischen Rahmen, der dafür benötigt wird, verwiesen. Dieser wird aber nicht weiter expliziert, sondern vorausgesetzt. So wird auch weniger auf die genaue Konzeption als vielmehr auf die allgemeine Stimmung des Bildes eingegangen. Die Akteure *wissen* mit welchen Mitteln spezifische Gestaltungen hervorgebracht werden. So werden etwa für Jubiläen meist Jubiläumsprodukte angefertigt. Praktiken des Bewertens reduzieren also nicht nur gestalterische Optionen, sondern arbeiten ebenso kollektiv an der Schaffung und Stabilisierung eines gemeinsamen Interpretationsrahmens, der als Orientierung für die Entwurfsarbeit dient. Diese Orientierung an Erfahrungen bleibt dabei aber kein rein mentaler Vorgang, sondern lässt sich in seiner praktischen Hervorbringung verschiedentlich nachvollziehen – etwa anhand des Rückgriffs auf frühere Gestaltungen. Indem durch visuelle Praktiken wie das Wieder-Sehen auf frühere Versionen Bezug genommen wird oder mit anderen Personen frühere Versionen besprochen werden, wird auf die ästhetisch-gestalterische Geschichte der Entwürfe eingegangen. Das Verfügbarhalten von Vergangenheiten ist hier ein erklärtes Ziel der visuellen Praxis der Akteure. Nun bleiben die so erarbeiteten Interpretationsrahmen nicht auf die konkreten Situationen beschränkt, sondern verdichten sich darüber hinaus zu einer Art kollektiven Erfahrungswissen. Indem verschiedene Stile regelmäßig miteinander diskutiert werden, bilden sich innerhalb der Agenturen »ästhetische Erfahrungsgemeinschaften« heraus, die über einen Grundkonsens an ästhetischen Vorstellungen, inkl. ihrer Geltungsansprüche, verfügen. Dabei sind diese meist implizit in die Tätigkeit der Akteure verwoben und lassen sich selbst von den

Akteuren nicht so einfach bestimmen; eher werden sie im Falle von Verletzungen expliziert. Hier war die Beobachterposition des Praktikanten sehr aufschlussreich, da meine Entwürfe regelmäßiger Kritik wie auch vorab der Äußerung von Hinweisen ausgesetzt waren. Ich konnte also am praktischen Lernprozess des Aufbaus übersituativer Gestaltungsprinzipien teilnehmen. Ohne hierbei ins Detail zu gehen, eine inhaltliche Analyse der Gütekriterien guter Gestaltung folgt unten, sollen ein paar Beispiele diese allgemeinen Regeln deutlich machen: »Vermeide zwei Substantive hintereinander, weil das ist nicht gut zu lesen« (Kreativdirektor); »Du hast etwas Entscheidendes vergessen. Ein Mailing muss immer mit einer direkten Aufforderung enden« (Kreativdirektor); »Gute Arbeit. Aber das ›P.S.‹ musst du noch auf zwei Zeilen bringen. Beim ersten Mal lesen, habe ich mich geweigert das anzugucken. Das ist einfach zu lang« (Kreativdirektor). Bei diesen Verweisen auf die ästhetischen Grundregeln des Gestaltens, in diesem Fall von Text, handelt es sich um allgemeine Prinzipien, wie sie auch im oben zitierten Fall der Auseinandersetzung mit dem Grafiker, der auf seinen Typografielehrer verweist, deutlich wurden. So berühren diese ebenso eine formale Dimension der Gestaltung, welche als Orientierungsoption behandelt wird.

Schließlich, fünftens, ist ein weiterer stets wiederkehrender, in diesem Fall *formaler Stabilisierungsmechanismus*, zu nennen: der Einbezug von (naturgesetzlichen) Regeln der Sichtbarkeit. Hier überlagern sich sowohl physiologische Befunde mit Ergebnissen der Medienwirkungsforschung, die meist bereits in der Ausbildung bzw. dem Studium der Designer vermittelt werden, als auch mit Erfahrungswerten. Eine zentrale Instanz, an der diese Sichtbarkeit der Werbegrafiken festgemacht wird, ist das »Auge«. Mit diesem Sinnesorgan ist die Wahrnehmungsinstanz eines Modell-Rezipienten bezeichnet. Hier wird die Wahrnehmung mithilfe biologischer oder perzeptionspsychologischer Grundlagen rationalisiert und als allgemeine Gesetzmäßigkeit behandelt, welche eine formale Dimension der Gestaltung berührt. Ein Beispiel:

Eine Grafikerin arbeitete an einem Schriftzug, welcher in Form und Format als »unsauber« galt und mit viel Kopfschütteln und sprachlichen Hinweisen auf die schlechte Vorlage »rein-gezeichnet« wurde. Bei dieser Reinzeichnung wurden unter anderem etwa die Zeilenabstände, der Schriftzug bestand aus zwei Zeilen, überprüft und neu bearbeitet. Dabei wurde ein kleines »a« in der gleichen Schriftart zwischen die Zeilen gestellt und der Abstand auf die Größe des Buchstabens reduziert, mit der Begründung: »Also, wenn Du die Augen zusammenkneifst und spürst, dass da eine Zeile ist, dann ist es richtig. [...] Ab einer gewissen Größe sieht das *das Auge* nicht mehr« (meine Hervorhebungen, H.K.).

Das »Auge« der Grafikerin wird auf anthropologische Wahrnehmungsregeln reduziert und ihrer persönlichen Sehpräferenzen entledigt, es wird als das rezipierende Durchschnittsauge behandelt. Über die bereits angesprochene technische Möglich-

keit der gestalterischen Arbeit innerhalb einer Mikrodimension können die Entwürfe den physiologischen Sehgewohnheiten des Auges präzise angepasst werden.

Daneben bilden die spezifischen Kundenwünsche und deren gestalterische Leitlinien eine weitere formale Möglichkeit der Stabilisierung der Entwürfe, indem darüber schon Optionen vorgegeben bzw. andere ausgeschlossen werden. Im Briefing sowie im Corporate-Design-Manual werden gestalterische Vorgaben genau festgelegt. So werden beispielsweise im Corporate-Design-Manual die Verwendung und Form der Logos festgelegt, das heißt die dazugehörigen Elemente im jeweiligen Verhältnis bestimmt, die Position des Logos innerhalb des Bildes, mit einer entsprechenden Schutzzone darum und möglichen farbigen Adaptionen (schwarz/weiß, farbig etc.) beschrieben. Trotz der erst einmal nur formalen Dimension sind die entsprechenden Dokumente zentrale Artefakte der Designfähigkeit der Grafiker (s.o.).

Die Bestimmung des Sättigungsgrades

Mit den skizzierten Verfahren informieren sich die Gestaltenden über den Status ihrer Entwürfe. Dabei geben diese Verfahren nicht nur Aufschluss über die Zukunft der jeweiligen Entwürfe, sondern sind ebenso Bestandteil der Gestaltung selbst. Durch die Evaluationen am Schreibtisch werden Versionen selektiert, weitere »ästhetische Spuren« stabilisiert und so maßgeblich in die Entwürfe eingegriffen. Vor allem als (de)stabilisierende Faktoren sind diese Verfahren an einer Beendigung der Entwurfsphase beteiligt. Die Arbeit am Entwurf wohl ein prinzipiell unabgeschlossener, aber kein unendlicher Prozess und auch nicht in beliebige Richtungen verlängerbar. Vielmehr werden die Entwürfe innerhalb des Gestaltungsprozesses ab einem gewissen Moment als »bereit« für die nächsten Schritte (interne Präsentation/»Schulterblick«, Überarbeitung, Kundenpräsentation etc.) qualifiziert. Diese Momente verweisen auf einen Zustand des Entwurfs, den ich als *Sättigungsgrad* bezeichnen möchte. Es tritt eine Art gestalterische Zielerreichung ein, ab der die Entwurfsarbeit nicht mehr weiter getrieben wird. So benennt etwa eine Grafikerin zu Beginn der Erstellung einer weiteren Logovariation diese als »die letzte Form« und erläutert auf meine Nachfrage, was sie damit meine: »Ich finde, die [Entwürfe], die wir bislang haben, nicht schlecht. [...] Aber das ist irgendwie ein Ansporn« (Esther). Hier werden die Logos hinsichtlich einer zu erreichenden Minimal-Güte eingeschätzt, als »nicht schlecht«. Darüberhinausgehendes wird quasi als Kür bestimmt, welche durch eine Suche nach einer besseren Lösung angetrieben wird. Dieser Punkt der Zielerreichung wird nun maßgeblich durch die oben beschriebenen Praktiken fixiert, wobei die Bestimmung eines gesättigten Entwurfs sich selten nur in einer dieser erschöpft. Vielmehr ist es das Zusammenspiel verschiedener Praktiken, die im Laufe der Zeit einige Entwürfe immer weiter stabilisieren. Hierbei sind es vor allem selbstevaluative Einschätzungen sowie die kollektiven Praktiken der Abstimmung und des Abgleichens, die für ein Erreichen des Sättigungsgrades

sorgen. So ließ sich wiederholt beobachten, dass sobald die Arbeit an einem Element des Entwurfs abgeschlossen wurde, aus der Ansicht herausgezoomt und mit einem letzten begutachtenden Blick kurz innegehalten wurde, um anschließend zum nächsten zu bearbeitenden Logo weiterzugehen. Wie ein Zeremoniell des Abschlusses wirkt dabei das kleinteilige und mikroskopische Justieren einzelner Elemente. Kurz vor der Beendigung der Arbeit am Entwurf werden im »Fine-Tuning« einzelne Aspekte wie etwa der Abstand, die Krümmung der Schrift oder die Größenverhältnisse noch einmal überarbeitet. Dies kann zwar schon zuvor geschehen sein, nun aber werden diese Elemente noch einmal auf etwaige Anpassungen überprüft. Diese Änderungen sind zu Teilen so minimal, dass der Eindruck entsteht, die Designfunktion des obligatorischen Feinschliffs begründet sich eher in der rituellen Beendigung der Gestaltung als in der ästhetischen Veränderung.

Dabei folgt auch, wie bereits beim Gestalten und den einzelnen Evaluationspraktiken herausgestellt, die Bestimmung des Sättigungsgrades zunächst der Zergliederung in einzelne Entwürfe. Das bedeutet, dass in der Regel in einem ersten Schritt die jeweiligen Entwürfe jeweils für sich betrachtet und bewertet werden und eher implizit in Relation zu den anderen gesetzt werden – anders als später zur Vorbereitung der internen Präsentation etwa, wenn die Entwürfe explizit in eine klare Rangfolge gebracht werden. Indem also regelmäßig einzelne gestalterischen Varianten für sich begutachtet werden, wird die Güte eines Entwurfes auch unabhängig von anderen eingeschätzt werden. Ein Beispiel:

Die stellvertretende Kreativdirektorin Doris steht schräg hinter der Grafikerin Anja. Während Anja vorwärts klickt und die einzelnen Entwürfe kurz benennt, kommentiert Doris diese mit »Ja« oder »schön«. Bei einer Variante sagt sie nichts. Als Anja dann wieder auf diese Variante klickt und sagt: »Na, und dann habe ich das noch«, erwidert Doris: »Das finde ich nicht so gut« woraufhin Anja zustimmend nickt. In diesem Moment kommt der Art Director Nils vorbei und kommentiert eine Variante: »Mmh. Schön. Das letzte [eine reine Typovariante, H.K.] sieht so schön clean aus«.

Hier wird diese Entwurfsbezogenheit deutlich. Vor allem der als »nicht-so-gut« attribuierte Entwurf wird noch weiter bearbeitet werden und später gar nicht mehr verfolgt. Im Gegensatz dazu hat der vom Art Director kommentierte Entwurf »Mmh. Schön« durchaus Aussicht auf die Übernahme mit geringen Änderungen. Je mehr positive Kommentare ein Entwurf bekommt, desto eher wird dieser als »fertig« qualifiziert. Das ist mit dem Begriff der »Sättigung« gemeint: Schätzen der Grafiker wie auch die Kollegen und die Hierarchiehöheren einen Entwurf positiv ein, sind quasi mehr Punkte auf einer imaginären Wertungsskala vermerkt. »Fertig« bedeutet hier zwar nicht, dass der Entwurf abgeschlossen sein muss, aber dass dieser für den nächsten Schritt, die kollektive Bewertung durch die Beratung, durchaus »ausreichend« ist. Es handelt sich beim Sättigungsgrad häufig um ein »Manage-

ment durch die Sache« und nicht durch Autoritäten (Knorr-Cetina 2002b: 242). Das bedeutet, dass sich die Bestimmung des Sättigungsgrades (sowie der dafür angeführten Gründe) auf die gestalterisch-ästhetische Durchdringung des Themas bezieht. Der Moment, genügend »gute« Entwürfe zu haben, wird hier in erster Linie aufgrund der inhaltlichen Güte der Gestaltungen bestimmt, entsprechend vom Objekt her und weniger aufgrund hierarchischer Positionen.

Gleichermaßen lassen sich auch intervenierende Variablen bestimmen. So ist etwa die Einschätzung der Güte des Entwurfes stark von der zur Verfügung stehenden Zeit abhängig. Dies wird zuweilen schon im Vorfeld der Aufgabe angemerkt (»Wir müssen, weil wir haben nicht genug Zeit, das abspecken und nur ein, zwei Linien machen« (Berater)) und so bereits vorab der ästhetische Gestaltungshorizont des Entwurfes eingeschränkt. In solchen Fällen wird sich auf einige wenige Linien konzentriert und zusätzliche Ideen fallen gelassen. So etwa ein Kundenberater: »Bis Zwölf muss es dann fertig sein. Und keine großen Änderungen mehr. Auch keine möglichen Zusatzideen mehr umsetzen.« Hier steht die zeitliche »Machbarkeit« der Aufgabe im Vordergrund. Das heißt hier wird die gestalterische Leistung auf die Produktion eines präsentationswürdigen Ergebnisses hin orientiert. Diese beiden Bewertungsprinzipien (Fokus auf eine Lösung vs. ästhetische Zusatzideen) müssen sich nicht ausschließen, stehen aber häufig in einem konfligierenden Verhältnis zueinander. So etwa bemerkt ein freier Grafiker, dass er neidisch sei darauf, »dass es auch Situationen gibt, wo man sich als Kreativer richtig viel Zeit lassen kann. Zum Beispiel hat Arne [ein ehemaliger Mitarbeiter, H.K.] drei Monate Zeit gehabt, eine Idee für den [Kundenname] zu entwickeln«. Häufig wird aber auch während der Gestaltungsphase die verfügbare Dauer eingeschränkt. Auch in solchen Fällen wird ein Zweitziel verbal festgeschrieben, welches neben einem ästhetischen Fokus (in seltenen, akut dringenden Fällen auch anstelle) noch eine Reformulierung der Aufgabe sowie der Ansprüche nach sich zieht, wie das folgende Beispiel illustriert:

Severin redet mit Lorenz, der ihn darauf hinweist dass sich der Kundentermin vorverlegt hat. Wichtig sei nun, dass man dort zeitnah etwas präsentieren könne, was auch nicht fertig sein muss, aber auf das man aufbauen könne.

Neben diesen zeitlichen Auswirkungen auf die Entwürfe steht die Zielfokussierung durch Autoritäten: Gerade der Kreativdirektor ist eine zentrale Instanz der Festlegung der Finalität der Entwürfe. Diesem werden die Entwürfe vorgelegt, bevor sie der Beratung präsentiert werden. Ein Beispiel:

Der Texter Xaver stellt am Schreibtisch des Grafikers dem Kreativdirektor Sebastian die Ideen vor. Sebastian wirkt etwas unter Druck, wie sich rausstellt, weil das Layout bis zum Abend fertig sein soll. Er sagt, welche Ideen er bevorzugt und schaut dabei in die Richtung des Grafikers: »Also auch in Hinblick auf die Machbarkeit. Die Idee mit den jubelnden Ge-

sichern gefällt mir am besten«. Außerdem solle bei der zweiten Linie hinter den Personen noch mehr Stadionhintergrund (es handelt sich um eine Sportanzeige) zu sehen sein, z.B. in der Form von Flutlicht. Dann steht Sebastian auf und sagt: »Na dann, bis 17.30h fertig, ne?« (es ist 15.30h). Die beiden anwesenden Grafiker stöhnen auf.

In der Position des Kreativdirektors verschränken sich zwei Rollen. Zum einen sind dessen Einwände und Ermunterungen durch seine Rolle als Hierarchiehöherer legitimiert. Zum anderen, und das ist der häufigere Fall, bezieht sich seine Kritik als eine Art Anregung auf das Entwurfsobjekt in einem generellen Sinne, wie es oben bei den Bewertungen herausgestellt wurde. Er tritt dann eher als kommentierender Kollege und weniger als evaluierender Chef auf. Diese beiden Rollen sind ebenso an unterschiedliche Stadien des Entwurfs geknüpft. Während die erste Kommentarform die Entwürfe in der Phase der Entstehung begleitet, tritt der zweite Fall vornehmlich am Ende der Entwurfs- oder Überarbeitungsphase, vor allem bei zeitlicher Enge, auf.

Diese Bestimmung und Verdichtung der einzelnen Entwurfsarbeiten als gesättigte Gestaltungslinien durch die hier vorgestellten Verfahren zielt auf die Produktion einer präsentationswürdigen Form ab, die, bevor sie dem Kunden präsentiert wird, mit der Abteilung der Beratung abgeglichen wird. Dafür ist ein bestimmbarer Evaluationsmoment innerhalb der Produktion einer Werbegrafik vorgesehen – der Schulterblick.

4.2.6 Selektionen: Der Schulterblick

Wird der Entwurf innerhalb der Gestaltungsphase vorrangig von den Kreativen bearbeitet und eher en passant bewertet, lassen sich während des Produktionsprozesses immer wieder organisationell verankerte Zeitpunkte feststellen, zu denen Auswahl- oder Selektionsscharniere vorgesehen sind und in denen auch die Beratung als maßgebliche Instanz einbezogen ist. Der paradigmatische Fall ist das vorab bereits im Briefing festgelegte Treffen, bei dem die Kreation der Beratung einen gestalterischen und konzeptionellen Zwischenstand des Projektes vorstellt.¹³⁵ In einer der beiden Agenturen wird eine solche verabredete kollektive Zwischenevaluation als »Schulterblick« bezeichnet. Im internen »Manual«, eine Art Glossar zum Agenturalltag, wird dies, analog zum saloppen und lockeren rhetorischen Agentur-

135 Hier lässt sich eine Differenz zwischen den beiden Fallbeispielen feststellen: Während in der kleineren Agentur die Zwischenevaluationen am Schreibtisch der Grafiker stattfinden und dafür selten ein eigenständiges Meeting anberaumt wird, wird allerdings bei der größeren Agentur für diesen Evaluationsmoment ein eigene Sitzung einberufen.

stil, wie folgt beschrieben: Ein »Schulterblick ist ein Status-Meeting, in dem nach einem festgelegten Zeitpunkt geschaut wird, wie der Arbeitsstand ist. Eventuell werden hier noch kleinere Kurskorrekturen vorgenommen. Manchmal musst du auch von vorn anfangen. Gewöhn dich schon mal dran.« Anwesend sind bei solchen festen Zwischenevaluationen der für das Projekt zuständige Berater sowie die zuständigen Kreativen und, abhängig von der Wichtigkeit des Kunden, einer oder mehrere Abteilungsleiter, also der Creative Director oder der Beratungsgruppenleiter.

Bei dieser Bewertungsstufe geht es um das *allgemeine Bewerten einzelner Grundideen* und weniger um gestalterische Einzelfragen. Es wird zwar auf verschiedene Gestaltungselemente eingegangen (das Arrangement, die Bilder, die Farbgebung, die Idee, die Tonalität der Texte), allerdings werden diese eher illustrativ für generelle Anmerkungen gebraucht. Das bedeutet auch, dass hier Vorschläge nicht hin und her bewegt werden – mit der Möglichkeit nach einer Ablehnung erneut aufgegriffen zu werden, wie etwa in Brainstorming-Sitzungen –, sondern die Entwürfe und Ideen einer kurzen und einmaligen, aber konsequenten Prüfung unterzogen werden, d.h. auch oft ohne langes Diskutieren abgelehnt bzw. angenommen werden. So wird bspw. eine Idee komplett »aus dem Rennen genommen«, da sie der Aufgabe, als Anzeige zu fungieren, nicht gerecht wird. Das sagt nichts über die einzelnen gestalterischen Bestandteile aus, sondern hier wird aufgrund formaler Kriterien abgelehnt:

»Das ist eine super Idee, aber das geht nur als Add-on [verstanden als Zusatzidee, H.K.]. Als Anzeige reicht das nicht aus« (Beratungsgruppenleiter). Nur wenn noch Zeit sei, solle man diese Idee weiter ausarbeiten und dann könne man das dem Kunden als zusätzliche Maßnahme, neben der eigentlichen Anzeigenkampagne, vorschlagen.

Ebenso verdeutlicht die folgende Äußerung, welche als Antwort auf eine negative Bewertung vorgebracht wurde, die generelle Bewertungsaspekte dieser Zwischenstandsmeetings: »Das wäre nur das Sprungbrett oder der Ansatz. Die Visualisierung ist dann noch offen« (Beratungsgruppenleiter). In den »Schulterblicken« wird auch kein finaler, also ein abschließend gestalterisch durchkonzipierter Entwurf besprochen, sondern ein Zwischenstand, der noch weiterer Arbeit bedarf. So beschrieb ein Art Director den Entwurf einer Grafikerin als »noch nicht fertig«, aber für den Schulterblick durchaus »ausreichend«. Ähnlich dem Sättigungsgrad qualifiziert der »Schulterblick« ein Stadium, welches ein Entwurf hinsichtlich Konzept und Gestaltung erreicht hat und damit als präsentations- und bewertungswürdig erscheint – eben noch nicht fertig, aber ausreichend. Im Kontrast dazu steht etwa das Stadium der Idee: Eine abgelehnte oder angenommene Idee muss nicht einmal materiell sichtbar sein, sondern hat das qualifizierende Stadium schon mit der Verbalisierung erreicht, während für den Schulterblick und noch mehr bei den späteren internen

letzten Abstimmungsrunden (»interne Präsentation«) der Entwurf in den Grundzügen ausgearbeitet ist.

Diese materiale und konzeptionelle Reife während der festgelegten Auswahlmomente schlägt sich auch in der konkreten Bewertungspraxis nieder. So werden in diesen verabredeten Zwischenschritten die Entwürfe meist in großem Format (mind. DIN-Format A4, meist A3-Format) und farbig ausgedruckt und an einem anderen Ort als dem Schreibtisch des Grafikers besprochen, erst recht wenn viele Teilnehmer anwesend sind. Auf einer großen Ablagefläche (etwa ein großes Möbelstück, die Bar- resp. der Empfangstresen, der Küchentisch, der Besprechungsraum oder in seltenen Fällen sogar der Fußboden) werden die ausgedruckten Entwürfe in einer inszenatorischen Logik angeordnet, um die sich die Teilnehmer stehend oder sitzend positionieren. Auch hier, wie beim Brainstorming, beginnt die Besprechungs- und Bewertungsphase erst, wenn die *notwendigen Teilnehmer*, in diesen Fällen die zuständigen Kreativen und die Berater, versammelt sind.¹³⁶ Die Besprechungen beginnen mit der Erläuterung der Entwürfe durch einen der beteiligten Kreativen. Darauf schließt nahtlos die Bewertung an. Dabei äußern zuerst die Berater resp. Beratungsgruppenleiter und ggf. der Creative Director ihre Eindrücke und Anmerkungen.

Die Bewertung selbst folgt einer Abfolge, die nicht nur inhaltlich, sondern ebenso durch die Anordnung der Materialien bestimmt ist. Das heißt, es geht nicht zwingend um ein inhaltlich-logisches Abhandeln, wie etwa vom Großen-zum-Kleinen, sondern mindestens bestimmt, gegebenenfalls durchkreuzt die Anordnung der einzelnen Ausdrucke auf dem Tisch die Bewertungsreihenfolge. Die einzelnen Ausdrucke sind so geordnet, dass die aussichtsreichen Entwürfe in der Nähe des Präsentierenden liegen, während die anderen weiter abgerückt positioniert sind. Die vermeintlich erfolgreichen Linien werden zuerst präsentiert, diejenigen mit weniger Aussicht auf Druckerfolg anschließend. So werden auf den ersten Blick Verbindungen hergestellt, indem etwa die aus Kreativsicht wichtigen Entwürfe in einer Art Cluster auf der einen Seite des Tisches, die nicht wichtigen auf einer anderen zusammgeführt werden.¹³⁷

136 Dies verleitete eine der Grafikerinnen zu der verwunderten Aussage, dass »Meetings« immer später stattfänden als angesetzt. Selbst wenn alle notwendigen Teilnehmer anwesend sind, wird gewartet bis der »Startschuss« durch ein Nicken oder ein Wort (z.B.: »Okay«) gegeben wird.

137 Auch in anderen Evaluationsphasen wird diese materielle Clusterung deutlich. Dort werden Entwürfe, die beispielsweise abgewählt werden, auf einem Stapel gesammelt.

Abb. 13: Zwischenstandsevaluation



Quelle: eigenes Foto (H.K.)

Da die Schulterblicke auf die allgemeine Bewertung abzielen, sind die Anmerkungen entsprechend global:

»Ja, das finde ich gut. Das [die spezifische Anordnung der Personen auf den Bildern, H.K.] muss sich wie ein roter Faden durch die Bilder ziehen« (Beratungsgruppenleiter).

Ein anderes Beispiel: »Es darf nicht spooky sein, muss Spaß machen. Eine junge, moderne Welt, die Lust macht« (Berater).

Hierbei äußern die Berater ihre Wertungen zuerst. Die Grafiker erläutern bei Rückfragen die Entwürfe.¹³⁸ Mit Stiften ausgestattet, schreiben die Berater Anmerkungen meist in ein kleines Notizbuch oder auf einen -block, während die Grafiker oder

138 Auch wenn, bis auf die Einführung, vorab keine Redeordnung festgelegt ist, sind die Redeanteile vor allem auf Seiten der leitenden Angestellten (also Projektleiter, CD/AD) zu verzeichnen. Am rezeptivsten sind die Grafiker, deren Entwürfe diskutiert werden. Sie nehmen das »Feedback« auf und erläutern den einen oder anderen Punkt. Entgegen der Phase der Ideen- und Konzeptfindung wird weniger durcheinander gesprochen.

Texter Änderungen in der Regel sofort auf die Ausdrücke schreiben und auf diesen mithilfe kleiner Zeichen Markierungen vornehmen. Diese Zeichen reichen von einfachen Kreuzen (z.B. zur Markierung der Auswahl eines Objekts, etwa eines Bildes) über kleine, skizzenhafte Zeichnungen (etwa das Verschieben von grafischen Elementen) bis hin zu kurzen textlichen Anmerkungen (bspw. »kürzer«, »stärker«). Die Ausdrücke werden dabei immer wieder über den Tisch hin und her gereicht bzw. geschoben, teilweise betrachtend aufgenommen und hochgehoben. Alternativ laufen die Teilnehmenden um den Tisch herum zu den jeweiligen Ausdrücken, um die sich gerade die Diskussion dreht. Diese Schulterblicke sind somit keine starren, sitzenden und bewegungsarmen Diskussionen, sondern vollziehen sich über ein ständiges Aufnehmen von Papieren, ein konstantes ›In-Bewegung-sein‹. Solange sich auf die ausgedruckten Entwürfe bezogen wird und nicht davon abstrahierende Punkt diskutiert werden, bilden diese materiell greifbaren Papiere den Mittelpunkt, um den herum sich die notwendigen Teilnehmer bewegen und gegenüber denen sie sich ausrichten (vgl. Abb. 13).

Eine solche Bewertungsphase endet in der Regel, wenn von den Beratern keine Änderungsanmerkungen oder Fragen mehr angebracht und die anstehenden Aufgaben noch einmal zusammengefasst werden. Dabei hat dieses Zusammenfassen nicht nur den Effekt des Repitierens als Erinnerungstechnik, sondern dient ebenso gesprächspraktisch der Eröffnung des Bewertungsabschlusses – ähnlich wie für Telefonanrufe analysiert, ein hörbares Ausatmen, ein »Also«, ein »Ja«, lässt sich hier dieses Zusammenfassen als der Beginn des Endes, als ein »Opening up Closing« (Schegloff/Sacks 1973), benennen. Ab diesem Moment wird die Umsetzung wieder in die Obhut der Kreativen übergeben. Das Repitieren dient in dem Zusammenhang noch einer Form des Abgleichens nächster Schritte, bevor die einzelnen Abteilungen wieder getrennt voneinander arbeiten. Es wird geklärt, welche Aufgaben im Folgenden zu übernehmen sind (möglicherweise ein kompletter gestalterischer »Neuanfang« oder nur die Zuspitzung einzelner Gestaltungsideen) und welche (neuen) zeitlichen, personellen oder inhaltlichen Rahmenbedingungen es zu beachten gilt. Wenn die Berater den Besprechungsort verlassen, bleiben die Kreativen meist noch sitzen, um ihr weiteres Vorgehen zu besprechen, was vom Verteilen der Aufgaben bis zur Findung neuer Ideen reichen kann. Das Ende des organisatorischen Scharniers »Schulterblick« markiert gleichzeitig das Ende des gemeinsamen, Abteilungen und Teams übergreifenden Zwischenspiels am Entwurf und überlässt diesen wieder vorrangig den Kreativen.

Hier setzt noch einmal eine zweite Bewertungsphase nach – quasi eine *evaluative Post-Sequenz*. Die Änderungen der Berater werden gewichtet und wiederum bewertet. Etwa, wenn ein Kreativer sich darüber beklagt, dass der Vorschlag das Logo überdimensional in einen Raum zu stellen, die »Übertragung einer PR-Idee auf die Anzeige« wäre. Eine Grafikerin pflichtet bei: »Aus Kreativsicht ist das nicht gut. Es

ist unbelebt.«¹³⁹ Neben dieser Kommentarfunktion dient diese Phase der Postevaluation der Klärung spezifischer Fragen, die über das Stadium der »kreativen *Idee*« hinausgehen. So kommentieren Art und Creative Director die Qualität der Bilder, oder der Texter weist auf die mangelnde Passung von Bild und Text hin. Solche Bewertungsmomente und die daraus erwachsenden Konsequenzen betreffen nur Fragen der Kreation und werden auch nur in diesem Kontext diskutiert. Gleichzeitig vollzieht sich diese Einschätzung der Argumente der Beratung als eine Phase der Bewertung der Bewertung. Dieses Bewerten zweiter Ordnung zielt auf die Gewichtung der angebrachten Gründe für oder gegen eine Linie ab. Wenn etwa eine Idee als »aus Kreativsicht nicht gut« qualifiziert wird, heißt das dass diese Idee nicht weiter verfolgt bzw. nur unter hohem Einsatz, etwa die Intervention des Beratungsgruppenleiters, wieder aufgenommen wird. Geäußerte Änderungswünsche werden hier hinsichtlich ihrer Bedeutung, Bindekraft und konkreten Umsetzung eingeschätzt.

Gründe guten Gestaltens

Der Schulterblick als Auswahlcharnier ist für die Analyse kreativer Erwerbsarbeit zunächst interessant, weil hier beide, an der Produktion eines kreativen Endproduktes beteiligten Abteilungen aufeinandertreffen. Hier formiert sich ein Raum expliziter, gegenseitiger Bezugnahme auf den Entwurf. Auch wenn die Zielsetzung der Treffen klar formuliert ist – sie liegt in der Einschätzung, Bewertung und Selektion von Entwurfsvorschlägen –, fungieren diese Meetings zugleich als Informationscharnier vor allem hinsichtlich der Geschichtlichkeit von Entwürfen. Hier wird der Beratung erläutert, welche Entwürfe mit welcher zugrunde liegenden Idee produziert wurden. So wird den Beratern Hintergrundwissen zur Verfügung gestellt, welches diese wiederum in den Kunden-Präsentationen nutzen oder welches einer besseren Einschätzung der Entwürfe dient, indem der Schulterblick darüber aufklärt, was bereits »entwerferisch« versucht wurde und was nicht.

Darüber hinaus verständigen sich die Akteure in diesen Zwischenstandsevaluationen ebenso (indirekt) über die Kriterien guter Gestaltung. Da die allgemeinen Einschätzungen und die vollzogenen Selektionen immer mit einem *begründeten* Werturteil belegt werden, wird darüber eine Explizierung interner Gütekriterien guter Werbung offensichtlich. Daran können, sowohl für die Akteure des Feldes als auch für die wissenschaftlichen Beobachter, etwaige Geltungsprinzipien nachvollzogen werden. Es kann gefragt werden, was hier als wertvoll gilt. Mittels des Schulterblicks informieren und vergewissern sich beide Abteilungen über die gestalterischen Geltungsansprüche des jeweils anderen. Als eine kollektive Praxis ermöglicht der Schulterblick unterschiedliche Herangehensweisen und, damit zusammenhän-

139 Neben allgemeinen Einschätzungen hat das ebenfalls den organisationssoziologisch interessanten Effekt, dass die Grafikerin von der Verfolgung dieser Idee entlastet wird.

gend, unterschiedliche Versionen auf ein Ziel hin zu orientieren. Damit liegt die Leistung dieses Bewertungsmoments nicht nur in der Reduktion der gestalterischen Versionen oder Varianten, sondern ebenso in der Ermöglichung einer kollektiven, d.h. unter Umständen auch parallelen, Bearbeitung von ›kreativen Produkten‹. Dies ist von ganz entscheidender, praktischer Relevanz, wenn man sich vergegenwärtigt wie viele Personen (Grafiker, Texter, AD, CD, Kunde, Kundenberater etc.) an diesem Prozess beteiligt sind und welche Anstrengungen vollzogen werden müssen, um die unterschiedlichen Vorstellungen (von Grafiker und Texter, Grafiker und Art Director resp. Creative Director, von Art Director und Creative Director, allgemein von Kreation und Beratung, Agentur und Kunde, Agentur und Produktion) dahingehend zu bündeln, dass am Ende ein ›kreatives‹ Produkt steht. Ein Art Director beschrieb diesen Prozess als streitbaren und kämpferischen:

»Das ist schon intern ein mega Prozess. Das fängt an zwischen Art Director und Copy Writer [Texter, H.K.], die sich natürlich dann auch oft in den Haaren liegen, was ist jetzt geil oder was ist es nicht. Und dann kommt die nächste Stufe zwischen AD und CD, wo man dann viel streitet und dann streitet der CD mit dem CEO darüber, ob man das wirklich durchziehen kann«.

So lässt sich im Schulterblick ein Einblick in die typischen Rechtfertigungsordnungen der Werber erlangen, also in diejenigen Referenzsysteme, die bestimmen, *was mit welcher Begründung* als gute Werbung markiert werden. Diese Prinzipien müssen praktisch in Anschlag gebracht werden, *damit* ein Entwurf oder eine kreative Idee stabilisiert wird.¹⁴⁰ Dabei ziehen verschiedene Situationen auch verschiedene Arten und Weisen des Rechtfertigens und Bewertens der Gestaltung nach sich. Indem etwa in der Phase des Schulterblicks die Entwürfe meist auf Papier ausgedruckt vor den Akteuren liegen, lassen sich andere Formen der Bewertung und Begründung vollziehen als beispielsweise in der Ideenfindung. Beim Schulterblick werden Ausdrücke beschriftet, mit Stiften auf Details gezeigt oder Probleme gesehen, die bislang im (kognitiv wie perzeptiv) Verborgenen blieben, während die Ideenfindungen etwa fundamentaler auf Mündlichkeit angewiesen sind. Eine Idee zeigen, heißt dort, sprachlich beim Gegenüber einen Eindruck von dieser Idee zu evozieren. Trotz dieser Unterschiede lassen sich aber über die verschiedenen Stadien hinweg ähnliche Bezugspunkte der Rechtfertigungen und Bewertungen finden, zwar weniger hinsichtlich ihrer Form, wohl aber bezüglich ihres Inhaltes. In den verschiedenen Stadien der Gestaltung lassen sich also wiederholt Bezüge finden, die mal mehr, mal minder abstrahierend, auf die gleichen Ordnungen verweisen,

140 Boltanski und Thévenot haben in ihrer Studie »Über die Rechtfertigung« die Bedeutung von Rechtfertigungsprinzipien und Ordnungen für die Existenz von Gemeinschaften herausgestellt (2007: 60ff.).

mithilfe derer angegeben wird, was als gut und schlecht gilt. Dabei soll hier vor allem das Modell interessieren, auf das die einzelnen Wertäußerungen verweisen. Ich lehne mich dabei an das Konzept der Rechtfertigungsordnungen von Boltanski und Thévenot an, die diese als »Modell[e] einer legitimen Ordnung« bestimmen, welche »Vorgaben [...] ein übergeordnetes Prinzip erfüllen muss, damit Rechtfertigungen darauf Bezug nehmen können« (Boltanski/Thévenot 2007: 96). Es sollen also die Bewertungen der Akteure dahingehend befragt werden, auf welches Prinzip diese fluchtpunktartig zulaufen.¹⁴¹

Meines Erachtens lassen sich innerhalb des Schulterblicks idealtypisch drei Prinzipien unterscheiden, die auch darüber hinaus Gültigkeit beanspruchen. Zum ersten ist das das *Rechtfertigungsprinzip des (ästhetischen) Erlebens*, zum zweiten das *des Formalen* und drittens das *des Rational-Logischen*.

1) Das Rechtfertigungsprinzip des (ästhetischen) Erlebens zeigt sich am deutlichsten in den wertenden Äußerungen, die auf die unmittelbaren Wahrnehmungen abzielen. Hier stehen sinnliche Qualitäten im Vordergrund. Entwürfe werden abgelehnt, weil sie zu »boring, unaktiv und unattraktiv« sind oder ausgewählt, weil Gestaltungselemente »Ruhe schaffen«, »Stärke zeigen« oder »auf den ersten Blick erkennbar sind«. Es geht hier um eine Ordnung des ersten Eindrucks, welche auf den Affektcharakter des Sichtbaren abzielt. Es geht darum, dass »man daran hängenbleibt« oder das Wahrgenommene »Lust« macht, dass man in der Wahrnehmung eines »einfachen Mechanismus überzeugt« ist. Entsprechend wird die Güte, Boltanski und Thévenot sprechen von »Größe« (2007: 120ff., 197), in der unmittelbaren Überwältigung der Wahrnehmenden erreicht, welche demzufolge als spürende und fühlende Akteure konzeptionalisiert werden. Für den Schulterblick bedeutet das, dass die Anwesenden affektiv überzeugt werden müssen und diesem Erlebnis nachgeben. Dies bedingt eine eigentümliche Doppelrolle des Akteurs. Einmal geht es um die Unmittelbarkeit der eigenen Wahrnehmung, um das Spüren der Irritation und Überraschung, also um die höchst subjektive Erfahrung. Zum anderen aber stehen die Akteure stellvertretend für die Position des durchschnittlichen Rezipienten, für die Zielgruppe, was wiederum den Versuch darstellt, die Erfahrung zu objekti-

141 Selbstverständlich unterscheidet sich diese kleinteilige Perspektive von dem Ansatz Boltanskis und Thévenots, eine Theorie der Rechtfertigungen zu erstellen, welche für das politische Gemeinwesen im Ausmaße eines Staates gelten soll. Mein Anliegen ist es, hier nur auf die Rekonstruktion kleinerer, feldspezifischer Prinzipien abzustellen. Gleichwohl geht es aber auch mir um die Orientierung an Rechtfertigungsprinzipien, auf die die Akteure bei Bewertungen (implizit) zurückgreifen können. Ich orientiere mich hierbei nicht explizit an dem von Boltanski/Thévenot (2007: 196ff.) erstellten »Raster« zur Analyse dieser Welten, da diese damit andere unterschiedliche soziale und vor allem auch politische Verhältnisse in den Blick nehmen, wobei mich im Gegensatz dazu vornehmlich die Prinzipien selbst interessieren.

vieren (der oben genannte Hausfrauentest wäre dafür ein Beispiel). Der objektivierete Rezipient äußert Hinweise darauf, dass man die »Tonality« noch nicht getroffen habe und man mehr darauf abstellen müsse, dass das Ganze »Spaß machen« soll, man sich etwa noch nicht ganz »wie ein Teenager« fühlen würde. Im Gegensatz zu den beiden anderen Rechtfertigungsordnungen geht es hier aber nicht um den Versuch, diese Erfahrung intellektuell zu erfassen. Es geht in den Begründungen nicht in erster Linie um den Inhalt. Entgegen dem Analyseergebnis von Boltanski und Thévenot, welche herausstellen, dass »Größe« – also die Seite der Wertigkeitsordnung, welche positive, gute, richtige Ordnungen bezeichnet – meist positiv formuliert wird (vgl. 2007: 197), werden in den Schulterblicken regelmäßig die Größen negativ, als Ziele, als noch zu erreichend benannt; etwa: »noch mehr Spaß«, »nicht schnell genug«, »noch krasser«. In der Phase der Ideenfindung hingegen werden genau solche Formen des affektiven Erlebens im Gespräch von den Teilnehmenden aufgenommen und teilweise gemeinsam weitergetrieben – im Sinne einer kollektiven Bestätigung der Idee und der Erschaffung eines Momentes des »Flows« (Csikszentmihalyi 1997). Man kann sagen, dass die affektiven Begründungen im Schulterblick einen schwereren Stand haben als etwa in der Phase der Ideenfindung. Das hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass die Entwürfe vorher häufig schon von der Beratung gesehen oder mit diesen zumindest besprochen wurden. Der größte »Feind« dieser affektiv-sinnlichen Begründungsdimension, oder in der Terminologie von Boltanski/Thévenot das »Kleine« (2007: 201), ist der Beschnitt dieses unmittelbaren Eindrucks – entweder durch die Rechtfertigungsprinzipien in der Gestalt inhaltlich-logischer Einwände oder als Formalien.

2) Damit ist eine weitere Rechtfertigungswelt angeführt, welche oft als Begrenzung eingeführt wird, nämlich die Rechtfertigungswelt des Formalen. Hierbei wird die Güte anhand rational-formaler Kriterien gemessen (und nicht etwa auf einer Gefühlsebene verortet). Ging es beim Erleben noch um die Unmittelbarkeit des Eindrucks, stehen hier bezogen auf die Gestaltung externe Kriterien im Vordergrund. So geht es um die Einhaltung von meist vorab definierten Regeln. Etwa schreibt das sogenannte Corporate Design Manual, welches »das äußere Erscheinungsbild« definiert, gewisse Gestaltungselemente vor bzw. verbietet diese: »Wir dürfen kein invertiertes Logo« benutzen (Grafikerin). Genauso gelten innerhalb verschiedener Genres, also Prospekt, Plakat, Mailing etc. verschiedene Gestaltungsrichtlinien: »Das ist kein Mailing, das ist ein Prospekt« (Kreativdirektor) oder der Hinweis, dass in Headlines, die »KAT«, die »konkrete Aufforderung zur Tat« zu verwenden sei, also »Titel aktiv formuliert« sein müssen. Dabei geht es bei den angeführten Bewertungen um die Passung, also die Entsprechung der Entwürfe mit den formalen Anforderungen. Bedeutsam wird dabei das »Im-Griff-haben« der einzelnen Formalia. Größe, also die Güte, bestimmt sich quasi über die Pflichterfüllung und Einhaltung der formalen Anforderungen. Während eine solche Orientierung für die einzelnen Gestaltungsparameter der jeweiligen Werbemittel in der Ausbildung oder

über Praktika in einer Art »sekundären Sozialisation« (Berger/Luckmann 2003: 148) angeeignet wird und stark allgemeingültigen Charakter hat, ist gerade die Einhaltung von spezifischen Kundenwünschen vor allem aufgrund der Kenntnis der Kunden gegeben (etwa Hinweise, dass der Kunde gewisse Farben nicht mag o.ä.). Solche Informationen oder die sich ständig veränderten Zeitpläne sind dem Kundenberater vorbehalten. Die Einhaltung der Formalia ist personell somit an exklusives Wissen geknüpft, während die Rechtfertigungswelt des Erlebens sich prinzipiell an jeden richtet. »Klein« (Boltanski/Thévenot 2007: 201) ist hier die Abkehr vom Formalen, die Betonung des Chaotischen und die mangelnde Beachtung der Rahmenbedingungen. Nun könnte man meinen, dass das Bewertungsprinzip des Erlebens in erster Linie den Mitgliedern der Kreation zuzurechnen ist, da deren Kompetenz gerade in der Herstellung sinnlicher Qualitäten liegt. Zugespitzt ließen sich dennoch die Kreativen als die Personen des Gefühls und die Berater als Personen des Kalküls beschreiben, sodass die Bewertungsäußerungen der einen (Beratung) eher auf die Ordnungen des Formalen und Äußerungen der anderen (Kreation) eher auf das Rechtfertigungsprinzip des Erlebens verweisen. Dies allerdings überspannt die Differenzen beider Organisationseinheiten. Wohl zeitigt auf der Ebene der Selbstbeschreibungen diese Differenz durchaus ordnende Kraft, allerdings lassen sich bei den Rechtfertigungsprinzipien auf dieser abstrakten Ebene keine Differenzen feststellen. Auch für die Beratung ist es von Relevanz, dass diese dem Kunden ein Produkt präsentiert, was einem Gefühl entspricht und nicht nur die formale Erfüllung des Kundenwunsches ist. Und ebenso ist für die Kreation von Interesse, dass auch die formalen Parameter gewisser Gestaltungsgenres eingehalten wurden.

3) Vom Formalen lässt sich noch die Rechtfertigungswelt des Rational-Logischen abgrenzen, wenn auch nicht so trennscharf wie das Erleben. Würde man die angeführten Bewertungen der Güte von Gestaltungen auf einem Kontinuum darstellen, sind wohl die Dimension des Formalen und des Rational-Logischen näher beieinander als bei der Rechtfertigungswelt des Erlebens. Die rational-logische Rechtfertigungswelt verweist auf die innere Stringenz des Entwurfes. Hier geht es in erster Linie um das gestalterisch umgesetzte Argument, darum dass der Inhalt und die Form auch »im Denken« »gut zusammenpassen« und dass eine inhaltliche Konsequenz gewahrt wird. Verschenkt man etwa ein Produkt bei einem Event, dann »macht es keinen Sinn« dieses ein zweites Mal zu verschenken. Ebenso: Entscheidet man sich für einen effektvollen Werbemechanismus, dann hat man auch die »Verpflichtung« diesen »aufzulösen«. Genauso lassen sich auch Bewertungen in der Nähe dieses Prinzips finden, die sich dem Bereich der Gestaltung zuordnen lassen, wobei hier weniger klassisch ästhetische (also Fragen des Sinnlich-Affektiven) als doch eher formale Aspekte wie Bildausschnitte oder Motivwahl angemerkt werden, die sich (s.o.) wie »ein roter Faden durch die Bilder ziehen« müssen. Wichtig ist in diesem Fall die gestalterische Stringenz, welche im Idealfall mit einer inhaltlichen so korrespondiert, dass »die Idee« sowie die Form und ihr Zusammenspiel

»wasserdicht« sind. Dieses Prinzip fragt wiederholt danach, ob man die Aufgabe richtig verstanden habe, ob es bei vorliegenden Entwürfen nicht »zu wenig um den Kunden« ginge und zu viel um das »Testimonial«, ob das »Wording« des Kunden sinnvoll sei und man sich aus »guten Gründen« vielleicht gegen die Vorgaben des Kunden stellen müsse (»Wohingegen wiederum diesen Begriff des Kunden, dieses ›Corporate Accountability‹ in Deutschland kein Schwein kennt«, Texterin). Diese Rechtfertigungswelt ist eine der (reinen) Vernunft. Über eine hohe Güte verfügt hier, was intelligibel ist. Klein, also gewissermaßen das Außen dieser Rechtfertigungswelt, ist das systemlose, das kognitiv-intellektuell Nichtfassbare, weil Undurchdachte. Dieses Rechtfertigungsprinzip des Rational-Logischen schließt dasjenige des Erlebens und der affektiven Sinnlichkeit nicht aus. Aber die Sinnlichkeit und die Affektivität müssen als solche und als konsequentes Gestaltungsprinzip deutlich werden. Das Fehlen eines rationalen Sinnangebots der Werbung ist der rational-logischen Begründungswelt dann nicht fremd, wenn die Bewertungsgrundlage den Nachweis erbringt, dass es sich um ein affektives und nicht um ein rationales Sinnangebot handelt. Dieses Rechtfertigungsprinzip des Rational-Logischen ist nicht auf eine Abteilung beschränkt. ›Dazu gehört‹, wer das »Thema durchdrungen« hat.

Wie schon am letzten Fall deutlich geworden ist, schließen sich diese Rechtfertigungsprinzipien nicht gegenseitig aus. So werden in den Schulterblicken zum gleichen Objekt auch immer wieder alle drei Prinzipien angewandt. Hier etwa ein Beispiel aus einem Schulterblick, in dem sich die Begründungen auf die beiden letzten Prinzipien beziehen lassen:

- | | | |
|---|-------|--|
| 1 | Anita | Diese Linie arbeitet ja bewusst eigentlich nicht |
| 2 | | mit der Sicht des Kunden ›Wir wollen Armut |
| 3 | | abschaffen‹ [...], sondern immer aus der Sicht |
| 4 | | der Betroffenen. [...] Also es gibt ja andere |
| 5 | | Linien, die das dann wieder mehr- |
| 6 | Mia | Ja, die das anders aufgreifen. Also ich finde, |
| 7 | | wenn das jetzt für Broschüren gedacht ist, dann |
| 8 | | würden ja die Broschüren erklären, worum es |
| 9 | | geht. |

Anita äußert den Hinweis, dass hier bei einem Plakatentwurf »bewusst« nicht die Sicht des Kunden eingenommen wurde und führt dafür die inhaltliche Begründung an, die Sicht der Betroffenen hervorzuheben, auch wenn das gegen die Kundenvorteilungen spricht. Dies ließe sich ohne Weiteres der rational-logischen Rechtfertigungsordnung zusprechen. Hier wird mit Argumenten die Qualität des Gestaltungsentwurfs hervorgehoben, indem auf die Besonderheit hingewiesen wird. Die Reaktion von Mia auf die Broschüren ist der Beginn einer längeren Diskussion um die

Nachteile dieser Idee, wobei hier mit formalen Argumenten deutlich gemacht wird, dass nicht sofort auf den ersten Blick – ein zentrales Gütekriterium von Plakaten – klar wird, worum es sich handelt. Wären es Broschüren und keine Plakatentwürfe, dann wäre das nicht problematisch. Dieser Einwand lässt sich der Rechtfertigungsordnung des Formalen zuordnen. Ebenso wie sich diese Rechtfertigungsprinzipien ›harmonisch‹ zueinander fügen, können sie aufeinanderprallen, wenn etwa die formalen Anmerkungen mit den Rechtfertigungen des Erlebens in einen unauflösbaren Konflikt geraten. Wiederholt wurde auf das Spannungsverhältnis zwischen den formalen »Beschränkungen« des Kundenwunsches und der Verpflichtung der sinnlichen Qualität hingewiesen, die sich traditionellerweise in einer Art mikropolitischen Spannung zwischen der Beratung und der Kreation oder, wie etwa in einem der Beispiele im vorherigen Kapitel, zwischen Hierarchiehöheren (Kreativdirektor) und -niederer (Grafiker) innerhalb der Kreation abspielt. Aber darin erschöpfen sich die potenziellen Spannungen nicht. Ebenso ließen sich Diskussionen beobachten, bei denen Ideen die den formalen Ansprüchen voll und ganz genügten, inhaltlich allerdings als ungenügend durchdacht qualifiziert wurden. Dies kann zu unauflösbaren Konflikten führen. Gleichermaßen aber bieten die Rechtfertigungsordnungen einen Rahmen, in dem sich diese Konflikte auch wieder auflösen können. Quasi als stete Orientierungshilfe geben diese Prinzipien den jeweiligen spezifischen Werturteilen ein Ausdrucksformat, um Größe resp. Güte zu diskutieren und diese gleichermaßen zu dekonstruieren.¹⁴²

4.2.7 Inszenierungen: Kundenpräsentation und Reinzeichnung

Was geschieht im Anschluss mit den im Schulterblick ausgewählten Entwürfen? Die Prüfungen der Entwürfe in den organisationell fest verankerten Status-Meetings wie etwa dem Schulterblick treten im Agenturalltag als Entscheidungen mit hoher Bindekraft auf. Durch die Praxis des Schulterblicks wird festgeschrieben, welche Entwürfe weiter ausgearbeitet und wo noch einmal neu begonnen werden muss. Als ›geprüfte‹ Entwürfe gehen die dort ausgewählten Ideen wieder zurück an die einzelnen Grafiker und Texter und werden den Anmerkungen entsprechend bearbeitet. Dabei geht es häufig darum, Entwürfe so zu bearbeiten, dass die grundlegende Idee des Entwurfes deutlicher wird: So wendete etwa eine Grafikerin ein, dass man von

142 Dies lässt sich auch werbehistorisch gut nachzeichnen. Galt etwa die Information in der klassischen Nachkriegswerbung als präsentationswürdiges Gut, war es zu Zeiten der kreativen Revolution weniger die Überzeugung durch einen detaillierten Inhalt, als doch vielmehr die Orientierung an einem überraschenden ästhetischen Ausdruck, welcher die kreative Revolution auslöste (vgl. Kap. 2).

einem Entwurf mehrere »angestalten« solle, um »das Konzept klarer« zu machen. Die Phase nach dem Schulterblick dient selten der Generierung neuer Ideen, schließlich haben die beteiligten Akteure meist schon während der Gestaltungsphase erste Einschätzungen abgegeben, sodass die Entwürfe auch für die Berater nicht absolut neu sind. Allerdings ließen sich auch Ausnahmefälle beobachten, in denen komplett neue Entwürfe konzipiert wurden. Insgesamt aber dient die Zeit nach dem Schulterblick vornehmlich der weiteren Stabilisierung der »abgesegneten« Entwürfe. Sind diese einmal ausgearbeitet und etwaige Änderungen übernommen, werden sie für die Kundenpräsentation vorbereitet. Die Änderungen sind alle schon deutlich auf diese Präsentation hin orientiert und fokussieren eine inszenatorische Dimension des Entwurfs. Es geht darum, dem Kunden »klar [zu] machen«, was mit den jeweiligen Entwürfen gemeint ist. Während die meisten Termine während der Erstellung der Entwürfe zeitlich flexibel gehandhabt werden, sind es gerade die Präsentationstermine beim Kunden, die bereits zu Beginn der Bearbeitung im Briefing festgeschrieben sind. Näher rückende Präsentationstermine lassen sich nicht nur zeitlich, sondern auch atmosphärisch in der Agentur bestimmen. So herrscht neben der gewöhnlichen Geschäftigkeit eine leicht hektische Stimmung, da noch kurze Änderungen an den Präsentationen vorzunehmen, die Entwürfe für die Präsentation herzurichten und sich auf eine argumentative Strategie zu einigen ist.

Eine maßgebliche Aktivität der Akteure ist die kollektive mündliche Vorbereitung der Präsentation, welche nicht nur für die agenturinternen Plausibilisierungen der Entwürfe wichtig sind (»Was ist gemeint?«), sondern ebenso für die strategische Vorbereitung der Argumentation eingesetzt werden (»Jetzt ist halt die Frage, wie wir das vorstellen«, Beraterin). Diese Vorbereitungen reichen, je nach Kunde und Aufgabe, von einem kurzen Gespräch zwischen Beratung und Kreation im Auto auf der Fahrt zum Präsentationstermin bis zu länger angesetzten und extra einberufenen Meetings, in denen umfassender auf einzelne Aspekte und einen strategischen »Fahrplan« für die Präsentation eingegangen wird.

Dabei dienen die Meetings und Gespräche im Rahmen der Präsentationsvorbereitungen maßgeblich dem Abgleich der Interpretationen des Entwurfes. Indem in diesen Gesprächen auf die Genealogie der Entwürfe eingegangen wird, das heißt auch gescheiterte Ideen systematisch in die Erzählung einzubeziehen, arbeiten die Akteure an der gemeinsamen Vergegenwärtigung der Entstehungsgeschichte der Entwürfe.¹⁴³ Die Kreativen erläutern die Hintergründe zu den jeweiligen Entwürfen – etwa warum gewisse Farbe ausgewählt wurden, weshalb die Schrift (»der Font«) die entsprechende Größe hat und was die Bilder aussagen sollen. Diese mündliche Vorbereitung der Präsentation bietet also Gelegenheit der Durchdringung des The-

143 Diese Orientierung auf die Entwurfsgeschichtlichkeit wurde auch schon für vorhergehende Produktionsetappen festgestellt, erhält aber in diesem Moment eine spezifische Qualität, da sie hier nun ganz explizit auf die Präsentation hin bezogen ist.

mas und zwar nicht nur aus kommunikationsstrategischer, sondern ebenso aus gestalterischer Sicht. Für den Berater bedeutet das, wertvolle Informationen zu erhalten, die in der Präsentationssituation eingesetzt werden. Die Kreation liefert hier quasi eine Beratung der Beratung.

Nun zielen diese internen und vorbereitenden Endpräsentationen auf Einschätzungen im Hinblick auf den anstehenden Kundentermin. Das bedeutet, dass in der dialogischen Situation die Erläuterungen, Nachfragen und Einwände nicht nur informatorisch sind, sondern ebenso in eine argumentative Strategie eingebunden werden bzw. an den Entwürfen während des Gespräches eine entsprechende Strategie entwickelt wird. Schon in den ersten Minuten des Gespräches werden Hinweise aufgenommen, die auf die Präsentation hin ausgerichtet sind: »Wir müssen ihnen sagen, da müsst ihr [der Kunde, H.K.] sagen, was ihr besser findet« (Beraterin), »Man müsste da halt argumentieren, wir haben den Fokus darauf gelegt« (Terxterin). Hier werden potenzielle Argumente und Entscheidungen des Kunden durchgespielt und auf ihre werberische Konsequenz befragt, wie etwa im folgenden Beispiel, bei dem herausgearbeitet wird, dass ein Entwurf nur in seiner spezifischen Form funktioniere:

- 1 Anita Wenn die sich für so was entscheiden, würde ich
2 sagen, dass man nicht versucht, dass auf alle
3 anderen [Linien] zu machen, sondern nur für das
4 Unterthema.
5 Mia Dass die Systematik nur für das eine Thema wäre?
6 Ja, das finde ich gut.

Dabei werden die einzelnen Linien auch untereinander gewichtet, indem sie beispielsweise als besonders »geil«, »richtig gut« bzw. als »Hausaufgabe«, »nicht so der Brüller« qualifiziert werden und in Relation zum Kundenwunsch gesetzt werden. Die Entwürfe teilen sich nahezu immer in zwei Gruppen: die formale und eng am Briefing orientierte Linie(n) (»die Hausaufgabe«) und die weniger formale, »kreativere«, überraschende Version(en) (»die geile Idee«). Beides kann der Kunde »wollen« und beides muss demzufolge präsentiert werden. Grundlage für die Präsentation der kreativen Linie allerdings bildet immer die formale Lösung. So »müssen die Hausaufgaben gemacht sein«, auch wenn diese von der Agentur selbst nicht als favorisierte Variante gelten. Darüber hinaus wird in diesen agenturinternen Präsentationsvorbereitung festgelegt, in welcher Reihenfolge die verschiedenen Entwürfe vorgestellt werden und so eine Dramaturgie entwickelt:

Beraterin: »Jetzt ist halt die Frage, wie wir das vorstellen. Also ich würde zuallererst die Systematik in allen drei Themen vorstellen und dann eben sagen, man kann natürlich diese drei Themen auch abgekoppelt voneinander in einer Systematik dann assoziieren.«

Dabei gilt es abzuwägen, ob inhaltliche (Bsp. a) oder inszenatorische Gründe (Bsp. b) für die Anordnung in der Präsentation sprechen.

Bsp. a, Beraterin: »Wenn man bedenkt, dass das über sechs Jahre gehen soll und die fangen mit dem ersten Unterthema an, und wollen dieses Thema über zwei Jahre strecken, da kann sich doch keiner nach den zwei Jahren mehr dran erinnern, wie die das zweitausendneun kommuniziert haben.«

Bsp. b, Beratungsgruppenleiter: »Wenn wir die Präsentation für Kunden X machen, dann können wir doch den Schluss vom Spot zeigen, den wir für die schon mal gemacht haben. Damit der sich an uns erinnert.«

Außerdem dient diese Art der internen Präsentation der Hervorbringung von Rechtfertigungen gestalterischer Varianten, indem verbal die besonderen positiven (teils auch negativen) Qualitäten der Entwürfe angeführt werden.

Texterin: »Ich finde, bei dem hier schaffste auch ein bisschen Ruhe, dadurch dass das hier ein anderer Hintergrund ist.«

Dabei werden diese Einschätzungen häufig ad hoc eingeführt und können sich in den Gesprächen über die Entwürfe als Rechtfertigungen manifestieren. Es ist die Transformation plötzlicher, ästhetischer Urteile zu strategischen Gründen.

- 1 Texterin Mhm (2,0), ja das kann man natürlich auch
 2 sagen. Dass man irgendwie sagt, wir machen
 3 das immer so, dass wir die Bilder
 4 abschneiden, ne?
 5 Beraterin Ja, dass man die Bilder kleiner setzt und
 6 vielleicht einfach um das Auge zu beruhigen
 7 irgendwie noch mal so einen Balken schafft.
 8 Texterin Mhm (2,5), ja, da müssen wir mit Insa [der
 9 Grafikerin, H.K.] drüber reden.

Nun handelt es sich bei diesen Schritten der Bewertung immer auch um Einschätzungen der eigenen Arbeit. Wenn von den Beteiligten eine Idee als »geil« oder »geht so« markiert wird, dann ist dies immer auch eine verbalisierte Einschätzung der eigenen Entwürfe. Dies wird vor allem in der expliziten Vorbereitung der Präsentation betont und in Bezug gesetzt zum bevorstehenden Ereignis: Man ist z.B. »vorbereitet«, habe das »fein« oder »super« gemacht. Oder, es werden potenzielle Gegenargumente vorweggenommen: »Klar steht hier viel [Text], aber so viel ist es letztendlich auch nicht« (Beraterin). Oder es werden Schwierigkeiten hervorgehoben und als Verantwortlichkeiten meist der Kundenseite zugerechnet: zu wenig

Zeit, unklare Aufgabenstellung (»voll unsystematisch«), schlechte ästhetische oder konzeptionelle Rahmenbedingungen. Diese Art der Vorbereitungen läutet meist das Ende dieser Sitzungen ein. Sie können als eine Einstimmungssequenz auf den bevorstehenden Termin und damit auch als eine Praxis der Selbstvergewisserung hinsichtlich der Ungewissheit bezüglich des Kundenurteils (gefällt diesem [nicht]) gedeutet werden. Dabei gestaltet sich diese Selbstvergewisserung mindestens in zweierlei Form, auf der einen Seite als Eigenpositionierung, gut vorbereitet zu sein und alles richtig gemacht zu haben, entsprechend gegen die Ablehnung von der Kundenseite gewappnet zu sein, da es nicht an einem selbst liege, sondern an den Anforderungen des Kunden, die zu abwegig sind oder die eben nicht im Einklang mit den eigenen ästhetischen Präferenzen gebracht werden können. Auf der anderen Seite lässt sich diese Selbstvergewisserung auch als Aufbau einer eher defensiven Positionsbestimmung verstehen, im Sinn einer prophylaktischen Verteidigungshaltung, indem Erklärungen oder Erwiderungen für potenzielle Kritik vorweggenommen werden.

Dienen die präsentationsvorbereitenden Meetings der inhaltlichen Ausrichtung des anstehenden Kundentermins, so gibt es daneben auch noch einen gestalterischen Inszenierungsbedarf. Die Entwürfe werden in besondere Form gebracht, so genannt »ausgerüstet«, das heißt sie werden mit Sprühkleber auf Präsentationskarton oder Ähnlichem (etwa »Kapa-fix-Platten«) fixiert, zuweilen beschriftet und in dafür vorgesehene Präsentationsmappen gelegt. Zudem werden die Power-Point-Präsentationen ausgedruckt und als Ringbuch geheftet, die in dieser Form auch beim Kunden verbleiben. Diese »Ausrüstungen« lassen sich als Praktiken der Inszenierung verstehen. Hier werden aktiv und sorgsam die Präsentationsunterlagen in Szene gesetzt, indem die Entwürfe in einer »optisch ansprechenden« Art arrangiert werden, Klebereste vermieden, Bilder eingemittet oder die Präsentationspappen mit Logos der Agenturen versehen werden.

Diese Inszenierungen, das saubere und ästhetisch ansprechende sowie das auf Corporate Identity achtende Präsentieren ist eine Kernkompetenz von Werbeagenturen, die hier auch nach Außen als Leistung inszeniert wird.¹⁴⁴ Dabei bestechen die schriftlichen Darstellungen in der Regel durch eine subtile Form der Selbstpräsentation.¹⁴⁵ So sind etwa die »kreativen Herleitungen« oder entsprechende Power-Point-Präsentationen in einfacher Sprache gehalten und wirken stilistisch auf den ersten Blick weniger wie eine auffordernde Eigenwerbung.

144 Es wurde bereits oben auf den grundsätzlichen Inszenierungsbedarf von Kreativarbeit hingewiesen, um diese als Arbeit und mithin als Leistung zu qualifizieren.

145 Für manche Anlässe (etwa Pitches) werden schriftliche Präsentationen eingereicht. In diesen Fällen steht den Entwürfen meist ein erklärender Text voran – die sogenannte »kreative Herleitung«.

Wir haben die bestehenden Imageanzeigen um neue Motive und einen konkreten Förderhinweis erweitert. Wir denken, dass es sinnvoll sein kann, die Anzeigen zu personalisieren, also zu sagen, wer hier im Motiv gefördert wird. Das ist jedoch ein »kann«, kein »muß«. Grafisch arbeiten wir weiter mit dem roten Logo-Kreis, in dem die betreffenden Personen stehen. Die Headlines greifen die Tätigkeiten im Bild stärker als bisher auf.

Hier werden die Entwürfe eher trocken beschrieben. Konzeptionelle Mehrwerte (»die Headlines greifen die Tätigkeiten stärker auf«) werden hier eher als Tatsachen dargestellt, ohne diese prägnant werbend in Szene zu setzen. Ebenso haben die Hinweise zur Verwendung der werberischen Mittel oft den Charakter von Empfehlungen »Wir denken, dass es sinnvoll sein kann«, »Wir empfehlen, langfristig das von uns weiterentwickelte Kreis-Layout für alle Anzeigen zu etablieren.« Diese sprachliche Zurückhaltung allerdings wird durch die Form der Präsentation unterlaufen. Allein durch die textliche Anordnung als »Aufgabe-Lösung-Schema« wird eine qualitative Steigerung impliziert. Während im Stadium der Aufgabe noch die Problembearbeitung bevorsteht, ist es die Lösung, die die Hindernisse des Handelns oder der (Marken-)Kommunikation überwunden hat. Die abschließende Evaluation der Lösung obliegt zwar dem Kunden, wird hier aber schon der Form nach »als grundsätzlich gelöst« nahegelegt:

Die Aufgabe

Die Aufgabe ist es, ein Anzeigen-Modulsystem zu entwickeln, das den Zielgruppen kommuniziert, dass Finanzia [Kundenpseudonym] in guten wie in schlechten Zeiten zur Seite steht. Die bestehenden Imageanzeigen sollen um weitere Motive und um einen deutlicheren Hinweis »gefördert von Finanzia« ergänzt werden. Für wirtschaftlich schwierige Zeiten sollen Anzeigen entwickelt werden, die das Vertrauen in Finanzia stärken. Desweiteren [sic!] soll es Anzeigen zu Produkten der Finanzia geben.

Die Lösung

[...] Für wirtschaftlich schwierige Zeiten haben wir das Key-Visual, den blauen Kreis, verändert. Jetzt liegt er nicht mehr auf dem Boden, sondern ist stärker ins Bild integriert. Er wirkt »schützender«, er gibt den Protagonisten im Bild Sicherheit und Stabilität. Finanzia positioniert sich auf diese Weise als verlässlicher Partner, der rund um das Unternehmen und rund um den Menschen Unterstützung gewährleistet.

Nicht nur durch die Anordnung erklärender Zusatztexte, sondern auch innerhalb der Power-Point-Präsentationen werden die Entwurfsvorschläge als nahtlose, fast zwingende, Klärung des Problems resp. der Aufgabe präsentiert. So etwa im folgenden Beispiel, in dem die »Fähigkeiten« eines Produktnamens beschrieben sind, der für ein Publikationsorgan des Kunden gesucht wurde. Auf diese Beschreibung folgt im nächsten Powerpoint-Chart ausschließlich die Präsentation der Vorschläge. Impli-

ziert wird hier, dass alle diese Namen den drei Anforderungen genügen, die zuvor in der Powerpoint-Präsentation benannt wurden:

1) Merkfähigkeit

Der Name soll kurz und einprägsam sein – wer ihn ein paar Mal gehört hat, muss wissen, für welchen Inhalt er steht.

2) Sprache

Der Name soll die Sprache der Zielgruppe sprechen.

3) Verständlichkeit

Der Name darf phantasievoll sein, sollte aber von Vorteil nahe bei der Thematik des Kunden-namen sein.

Die negativen und abgewählten Beispiele werden in der schriftlichen Präsentation nicht vermerkt, sondern verbleiben im Gedächtnis der Berater und, für den seltenen Fall der Präsentationsteilnahme, der Kreativen. Sie werden als Zusatzinformationen in den Kundenpräsentationen szenisch relevant, wenn sie etwa auf eine tiefe Durchdringung des Themas (»das hatten wir schon ausprobiert«) verweisen.

All diese Aktivitäten werden als Vorbereitungen für das Treffen mit dem Kunden konzeptualisiert.¹⁴⁶ Grundsätzlich geht es in diesen Präsentationen sowohl darum, den Kunden von der eigenen Arbeit zu überzeugen, als auch gleichermaßen die Reaktionen des Kunden auf die Entwürfe zu erfahren, sie gegebenenfalls auch zu »erspüren«.¹⁴⁷ Entsprechend zeichnet sich die Situation für die Teilnehmer der Agenturseite durch eine erhöhte Aufmerksamkeit und Anspannung aus. Zum einen bedarf die konkrete Präsentation aktiver Arbeit an der theatralen Inszenierung der Entwürfe:

Alle Teilnehmenden, zwei Marketingpersonen auf Seiten des Kunden, eine Texterin, eine Kundenberaterin und ein Praktikant von der Agenturseite sitzen um einen großen Besprechungstisch in den Büroräumen des Kunden. Anita beginnt einzuführen. Dazu legt sie die

146 Leider habe ich, trotz mehrerer Anfragen, nur zwei Kundenpräsentationen beiwohnen können, da diese Situationen als sehr sensibel eingeschätzt werden und der Praktikant, zumal mit einem explizitem Forschungsinteresse, hier als Unsicherheit gilt. Außerdem nimmt, wie mehrmals erwähnt, neben den Kundenberatern meist nur die kreative Leistungsebene teil, während die Grafiker und Texter in diesen Situationen nicht anwesend sind – also schon allein dadurch eine selbstverständliche Beobachtungsposition fehlt. Der Agenturöffentlichkeit werden erst die Ergebnisse präsentiert. Allerdings ließen sich durchaus, nicht zuletzt durch die zahlreichen Interviews und Gespräche, auch hier einige systematische Überlegungen zur Produktion des Kreativen beisteuern.

147 Das Wissen über die Reaktionen des Kunden ist nicht nur auf die einzelnen Entwürfe bezogen, sondern zielt auch auf eine allgemeine Einschätzung des Gegenübers ab.

Blätter der englischsprachigen Vorlage, die der Kunde zur Orientierung ausgab und für die es galt, eine deutsche Adaption zu entwickeln, vor sich hin. Die Blätter werden so gedreht, dass diese zu den beiden Repräsentantinnen auf Kundenseite zeigen. Sie kommentiert die Vorlage damit, dass sie uns zeigen wolle, »wie durcheinander das Ganze ist«. Dies nutzt sie als Einstieg, um nun die Ansätze der Agentur vorzustellen. Dabei legt sie zuerst die ersten Versionen aus der ersten Linie auf den Tisch, mit dem Hinweis, dass die Vorschläge hier alle zusammen gehören. »Wir haben das mal für ein Beispiel durchdekliniert.« Während sie diese einzeln nacheinander vorstellt, indem die Slogans vorgelesen und die jeweiligen Blätter dabei hochgehalten werden, reagieren die beiden Marketingverantwortlichen mit Nicken oder Kopfschütteln. Die englischsprachigen Originalanzeigen werden (wohl aus Platzgründen) zur Seite gepackt. Anschließend werden die Beispielblätter wieder zu einem Stapel zusammengeschoben und an den Rand des Tisches gelegt, worauf wiederum der nächste Stapel mit einem neuen Ansatz genommen und vorgestellt wird.

Anhand dieses Ausschnittes aus den Feldnotizen lässt sich die inszenatorische Arbeit gut nachvollziehen: Erst einmal werden die schwierigen Ausgangsbedingungen verdeutlicht, für die die Agentur nun die Lösung parat hält. Dies ist kein zufälliger Einstieg, sondern er ist dramaturgisch als ein solcher geplant, denn die Originalplakate mussten von der Texterin explizit mitgenommen werden. Ebenso ist die Präsentationsreihenfolge der Entwürfe am Tag zuvor in einem Gespräch festgelegt worden und wird nun auch in diesem Turnus vorgestellt. Die Orientierung an einer dramaturgisch-didaktischen Dimension unterstreicht auch das Zusammenschieben gleicher Ansätze zu einem Stapel. Hier wird materiell zusammengefügt, was inhaltlich zusammengehört. Wie auch bei der Präsentation im Schulterblick werden materiell Zusammenhänge und Unterschiede markiert. Außerdem kommt auch, wie schon in der kreativen Herleitung, die Präsentation ohne die Verwendung expliziter, werberischer Sprache aus. Aber auch hier ist es die Art und Weise der Präsentation, die schon nahelegt, dass eine gute Lösung präsentiert wird.

Zum anderen ist die Präsentation nicht nur durch die performative Vorstellung der Werber gekennzeichnet, sondern gleichermaßen auch durch deren erhöhte Achtsamkeit auf die Reaktionen der Kundenrepräsentanten. So werden die nach der Vorstellung der Ideen folgenden Reaktionen und Anmerkungen des Kunden, genau registriert:

Nachdem die Beraterin Anita die letzten Ideen vorgestellt hat, bedanken sich die Marketingverantwortlichen und äußern sich zu dem Vorgestellten. Dabei erklären sie, dass sie die Plakate »viel spezifischer haben wollen«. »Wir haben ganz explizite Länderschwerpunkte und das wollen wir auch über die Plakate kommunizieren.« Die Texterin Anita und die Beraterin

Mia schreiben während der Kommentarrunde sehr aktiv mit, vor allem, wenn die Kundinnen explizit sagen, was sie wollen.¹⁴⁸

Hier werden Gesten wahrgenommen und gedeutet, Worte gewichtet und Einschätzungen zu den Entwürfen schriftlich festgehalten. In einer von mir beobachteten Situation schrieb die Kundenberaterin nahezu jede wertende Äußerung der Kunden fast wortgetreu mit. Diese quasi-ethnologischen Beobachtungen der Werber dienen dem Versuch, nachzuvollziehen, was der Kunde »will« und wie dieser »tickt«, wobei dies sowohl im Hinblick auf die konkrete Aufgabe als auch allgemeiner zu verstehen ist. Je nach Aufgabe, entscheidet sich der Kunde nicht nur für eine der Versionen, sondern merkt noch maßgebliche Änderungen an. Zugleich steht auch das Verstehen der Vorstellungen und Wünsche des Kunden im Fokus. »Es geht darum, genauer zu erfahren, was ihm vorschwebt« (Beraterin). Hinzukommt, dass Kunden-Werbeagentur-Beziehungen grundsätzlich eher von kurzer Dauer sind, Stimmungen während Präsentationen oder gar bei Konkurrenzpräsentationen als Indikatoren der Entwicklung der weiteren Beziehung gedeutet werden. Dabei verhalten sich die Werber aber nicht nur rezeptiv. Neben den Einschätzungen und Fragen durch den Kunden, auf die noch mit Nachträgen oder Anmerkungen von Seiten der Werber reagiert wird, sind es vornehmlich die Diskussionen inhaltlicher Änderungswünsche durch den Kunden, welche eine aktive Rolle der Berater und Kreativen nach sich zieht:

Eine der Marketingverantwortlichen schlägt einen neuen Claim vor, der anstelle des englischen »Dachclaims« eingesetzt werden kann. Zentral ist hierbei das Wort »Achtung«. Anita und Mia intervenieren daraufhin, indem sie auf die negativen Assoziationen mit diesem Wort hinweisen: »Das ist zu stark im allgemeinen Sprachgebrauch mit Gefahr assoziiert.« [...] Außerdem schlug der Kunde einen neuen Unterclaim vor, der von Anita sehr positiv aufgenommen wurde. Sie pflichtete den Vorteilen dieses Claims bei und »probierte« diesen gleich aus, indem sie ihn mit dem Dachclaim vor sich hin sagte.

Dabei dienen gerade diese inhaltlichen Diskussionen als Arenen mikropolitischer Aushandlungsprozesse, indem es hier durchaus auch spannungsreich um das Abwägen zwischen der Akzeptanz der Kundenmeinung und der fraglosen Erfüllung des Kundenwunsches auf der einen Seite geht sowie auf der anderen Seite um den Anspruch, als Werbeagentur ebenso konkrete Vorstellungen und Expertise gegenüber der Aufgabe zu zeigen, die durchaus von der Kundenmeinung abweichen können. Die Kundenpräsentation ist hier also nicht nur die »Feuerprobe« für die Idee,

148 Ebenso ist das positive Ergebnis denkbar und der Kunde entscheidet sich begeistert für eine Idee ohne große Änderungswünsche.

also ein formal-inhaltlicher Abstimmungsprozess, sondern ebenso eine Probe der Beziehung Werbender-Werber.

Abgeschlossen sind die Kundenmeetings meist mit der Verabredung weiterer Schritte und einer Konkretisierung des Zeitplans. Mit diesen Informationen und gegebenenfalls der Auswahl einer Linie durch den Kunden werden die Entwürfe wieder an die Kreativen übergeben, die nun wiederum die Änderungswünsche einarbeiten und anschließend eine druckfertige Vorlage erstellen, welche vom Kunden »abgesegnet« wird. Bei der Erstellung einer solchen druckfertigen Vorlage, der sogenannten »Reinzeichnung«, werden die einzelnen Gestaltungselemente in eine Form gebracht, die formal an den technischen Standards der Druckindustrie orientiert sind. Das bedeutet, dass eine reproduktionsfähige Druckvorlage erstellt wird, in der die Dateien eine gewisse »Auflösung haben«, die in dpi (also Punkte pro Inch) angegeben wird, in der Farben mithilfe von Farbskalen oder Hexadezimalcodes eindeutig definiert sind und in der Objekte anhand von Rastern genau angeordnet werden. Gleichermaßen fließen hier letzte inhaltliche Änderungen zusammen, etwa werden die letzten Textänderungen aus dem Lektorat »eingepflegt«, die formal »abgesegneten« (z.B. durch den Vorstand des Kunden) Headlines eingesetzt und plötzliche Änderungswünsche des Kunden berücksichtigt. Diese Änderungen geschehen regelmäßig in »letzter Minute«. Dies hängt sowohl mit der auf temporale Knappheit angelegten Arbeitskultur in den Agenturen zusammen als auch mit den komplexen Entscheidungsstrukturen der Kunden. Je nach Größe des Unternehmens sind dort verschiedene Instanzen (Mitarbeiter der Marketingabteilung, Abteilungsleiter, Geschäftsführer und ggf. auch noch Vorstände¹⁴⁹) einzubeziehen, was wiederum die Abstimmung verzögern kann, sodass Änderungswünsche kurzfristig die Agentur erreichen. Dies führt nicht selten zu »Nachtschichten«, in denen die Änderungen eingearbeitet werden, da der Drucktermin als fixer und schwer verschiebbarer Termin angesehen wird. In solchen Fällen werden die Änderungen gleich in die reingezeichnete Datei eingepflegt. Das heißt, dass die Berater mit den Anmerkungen des Kunden (in Form eines E-Mail-Ausdrucks, als Stichwortzettel eines Telefonats, mit dem Ausdruck des Produktes oder sogar mit dem Kunden selbst über den Telefonhörer verbunden) neben dem Reinzeichner sitzen und diese Änderungen direkt einarbeiten. Hier vermischen sich letzte gestalterische Anmerkungen mit denen der Reinzeichnung. Insofern sind die Endphasen von einer hohen Kollektivität bestimmt. Stets versammeln sich die Kundenberater am Tisch der Reinzeichnung und verharren dort wenigstens bis erst Änderungen übernommen wurden. Gemein-

149 Diese vielfältigen Entscheidungsebenen führten in einem beobachteten Fall dazu, dass die Agentur bis zur Ebene der Geschäftsleitung den Entwurf »abgesegnet« und alle Änderungen eingearbeitet hatte, aber der Vorstand generellen Einspruch erhob. Dessen Veto wurde nach einigen Gesprächen auf den Austausch von Bildern reduziert.

hin gelten die Aufgaben der Reinzeichnung agenturintern als wenig kreativ und werden eher als monotone Tätigkeiten begriffen.¹⁵⁰ Ein Beispiel:

Ich setze mich zum Grafiker Severin an den Schreibtisch und frage, ob ich da etwas zuschauen könne. »Klar« erwidert dieser, »aber das ist eine total langweilige Aufgabe. Das ist kein bisschen spannend.« Er müsse textliche Änderungswünsche des Kunden in das bestehende Dokument einarbeiten. Dazu entnimmt er einem Word-Dokument Textbausteine und fügt sie in den finalen Entwurf ein. Er sitzt dabei zurückgelehnt in seinem Bürostuhl, schaukelt leicht nach hinten und bedient eher lethargisch als energisch Maus und Tastatur.

Dieser zugeschriebenen geringen kreativen Bedeutung stehen das Selbstverständnis der Reinzeichner sowie deren Stellung innerhalb des Produktionsprozesses entgegen. Die Instanz der Reinzeichnung ist neben der Begutachtung durch den Kreativdirektor und die zuständige Beratung eine der letzten Qualitätskontrollen des Werbeproduktes.

Abb. 14: Stempel zur Druckfreigabe

Freigabe	Datum	Unterschrift
Text		
Art		
RZ		
Beratung		
CD		
GF		
Kunde		
LOGO AGENTUR		

Quelle: Agentur B (nachgebildet, H.K.)

Dies schlägt sich auch in der Selbsteinschätzung nieder. So erläuterte mir ein Reinzeichner: Dafür, dass ein Produkt keine produktionstechnischen sowie ästhetischen

150 In einer der Agenturen war eine Person explizit als Reinzeichner angestellt, während in der kleineren diese Aufgaben von verschiedenen Grafikern übernommen wurden,

Mängel aufweise, »steht die Reinzeichnung mit ihrem guten Namen«. Dabei erschöpft sich dieser gute Name nicht in der formalen Dimension. Vielmehr wird in der Reinzeichnung auch über ästhetische Fragen entschieden. So werden etwa Elemente auf den Bildern verändert (»gephotoshopt«), da diese laut der Meinung der Reinzeichnung »nicht gut« oder »nicht schön« aussehen. So konnte ich Situationen beobachten, in der der Reinzeichner eine Tür auf einem Anzeigenmotiv verschönernte, da man dort noch Kratzer sehen würde oder Gesichter »aufgehübscht« wurden, indem der Hauteint verbessert, Zahnschiefstände korrigiert und Kontraste verstärkt wurden. Die Reinzeichnung bildet die gestalterisch letzte Instanz, sowohl den Ort des Feinschliffs als auch die letzte gestalterische Möglichkeit der Intervention innerhalb der Agentur. Die Reinzeichner sind die letzten aus der Kreation die den »Gut-zum-Druck-Stempel« (Abb. 14) unterschreiben.¹⁵¹ Wenn ein Produkt die Reinzeichnung passiert hat, verliert die Kreation den Einfluss auf das Produkt. Danach wird es der Kundenberatung übergeben, die es noch einmal vom Kunden absegnen lässt und dann der Druckerei übergibt. Dort wird ein sogenannter »Proof« erstellt, ein Probedruck, der ein letztes Mal (meist von der Beratung) begutachtet wird – hier wird in der Regel die Farbechtheit (anhand von Farbfächern und Lupen), der Beschnitt etc. kurzum: die technische Qualität der Produktion und nicht die kreative Qualität des Produktes überprüft. Der genaue Ablauf unterscheidet sich je nach Kunden und auch Produkt sowie Medium, das allgemeine Vorgehen aber bleibt gleich. Für eine Anzeige eines Bankkunden wurde der Ablauf wie folgt beschrieben:

»Ablauf Inserate ›Kunde XYZ‹ in Zeitung:

1. Bestellung mit Inserat-PDF von Kunde XYZ an Administration Zeitung
2. Feindaten von Agentur A [die Werbeagentur, H.K.] auf Server Druckerei
3. Datenkontrolle und Bildbearbeitung durch Vorstufe Druckerei
4. Gut zum Druck: PDF per Mail von Administration Zeitung an Kunde XYZ, Herr Ludwig Nothals
5. Rückmeldung von Kunde XYZ an Administration Zeitung«

Hier wird die Anpassung an das Medium Zeitung (»Datenkontrolle und Bildbearbeitung«) durch die Druckerei vorgenommen und auch der Probeausdruck, welcher dem Gut zum Druck vorangeht, über den Kunden und nicht die Agentur abgehandelt. Als letzter Moment der Einflussnahme gelten die reingezeichneten Feindaten

151 Zuerst unterschreibt die Abteilung Text und Art (Grafik). Danach der Creative Director (CD) und häufig auch schon die Geschäftsführung. Zum Schluss der Kunde und der Berater. Faktisch werden auch nicht immer alle Unterschriften eingeholt oder eine Person unterschreibt gleich für mehrere Instanzen. Aber immer segnet der Reinzeichner den Entwurf ab.

(Schritt 2). Das nächste Mal begegnet das Werbeprodukt der Kreation erst wieder als fertiges Produkt – als Plakat oder als Broschüre, als Fernsehspot, Anzeige oder als Internetbanner. Ab diesem Moment greifen andere Mechanismen, die für die Qualifizierung einer Werbung als »kreativ« zuständig sind. So wird das konkrete Werbeprodukt nun einer Öffentlichkeit überantwortet, die das Produkt rezipiert, es diskutiert und evaluiert (etwa in Internetforen, der (Fach-)Presse, Stammtischgesprächen oder in Postzusendungen an die Firmen und die Agenturen)¹⁵², es wird durch den Kunden und dessen Mitarbeiter bewertet¹⁵³, andere Agenturen beziehen sich darauf,¹⁵⁴ es wird bei Kreativwettbewerben eingereicht¹⁵⁵ und schließlich können Soziologen ihre Arbeiten darüber schreiben.

4.2.8 Transformationen: Kreativität als Übersetzungs- und Stabilisierungsleistung

Bislang wurden die allgemeinen Strukturen, die Rollen und Positionen sowie die Räume der Werbeagenturen beschrieben. Anschließend wurde das Augenmerk auf den konkreten Produktionsprozess des Werbeproduktes gelegt. Es wurde nachgezeichnet, welche Etappen ein Produkt durchläuft und in welcher Art und Weise diese bearbeitet werden, um schließlich eine kreative Werbung hervorzubringen. Bei dieser Beschreibung lag das Hauptaugenmerk auf den Anstrengungen der Akteure *innerhalb* der einzelnen Produktionsetappen bzw. -stufen. Darüber hinaus sollen nun in einer Art Zusammenfassung die Transformationen *zwischen* den und durch die einzelnen Stufen interessieren. Es soll das Produkt (das Briefing, die Idee, der

152 Auch wenn die schriftlichen Reaktionen auf Werbungen in der Regel an den Kunden adressiert sind, so wurde eine Situation beobachtet, in der die Agentur in einer längeren und bestimmten E-Mail aufgefordert wurde, einen Hai aus einem Videospot zu schneiden, da dieser »vielmehr eine bedrohte Tierart [...] und nicht eine Bedrohung für den Menschen« sei. Diese Dimension würde der kurze Spot aber verdecken.

153 Diese Bewertungen durch den Kunden können sehr unterschiedlich sein. Sie zielen ebenso auf die ästhetische Gestaltung oder inhaltliche Argumentation ab wie auch auf Mehrwerte durch die Kommunikation (zum Beispiel höherer Bekanntheitsgrad, bessere Verkaufszahlen, steigende Besucherzahl usw.). Die Kreation allerdings erreichen diese Einschätzungen meist nur mittelbar über die Beratung.

154 Dies geschieht etwa, indem die jeweiligen Mitarbeiter darüber reden (ein stets wiederkehrendes Gesprächsthema in den Agenturen sind aktuelle Werbungen) oder indem die Agenturen einen Werbestil nachahmen oder die – der seltenere Fall – Werbung explizit aufgreifen und zitieren.

155 Vgl. Koppetsch 2006a.

Entwurf, die Kundenpräsentation, die Druckvorlage) an diesen Transformationspunkten betrachtet und das Augenmerk auf die Übersetzungen und Stabilisierungen beim Übergang zwischen den einzelnen Stufen gelegt werden. Eine solche Übersetzungsperspektive interessiert sich vornehmlich für die Verschiebungen und Justierungen, über welche sich die Hervorbringung eines kreativen Produkts vollzieht. In den Fokus rückt hier also weniger die gradlinige *Umsetzung* von Kundenwünschen in eine Idee, einen Entwurf und schließlich in das publizierte Produkt ›Werbung‹, sondern die Produktion einer Werbung als ein Prozess, der Veränderungen und Verdichtungen zeitigt, der unterschiedliche Akteure, Materialien und Aktivitäten versammelt, die an dieser *Übersetzung* beteiligt sind.¹⁵⁶

Im vergangenen Jahrzehnt kam in den Kulturwissenschaften ein gestiegenes Interesse am Begriff der Übersetzung auf, sodass sogar, vornehmlich im weiteren literaturwissenschaftlichen Kontext, von einem »Translational Turn« (vgl. Bachmann-Medick 2007: 238ff.) gesprochen wurde. Aber auch die neuere soziologische Theorie hält ein mit dem Übersetzungsbegriff operierendes ›Theorieangebot‹ bereit – die Akteur-Netzwerk-Theorie.¹⁵⁷ Auch wenn der Begriff der Übersetzung innerhalb der ANT etwas in den Hintergrund geraten sein mag, so lässt sich diese im Kern durchaus als eine »Soziologie der Übersetzung« (Callon 2006) bezeichnen (vgl. Rotten-

156 Zur Forderung (wenn auch nicht Einlösung) einer analytischen Perspektive auf Kreativität innerhalb der Creative Industries als eine Form der Übersetzung vgl. neben Pratt/Jeffcut 2009a auch Grabher 2002: 250.

157 Theorieangebot steht hier in Anführungszeichen, da der Status der Theorie in der ANT nicht eindeutig (und auch nicht einheitlich) zu fixieren ist (vgl. Latour 2006: 565ff., ebenso Mol 2010: 279). Dieser changiert zwischen dem Status einer Methodologie, einer Heuristik und einem sozialtheoretischen Angebot (vgl. Kneer/Schroer/Schüttpelz 2008; hierin besonders Lindemann 2008; vgl. ebenso Reckwitz 2008b). Eine eher pragmatische und dezidiert theoretische Perspektive, welche den Übersetzungsbegriff ins Zentrum rückt, bietet Joachim Renn (2010). Ebenso ist Niklas Luhmanns Analyse des Wissenschaftssystems zu nennen, in dem dieser zur Analyse der Evolution wissenschaftlicher Ideen und Tatsachen ein Analyseinstrumentarium entwickelt, welches die Differenzen zwischen Selektion, Stabilisierung und Variation umfasst (vgl. Luhmann 1992: 549ff.). Sowohl Renns als auch Luhmanns Theorieangebote sollen hier nicht weiter verfolgt werden, da mit der ANT ein eindeutig empirischer, ja sogar ein ethnografisch dezidiert anschlussfähiger Ansatz gefunden ist. Luhmanns Überlegungen hingegen betonen auf einer Makroebene vor allem die evolutionären Perspektive von Gesellschaften und fragt dabei theoretisch nach den Konstellationen, in denen Variationen zustande kommen können und weniger empirisch nach der Art und Weise ihrer Emergenz. Ähnliches gilt für Joachim Renns Ansatz, der sich für die Integrationschancen und -grenzen einzelner gesellschaftlicher Bereiche interessiert und die Koordination dieser Bereiche über einen Übersetzungsvorgang gewährleistet sieht.

burg 2008: 420). Dabei will der ANT'sche Übersetzungsbegriff den Blick auf diejenigen Mechanismen legen, »durch [die] die soziale und die natürliche Welt fortschreitend Form annehmen« (Belliger/Krieger 2006: 39) – sowohl auf lokaler Ebene, wie etwa die Arbeit von Werbern an der Fabrikation eines kreativen Endproduktes, als auch auf globaler Ebene, wie etwa der Aufbau eines die Welt umspannenden Wettbewerbsnetzes. Am deutlichsten wohl bei Callon ausgeführt, ich hatte bereits oben darauf hingewiesen (Kap. 4.2.2), handelt es sich bei der »Soziologie der Übersetzung« um einen »Ansatz zur Untersuchung von Machtverhältnissen« (Callon 2006: 135), auch wenn Macht im Sinne einer beeinflussenden Handlungsmacht, nicht nur auf menschlichen Akteure beschränkt ist, sondern bekanntermaßen um jegliche, auch nicht-menschliche Akteure erweitert werden muss (vgl. etwa Callon 2006: 136ff.). Es sind also nicht nur die menschlichen, intentionalen Individuen, die die ANT in den Blick nimmt, sondern es sind die Konstellationen oder »die Assoziationen« (Latour 2007: z.B. 23ff.) menschlicher und nicht-menschlicher Akteure (innerhalb eines Netzwerkes) von soziologischem Interesse.¹⁵⁸ Dieser Fokus auf die empirisch auffindbaren Bedingungskonstellationen scheint mir auch für eine Analyse der Kreativität gewinnbringend, da dies den Blick schärft für die konkreten Veränderungen innerhalb des Produktionsprozesses. Allerdings muss die erwähnte Übersetzungsperspektive Michel Callons für das vorliegende Anliegen präzisiert werden: Erstens sollen hier die Übersetzungen im Plural interessieren. Das bedeutet, dass nach den »kleineren«, einzelnen Transformationen beim Übergang von einer Stufe zur nächsten gefragt werden soll und somit zunächst nicht der Produktionsprozess in seiner Gesamtheit als *eine* Übersetzung imaginiert wird.¹⁵⁹ Zweitens soll Callons Ansatz erweitert werden um eine »relative Entmächtigung« der Macht. So lassen sich die Prozesse der Übersetzung einmal hinsichtlich der Strategien oder Techniken lesen, die die Akteure »anwenden«, um ein kreatives Produkt hervorzu- bringen, aber ebenso als Fragen nach der Mächtigkeit der Akteure.¹⁶⁰ In einem Fall

158 Zur Kritik an diesem Akteursverständnis vgl. etwa Kneer 2008: 277ff.; zur Rechtfertigung Latour 2006: 562.

159 Callon (2006: 146) hingegen subsumiert das Ergebnis verschiedenster Bemühungen in unterschiedlichen Phasen unter dem Begriff der Übersetzung (Singular), während mich die einzelnen Übersetzungen (Plural) auf dem Schritt zum Ergebnis interessieren. Dies ist für ihn möglich, da er die einzelnen Transformationsschritte in vier verschiedene »Momente« aufgliedert (Problematisierung, Interessement, Enrolment, Mobilisierung), welche diese Übersetzung leisten. Dieses analytische Raster entwickelt er zur Analyse von Machtbeziehungen und darauf lassen sie sich auch übertragen. Mir erscheint diese Machtperspektive zu einschränkend wie im Folgenden deutlich werden wird.

160 Letzteres wird bei Callons (2006: 146ff.) Vier-Phasen-Modell der Übersetzung deutlich, in dem er vorschlägt, vier Momente des Übersetzungsprozesses zu unterscheiden, in

liegt das Augenmerk zentral auf der Frage, *wie* die Akteure Kreativität erschaffen und festschreiben und im anderen Fall, *wer* die Ziele und Interessen der Akteure benennt. Aus einer ANT-Perspektive sind diese Aspekte insofern miteinander verknüpft, als hier die Akteure innerhalb eines Netzwerkes, also einer Verbindung zu anderen Akteuren, auftreten (Belliger/Krieger 2006: 39). Nichtsdestotrotz sind hier zwei unterschiedliche analytische Anschlüsse möglich: Man kann sich dafür interessieren herauszuarbeiten, welche Instanzen innerhalb eines Netzwerkes über die Macht verfügen, andere Akteure an sich zu binden, oder man interessiert sich stärker für die Verfahren, mit denen Akteure so etwas tun. Letzteres soll hier nun geschehen. Dass dabei auch Macht eine Rolle spielt, also Instanzen andere beeinflussen, soll nicht vernachlässigt werden und wird auch weiter Gegenstand der Analyse sein, etwa im folgenden Kapitel zur Organisation von Kreativität. Nur liegt der Fokus auf den Prozessen der Transformationen, die bei diesen Übersetzungen vonstattegehen und zwar sowohl auf den inhaltlichen sowie kontextuellen als auch materiellen sowie räumlichen Verschiebungen.¹⁶¹ Zentral sollen dabei diejenigen Leistungen in den Fokus rücken, die auf die konkrete Produktion von Kreativität abzielen. Mit einer solchen Fragerichtung lassen sich die Übersetzungen durchaus als Arbeit deuten, als diejenige Arbeit, die innerhalb der Agenturen nötig ist, damit ein kreatives Produkt fabriziert wird.

Vom Kundenwunsch zum Briefing

Wie oben herausgestellt, vollzieht sich die organisierte Produktion von Kreativität in der Werbeindustrie in Hinblick auf einen Auftraggeber. Der »Kunde« wird in der Agentur über verschiedene Verfahren als eine Instanz praktisch anwesend gemacht, deren Wünsche und Vorstellungen es zu berücksichtigen gilt. Was aber bedeutet »berücksichtigen«? Zum einen bilden die Kundenvorstellungen die Grundlage für die konzeptionelle und grafische Auseinandersetzung: Werbeagenturen produzieren ihre Werbung für Kunden. Dabei bildet dieser Kundenwunsch mehr als nur einen anfänglichen Impuls, er ist auch während der einzelnen Produktionsschritte steter

denen Aktanten andere Aktanten in ein Netzwerk einbinden, »indem sie [diese] in Rollen und Interessen« (Belliger/Krieger 2006: 39) übersetzen. Auch wenn es sich hier explizit nicht um intentionale Subjekte handelt, so liegt dennoch der Fokus auf den Strategien des Überzeugens und interessengerichteten Versammelns. Dass eine Übersetzungsperspektive in Anlehnung an die ANT die Frage nach den Interessen in den Hintergrund rücken kann und dafür die gegenseitigen Beeinflussungen einzelner Aktanten in den Vordergrund, zeigt Albena Yanevas ethnografische Studie in Architekturbüros (Yaneva 2009: v.a. 113ff.).

161 So lassen sich den jeweiligen Produktionsetappen unterschiedliche Räume, verschiedene Personenkonstellationen und eben auch diverse Materialien sowie materielle »Aggregatzustände« zuordnen.

Bezugspunkt der konkreten Bearbeitung, etwa indem das Briefing-Dokument als Repräsentation des Kunden während der Ideenfindung oder der Gestaltung wiederholt befragt wird. Zum anderen handelt es sich bei der Integration des Kundenwunsches in den Produktionsablauf der Werbeagentur nicht um die ungefilterte Implementation der Forderungen des Auftraggebers, sondern, wie etwa die Berater herausstellen, um einen andauernden Prozess der Übersetzung und »Interpretation«, in dem die Akteure unterschiedliche (auch konfligierende) Praktiken und Bemühungen miteinander koordinieren. So wird der Wunsch des Kunden zunächst von der Kundenberatung aufgenommen. Dies geschieht über mündliche Gespräche *und* über schriftliche Dokumente der Kunden, meist in Form des Agentur-Briefings. Diese beiden Informationsebenen, die innerhalb der Agentur als nicht deckungsgleich angesehen werden, laufen beim Berater zusammen. Diesem wird sowohl offizielles Wissen als auch »Insiderwissen« über den Kunden und die Aufgabe zugeschrieben. So kann er sowohl auf der Informations- als auch der Mitteilungsebene anschließen und wird in dieser Rolle zum Repräsentanten und Interpreten des Kundenwunsches; zu demjenigen, der unterscheiden kann, was »gesagt« und was »gemeint« ist.¹⁶² Dieses Differenzierungswissen wird regelmäßig als Einschätzung und Einordnung der Aufgabe von anderen Akteuren abgefragt. Nicht zuletzt aufgrund dieser Insiderkenntnisse kann der Kundenberater das Briefing für die Kreativen erstellen. Dies geschieht vor allem über die Zergliederung, Essenzialisierung und Priorisierung der Kundeninformationen. Diese werden durch die Einordnung in die immer gleichen Kategorien des Briefings einer starken Systematisierung unterzogen. Hier vollzieht sich eine für die Produktion von Kreativität zentrale Transformation, indem die Forderung des Kunden in eine bearbeitbare Aufgabe übersetzt wird. Diese Übersetzung und Verschiebung lässt sich auf mindestens drei Ebenen beobachten; auf einer materiellen Ebene, auf einer Ebene hinsichtlich des Status des Kreativen und schließlich auf einer inhaltlichen Ebene.¹⁶³

Materiell wird hier der mündlich *und* schriftlich geäußerte Wunsch des Kunden in eine schriftliche Form transformiert. Dabei sind es unterschiedliche Informationsstränge wie auch Dokumente, die hier zusammengeführt werden: (Telefon-)Notizen, Erinnerungen, E-Mails, das Agentur-Briefing, frühere Briefings für diesen Kunden, ähnliche Briefings, Briefing-Vorlagen, Gespräche u.a. Einzelne Informationen, die an verschiedenen Orten versammelt sind, verdichten sich hier in einem Dokument – dem Briefing. Dieses »Briefing« erhält durch seinen spezifischen Dokumentencharakter eine Wirkmächtigkeit, die es prinzipiell von der einzelnen Person und spezifischen Orten abkoppelt und leicht verfügbar macht. Ein Briefing

162 Zur Unterscheidung von Information und Mitteilung als Grundlagen der Kommunikation vgl. Luhmann 1984: 193ff.

163 Diese drei Dimensionen werden mehr oder weniger auch bei den folgenden Übergängen fokussiert, wenn auch nicht immer in dieser Reihenfolge.

zeichnet sich in seiner praktischen Bezugnahme dadurch aus, dass es als materieller Papierausdruck etwa nicht an einen Ort gebunden ist, wie etwa die Entwürfe der Grafiker an ihren Computer, sondern dass es prinzipiell zirkuliert und so Ort und Abteilung übergreift.¹⁶⁴ Diese materielle Dimension ist insofern von Interesse, als hier die praktischen Bemühungen deutlich werden, kreative Arbeit in einer Form zu organisieren, die personenunabhängigen Zugriff auf die Grundlagen einer Aufgabe bietet. Dies ist ein entscheidender Unterschied zur Kopplung von Berater und Kunde, die wie folgt charakterisiert ist: »Das [ein guter Kundenkontakt] ist sehr wichtig bei unserem Business, es ist vertrauensbasiertes Business. Also das geht über alles. Hast du Vertrauen zu diesen Personen oder nicht, können die das, haben sie Kompetenz und klappt das von der Chemie her« (Leiter der Beratung). Dieser Fokus auf persönliches Vertrauen (zumindest in der Kunden-Beratungsbeziehung) wird hier umgestellt auf eine rationalisierte und entpersonalisierte Form.¹⁶⁵

Was bedeutet das für den Status des Kreativen? Kreativität wird hier von einer Aufgabenstellung des Kunden verschoben hin zu einer Aufgabe der Agentur. Die in den Agentur-Briefings stets wiederkehrende *Forderung* nach »kreativer Gesamtleistung« wird zu einer *Anforderung*, indem diese formal als eine Aufgabe festgeschrieben wird. Das Gegenstück zur Aufgabenstellung oder Forderung auf Seiten des Kunden ist das Versprechen, eine kreative Leistung zu erzielen.¹⁶⁶ Kreativität wird hier als ein grundsätzliches, allgemeines Vermögen perspektiviert, welches noch nicht an eine konkrete Form gebunden ist. Auch im Falle des Briefings firmiert Kreativität als Potenzialität, als Merkmal einer Ware, die es noch zu erstellen gilt. Allerdings nimmt es hier schon eine konkretere Form an, indem es als Aufgabe

164 Diese grundsätzliche Offenheit ist, ich hatte das oben dargestellt, nur von begrenzter Dauer, bis das Briefing von einzelnen Personen und Abteilungen wieder »eingemeindet« wird, indem es mit Anmerkungen versehen ist.

165 Zur Differenz von persönlichem Vertrauen und Mechanismen überindividueller Steuerung wie das Systemvertrauen als Merkmal moderner Organisationen und Gesellschaften vgl. prominent Giddens 1990, Luhmann 2000. Dass diese Umstellung eine persönliche Komponente keineswegs erlässlich macht, zeigen die regelmäßigen Nachfragen bei den Beratern bzgl. des »wirklichen« Kundenwunsches.

166 Dieses Versprechen erschöpft sich nicht in einer mündlichen Zusage, sondern wird sowohl als Markierungen und Inszenierungen von Kompetenz etwa über räumliche Ausstattung und eine besondere Form von Selbstbeschreibung erreicht (Websites, Zeitungsartikel, Interviews) als auch über Reputationen. Letzteres kann über den Gewinn von Wettbewerben erreicht werden, aber ebenso über »Mund-zu-Mund-Propaganda«, über »Empfehlungen«. In beiden Fällen ist aktive Vorarbeit nötig. So müssen die Werbeanzeigen bei den Wettbewerben von den Agenturen eingereicht werden, wozu sie in gewisser Form (je nach Wettbewerb) aufbereitet werden. Aber auch der Pflege und der Aufbereitung von persönlichen Kontakten wird im Feld eine große Rolle zugesprochen.

im Stundenformat auf die einzelnen Kreativabteilungen (Text/Art) umgemünzt wird oder indem ein gestalterischer Rahmen gesetzt wird, das heißt die einzelnen Richtlinien für die Entwürfe bestimmt sind.¹⁶⁷

Welche Veränderung ergibt sich auf einer inhaltlichen Ebene? Dieser Transformationsprozess vom Agenturbriefing des Kunden in das Re-Briefing für die Kreativen wurde oben als »obligatorischer Passagepunkt« (Callon 2006: 149ff.) bestimmt. Sowohl der Wunsch des Kunden als auch die Aufgabe für die Kreation werden hier im direkten Wortsinne festgeschrieben. Erst in der Fixierung als Briefing-Dokument gibt die Agentur der Aufgabe eine konkrete organisatorisch bearbeitbare Form. Dabei laufen die inhaltlichen Anstrengungen der Akteure auf die Beantwortung der Frage zu, was ist die Aufgabe, die es zu bearbeiten gilt oder aus der Perspektive des Marketings: Was ist das Kommunikationsproblem? Hier wird ein Problem definiert, welches durch den übersetzenden Akteur (in diesem Fall die Instanz der Kundenberatung) festgelegt wird, in einer Art und Weise, »dass andere es als ihr Problem akzeptieren« (Belliger/Krieger 2006: 40). Analog zum Callon'schen Beispiel lautete die Frage¹⁶⁸: Wenn die Werbenden einen ökonomischen Vorteil für ihr Unternehmen erwarten, wenn die Kundenberatung auf eine gute Kundenbeziehung hofft, wenn die Kreativen erhoffen, einen ansprechenden Entwurf zu erarbeiten, dann müssen sie: 1) die Antwort auf die Frage »Was ist das Kommunikationsproblem?« mitsamt seinen einzelnen Implikationen kennen und 2) erkennen, dass eine Orientierung an diesem Problem die Zusammenarbeit erleichtert (vgl. Callon 2006: 149).¹⁶⁹ Die Antwort auf diese Frage wird als »Aufgabe« im Briefing festgeschrieben und mit den Kreativen kommunikativ verhandelt.

167 Markiert die Briefing-Übergabe für die Kreation (und darüber hinaus auch häufig für den Kunden) den Startschuss einer kreativen Auseinandersetzung, gilt für die Beratung gerade die Erstellung des Briefings, »diese Reduktion der Botschaft, wo wir tagtäglich für kämpfen«, als eine kreative Leistung. Aus der Perspektive der Berater ist das Briefing selbst ein kreatives Produkt, während das für die Kreation gerade erst der Beginn/»das Sprungbrett« für eine ebensolche Leistung ist.

168 Callons Beispiel ist das der Kammuscheln. Dazu führt er aus: »Wenn die Kammuscheln überleben wollen [...], wenn die wissenschaftlichen Kollegen ihr Wissen auf diesem Gebiet zu erweitern hoffen [...], wenn die Fischer ihre langfristigen ökonomischen Interessen zu wahren hoffen [...], dann müssen sie: 1) die Antwort auf die Frage »Wie verankern sich Kammuscheln« kennen und 2) erkennen, dass ihre Allianz in dieser Fragestellung jedem von ihnen nützen kann« (Callon 2006: 149).

169 Diese Frage beantwortet eine Beraterin in einem Interview wie folgt: »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

Nun ist diese Gleichgerichtetheit von Interessen (innerhalb derselben ökonomischen Organisation) ethnografisch keine Selbstverständlichkeit. Vielmehr bedarf sie einiger Anstrengungen. So sind die Beziehungen zwischen Kunde und Beratung durch eine große Sensibilität gekennzeichnet, sodass die Beratung nicht nur rein rational logisch bestimmen, sondern gleichsam emotional erfüllen muss, was der Kunde will. Dies kann auch von der eigentlichen Aufgabe abweichen, sodass hier grundsätzlich verschiedene Antworten auf die Frage »Was ist das Kommunikationsproblem?« möglich sind. Während der Kunde überzeugt ist, dass er die ganze Bevölkerung ansprechen will, kann die Beratung gänzlich anderer Ansicht sein:

»Also der Kunde sagt uns, Zielgruppe ist die breite Bevölkerung, das ist ein Klassiker, die Öffentlichkeit. Ja Himmel, das kann nicht sein. Selten haben wir Botschaften, wie jetzt vielleicht die Schweinegrippe, die die Öffentlichkeit jetzt wirklich ziemlich breit halten muss. [Aber sonst] haben wir selten die breite Öffentlichkeit als Zielgruppe« (Beratungsgruppenleiter).

Eine zentrale Leistung der Beratung besteht also darin, diese unterschiedlichen Antworten auf eine Antwortmöglichkeit hin zu verdichten, auch über die expliziten Vorstellungen des Kunden hinaus. Indem die Agentur hier in Vorleistung geht, schlägt sie dem Kunden gleichsam vor, ihre Problemdefinition anzunehmen, will dieser Erfolg mit der Kampagne haben.¹⁷⁰ Die Gleichgerichtetheit mit den Vorstellungen der Kreation verhält sich etwas anders. Im Gegensatz zum Kunden wird der Kreation mit dem Briefing eine bearbeitbare Aufgabe übergeben, die in in der diskursiven Auseinandersetzung präzisiert wird. Der Kunde hingegen sieht erst das Ergebnis. Wird also versucht die Gleichgerichtetheit beim Kunden über Setzung, also über eine Art Vorschlagsrecht, zu erreichen, geschieht dies im Falle der Kreation über diskursive Bemühungen. Vorstellungen und Ansprüche dessen, was es hier zu bearbeiten gilt, werden mit der Kreation abgesprochen und abgeglichen, sodass die Übergabe des Briefings zentral von der Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses angetrieben wird. Dabei ist es weniger die formale Dimension, die hier zu intensiven Diskussionen führt, sondern die inhaltliche Durchdringung der

Berater kann man es sich leicht machen und sich auf eine der beiden Seiten schlagen, ein guter Berater, der bleibt in der Mitte«.

170 Ein solches Vorschlagsrecht offenbart sich auch, wie zu sehen war, in den kommunikativen und argumentativen Praktiken der Präsentation. Dass eine solche Präsentation aber auch scheitern kann, also die Aufgabe zwar bestimmt ist, die Auftraggeber aber schlussendlich nicht überzeugen kann, ist fest im Agenturalltag verankert. So sind die häufigen Wettbewerbspräsentationen etwa sogar auf dieses Scheitern hin angelegt, indem diese meist nur einen Sieger und mithin viele Verlierer kennen. Aber auch das Prinzip der Gleichzeitigkeit mehrerer Ideen ist auf Ausschluss angelegt.

Aufgabe, also die Abstimmung unterschiedlicher Antworten auf die Frage: Was ist das zentrale Kommunikationsproblem?

Vom Briefing zur Idee

Der nächste Schritt innerhalb der Bearbeitung zielt vornehmlich auf die konzeptionelle Erfüllung der Aufgabe. So geht es in der an das Briefing anschließenden Ideenfindung um die Überführung der »Aufgabe« und der »Vorgaben« in »kreative Einfälle«, in »Ideen«. Dies vollzieht sich meist über die Anwendung von Kreativtechniken. Diese ordnen Akteure in einer besonderen Form an, indem sie den Zugang regulieren und für einen ausgewählten Kreis über die Nutzung spezifischer Praktiken (etwa das Brainstorming) eine Situation spielerischer Konzentration schaffen.

Entgegen der Übersetzungsleistung des einzelnen Beraters, welcher den Kundenwunsch in eine feste Form transformiert, sind die Kreativtechniken auf Offenheit und Mehrdeutigkeit angelegt. Geht es dem Berater um die bestmögliche Konkretisierung und Präzisierung der Anforderungen, also um eine möglichst genaue Bestimmung der Aufgabe, besteht die Leistung der Kreativtechniken gerade in der Schaffung multipler Lösungen. Es ist die prinzipiell konjunktivische Art des Brainstormings, die sich deutlich von der Fixierung des Briefing-Dokuments und der darin festgeschriebenen Aufgabe unterscheidet. Ist beim ersten Schritt vor allem schriftliche Präzision gefragt, geht es bei den Kreativtechniken um das Offenhalten von kommunikativen Anschlüssen im mündlichen Gespräch. So vollzieht sich hier eine interessante materielle Verschiebung: Das Briefing-Dokument ist noch zentral auf Schriftlichkeit angelegt, während sich die Brainstorming-Sitzungen vor allem durch die große Bedeutung von Mündlichkeit auszeichnen. Selbst bei denjenigen Kreativtechniken, die an zentraler Stelle auf eine schriftliche Fixierung abstellen (wie etwa das Kreativtool), spielt die ständige mündliche Diskussion eine entscheidende Rolle für die Einschätzung von Ideen und deren Fortführung. Das bedeutet aber nicht, dass Brainstormings oder andere Kreativtechniken materialarme Situationen sind. Im Gegenteil, es finden sich hier verschiedenste Objekte: Zeichnungen, Zettel, Stifte, (Skizzen-)Bücher, Zeitschriften usw. Im Unterschied zum Briefing-Dokument entledigt sich das Brainstorming dieser einzelnen Objekte, indem es diese nur als »Mittel zum Zweck« begreift. Die am Ende des Brainstormings (zuweilen) schriftlich festgehaltenen Ideen haben auch nicht den Status des Briefing-Dokumentes. Sie sind in ihrer Skizzenhaftigkeit eher ein Hinweis auf weitere Schritte und weniger eine den Prozess ständig begleitende Konsultationsmöglichkeit. So sind diese auch nicht für die agenturinterne Öffentlichkeit bestimmt und haben nur eine kurze Halbwertszeit. Wenn nach den Ideen gefragt wird, werden sie

kurz mündlich erläutert, aber selten schriftlich weitergegeben.¹⁷¹ Sobald die Ideen »angestaltet« sind, wird meist nicht mehr auf diese Form der Ideensammlung zurückgegriffen. Paradoxerweise beginnt gerade in der Phase der Ideen-Pluralität der Konkretisierungsprozess des Werbeprodukts, indem hier erste Skizzen (häufig auch nur mündlich) gezeichnet werden, die als Vorlagen für zukünftige Gestaltungen dienen. Von der unkonkreten Potenzialität der Aufgabe wird hier die Anstrengung auf erste Materialisierungen (und seien es nur mündliche) von Ideen gelegt.

Was bedeutet das für den Status des Kreativen? In der Ideenfindung werden die Akteure von ihren laufenden Aufgaben befreit und entziehen sich auch räumlich der agenturalltäglichen Präsenzsituation.¹⁷² Die gezielte Suche nach einer Idee stellt auf eine besondere Form des Gestimmtseins ab, welche sich von der alltäglichen Arbeitssituation unterscheidet.¹⁷³ Kreativität wird hier als ein besonderes Gut qualifiziert, dessen Hervorbringung der Anstrengung, Konzentration und Kollektivität bedarf. Sie gilt dabei als situationale und kontextuelle Leistung von kompetenten Akteuren. Deren grundsätzliche Fähigkeit (Kompetenz) zum kreativen Einfall allein reicht für die Ideenfindung noch nicht aus, denn es sollen über die Anwendung, d.h. den Vollzug der Technik, Ideen generiert werden. Kreativität wird hier als etwas verstanden, was aktiv aus seinem »Versteck« hervorgeholt werden will. Eine Aufgabe, die nicht vom singulären Individuum allein bewältigbar ist, sondern von mehreren, sich gegenseitig inspirierenden und aktivierenden Akteuren vollzogen wird. Auch wenn die Kompetenz zum Einfall häufig einzelnen Individuen zugeschrieben wird (der »kreative Kopf«), so ist es doch die kollektive Situation des Brainstormings, die deren Ideenfluss aktiviert. Hier ist auch der Unterschied zu Briefings markiert. Ging es in diesen noch darum, Kreativität als eine Potenzialität zu fixieren, wird in der Ideenfindung Kreativität als eine Leistung im Vollzug hervorgebracht, mithin aktualisiert.

171 In einer der beiden Agenturen konnte ich gelegentlich beobachten, dass zum »Dokumentieren« die Ideen nach dem Brainstorming in einer gesonderten Datei aufgeschrieben wurden. Dort allerdings verblieben diese meist (ähnlich den Hinweisen in einem Skizzenbuch), ohne dass sie in dieser Form (als Datei) weitergegeben wurden.

172 Es ist nicht zu unterschätzen, dass der alltägliche Arbeitsplatz der Kreativen in Büroräumen angeordnet ist, in denen diese direkt nebeneinander sitzen. Die Fluktuation von Mensch, Material und akustischen Signalen (Telefon, Drucker, Rufen, jegliche Alltagsgeräusche) in diesen Räumen steht in einem krassen Gegensatz zu dem Rückzugsorten, die etwa für Brainstormings aufgesucht werden.

173 Dies könnte grundsätzlich für alle Phasen des Arbeitens konstatiert werden. Die Ideenfindung bildet aber insofern eine Besonderheit, als die Akteure sie als besondere und sensible Situation behandeln, indem sie sich etwa in ein störungsarmes Umfeld zurückziehen und über besondere Techniken versuchen, versteckte kreative Ressourcen zu Tage zu fördern.

Zur inhaltlichen Dimension: Wie bei der Übergabe des Briefings an die Kreation geht es auch in der Phase der Ideenfindung um den Abgleich von Vorstellungen. Dabei spielen weniger die Rahmenbedingungen oder die inhaltliche Durchdringung der Aufgabe die Hauptrolle, sondern es stehen die Erschaffung von Sprachbildern im Zentrum. So wird über die gestalterischen Formen (auch Details) geredet, mit Stiften skizzenhaft Aspekte angedeutet und schließlich gestisch untermalt. Ziel dieser Ideenfindung ist es, eine Idee zu erschaffen, welche den Kreativen (sowohl den Grafikern als auch den Textern) als Orientierung für weitere Schritte dient. Dabei sind diese Sprachbilder in erster Linie auf den Eindruck, den sie vermitteln sollen, hin entworfen, also auf die Entwicklung einer Vorstellung.

Von der Ideenfindung zum Entwurf

In einem nächsten Schritt werden die gefundenen Ideen in grafische und textlich gestaltete Entwürfe übersetzt. Es geht hier also um die Transformation von den skizzenhaften Vorstellungen und vagen Visualisierungen in eine konkrete materielle Form. Genau in dieser Konkretisierung liegt die zentrale Leistung dieses Transformationsschritts. Es handelt sich bei der Gestaltungsphase um einen ersten, wenn auch den optisch gravierendsten Schritt zur Materialisierung während des Produktionsprozesses. Dabei ist die Entwurfsarbeit in diesem Stadium zentral an das technische Artefakt Computer und damit in Abgrenzung zur ›analogen Ideenfindung‹ an das Digitale geknüpft. Das bedeutet, dass hier aus Worten und (gemeinsam erarbeiteten) Vorstellungsinhalten sowie ersten, während des Brainstormings entstandenen Skizzen, konkretere Formen werden. Während zuvor das Werbeprodukt (als Wunsch, als Versprechen, als Aufgabe oder als Idee) sehr allgemein und vor allem eher formlos blieb, wird nun die konkrete Gestaltung zum Maßstab der Einschätzungen. Hier werden Gestaltungselemente zueinander angeordnet und Probleme auf der Ebene der konkreten, das heißt auch materiellen Gestaltung verhandelt. Durch die Formgebung werden ebenso einzelne Ideen stabilisiert, da jetzt zu sehen ist, ob diese auch als Gestaltung noch über das erwünschte Potenzial verfügen.¹⁷⁴

Kreativität wird in der Gestaltungsphase auf den ersten Blick vor allem als singuläre Fähigkeit des Subjekts deutlich. Es sind der einzelne Grafiker und der einzelne Texter, an deren Schreibtischen die Entwürfe Gestalt annehmen.¹⁷⁵ Hierin

174 Ein Beispiel vom Ende einer Brainstorming-Sitzung: Kreativdirektor: »Öhm, aber dann machen wir es doch so. [...] Wenn das schnell überkommt [eine Idee, die den Kreativdirektor in der Diskussion nicht überzeugt, H.K.] bin ich dabei. Ich seh's nicht vor meinem geistigen Auge, dass das gut aussieht. Aber dann kannst du mich ja überzeugen. [...] Vielleicht sehen wir dann schnell[, ob die Gestaltung funktioniert].«

175 Und es ist neben dem Brainstorming gerade deren Tätigkeit innerhalb des Produktionsprozesses, die als »kreativ« bezeichnet und nach außen (etwa gegenüber Kunden) so inszeniert wird.

zeigt sich eine Differenz zum Brainstorming: Dieses zielt gerade auf Kollektivität ab, damit sich Kreativität (als individuelle oder kollektive Leistung) entfalten kann. In der Gestaltungsphase hingegen obliegt die Umsetzung dem Einzelnen. Dessen Entwürfe allerdings sind Schöpfungen unter Vorbehalt, da sie noch von verschiedenen Instanzen bewertet werden müssen. Der kreative Einfall wird hier also in einer Vorläufigkeit konzipiert, da ihn in seiner materialisierten Form noch die Selektion durch Kreativdirektor oder den Schulterblick erwartet. Gleichermäßen lässt sich der Kreativeprozess keineswegs als einsamer und rein individuell schöpferischer Akt verstehen. Wie oben gezeigt wurde, ist dieser durchzogen von unterschiedlichen kollektiven Momenten wie etwa die Gespräche über einzelne Gestaltungen mit den Kollegen. Nichtsdestotrotz wird in den Agenturen die kreative Leistung auf den einzelnen Grafiker, Texter und gegebenenfalls ihren Kreativdirektor zugerechnet. Es findet hier quasi eine ›Entkollektivierung‹ des kreativen Einfalls für den Prozess der Gestaltung statt, um in einem nächsten Schritt wieder in den hoch kollektiven Abstimmungsprozess eingebunden zu werden.

Der Transformation einer vagen Idee in eine konkrete(re) Form geht ebenso mit einer evaluativen Dimension einher. Dabei kann der Konkretisierungsprozess gerade nicht als eine einfache und eindeutige Umsetzung einer zuvor gefundenen Idee in eine visuelle Form betrachtet werden, also als deterministische Bestimmung eines Objektes (der Entwurf) durch seinen Referenten (die Idee). Die Ideen sind nicht nur materiell anders geformt als die Entwürfe, sondern unterscheiden sich ebenso in ihrer Konkretheit. Im Brainstorming werden Einfälle produziert, die zwar durchaus auch auf ihre Form abheben, aber diese Bilder bleiben so allgemein, dass in der konkreten gestalterischen Entwurfsarbeit zahlreiche Möglichkeiten zur Verfügung stehen. Das bedeutet, dass der gestaltete Entwurf in seiner Form nicht vorhersehbar ist, auch wenn einzelne Elemente durchaus bekannt sein können. Aber allein die Farbgebung, die Anordnung, die Größe, das Format u.v.m. können derart vielgestaltig sein, dass eine vorherige genaue Bestimmung schwer fällt. Gleichzeitig sind die gestalterischen Übersetzungen der Ideen für die Akteure nicht beliebig. Zum einen orientieren sich die Kreativen an übersituativen Parametern wie die eigene Erfahrung, am Kreativdirektor, an ästhetischen Grundvorstellungen (die auch innerhalb der Sehgemeinschaft Agentur ausgebildet werden) und naturgesetzlichen Regeln der Sichtbarkeit. Zum anderen informieren sie sich auch während der Entwurfsphase bei anderen (die Praxis des Ratholens) und sich selbst (etwa über verschiedene Techniken des Sehens) über die Gestaltung. Diese Praktiken und Orientierungsinstanzen stabilisieren so (kollektiv) einzelne Entwürfe, indem hier während der Gestaltungsphase immer wieder neue Anschlüsse ausprobiert, evaluiert und grafisch festgeschrieben werden, indem sie etwa auf einem extra Blatt, in einem extra Dokument gespeichert werden. Dies geschieht in der ständigen Spannung zwischen der Reduktion der Möglichkeiten und des gleichzeitigen Offenhaltens von Gestaltungsanschlüssen. Wie bereits in der Ideenfindung müssen die Entwürfe noch nicht »fer-

tig« sein, sondern sie existieren gleichrangig nebeneinander. Da noch verschiedene Bewertungsstufen zu durchlaufen sind, ist auch der »angestaltete« Entwurf vorläufig, es handelt sich dabei quasi um den Entwurf eines (zu präsentierenden) Entwurfes, wenn auch im Gegensatz zur Ideenfindung schon deutlich konkreter.

Vom »Entwurf unter Vorbehalt« zum Schulterblick

Im Schulterblick wird der Entwurf von den zuständigen Beratern begutachtet. Dabei zielt dieses Selektionsscharnier auf die allgemeine Evaluation der Entwürfe und nicht auf gestalterische Einzelfragen. Das heißt auch, dass die Entwürfe hier vornehmlich einer konsequenten Bewertung unterzogen werden und entsprechend nicht in langer diskursiver (und darüber auch evaluativer) Auseinandersetzung hervorgebracht werden.

Dabei wird sich auf den Entwurf in Form eines analogen Papierausdrucks bezogen, wobei diese Entwürfe eine gewisse Reife erreicht haben müssen, um überhaupt besprochen zu werden. Das bedeutet, sie gehen in Form und Konzeption über das Skizzenhafte hinaus, stellen eine erkennbare Gestaltung dar, deren Entwurfsidee nicht als Vorläufiges und Offenes, sondern als »ernster« Vorschlag präsentiert wird. Die Entwürfe werden für den Schulterblick meist in großem Format (DIN A3) und farbig ausgedruckt. Als greifbares Dokument leistet der Entwurf damit etwas, was am Bildschirm nicht so einfach verfügbar ist. Zum einen ist der Papierausdruck in der Regel das Präsentationsmedium beim Kunden. Die Evaluation wird hier also unter »echten« materiellen Bedingungen vollzogen. Zum anderen versammelt der Ausdruck die Akteure auf eine spezifische Art und Weise. Im Gegensatz zur Gestaltungsphase am Computer sind die Entwürfe hier mobil und erlauben den Zugriff mehrerer Personen. Sie lassen sich zueinander anordnen. Außerdem lassen sich auf den ersten Blick und von jedermann Verbindungen herstellen und nachvollziehen, etwa indem die ausgewählten Entwürfe auf einen Stapel oder auf einer Seite des Tisches und die nicht-ausgewählten auf einer anderen zusammengeführt werden. Neben diesem materialen Ermöglichungscharakter vollzieht sich über die materiale Transformation (vom digitalen »Entwurf unter Vorbehalt« zum analogen Ausdruck) noch eine weitere Verschiebung: Entwürfe verdichten (bzw. werden verdichtet) sich hier als präsentationswürdige Vorschläge. Im Schulterblick wird nicht auf die Probabilitäten einzelner Entwürfe abgestellt – also die gesamte Breite einzelner Entwürfe präsentiert und auch nicht zwingend alle Entwürfe –, sondern die Entwürfe schlagen hier eine Gestaltung (diese auch in einigen wenigen Variationen) vor, die sie für prinzipiell verfolgenswert halten. Diese Verdichtung, eben nicht alle Entwürfe in jedweden Variationen zu zeigen und von diesen auch nur einige auszuwählen, vollzieht sich zentral über das Medium des Papiers. Vorschläge müssen hier »festgelegt« werden und können nicht über visuelle Praktiken (wie etwa das Wieder- oder Probe-Sehen in der Phase der Gestaltung) in einer gestalterischen Breite deutlich gemacht werden.

Was bedeutet das für die Verortung von Kreativität? Auch hier lässt sich feststellen, dass durch die Evaluation der in den Entwürfen umgesetzten Ideen eine Verdichtung und gleichzeitige Reduktion der Vorschläge vonstattengeht. Hier geht es nicht mehr um Optionalität und Multiplizität, sondern um eine Reduktion der Anschlussmöglichkeiten. Der kreative Gehalt der Entwürfe wird dabei hinsichtlich einer strategischen Positionierung bestimmt. Der Status des Kreativen wird hier vom einzelnen Subjekt zum Objekt verschoben. Nicht mehr der einfallgebende Grafiker oder Texter ist die kreative Messgröße, sondern der Entwurf spricht für sich selbst. Es ist diese Form ›geronnener Kreativität‹, anhand derer der Kundenberater festgelegt, welcher Entwurf am ehesten den Vorstellungen des Kunden entspricht und welche Entwürfe noch weiter ausgearbeitet werden müssen, damit auch deutlich wird, »dass die kreative Leitlinie stimmt«. Die Auswahl des Entwurfs in seiner ästhetisch-gestalterischen sowie inhaltlich-konzeptionellen Umsetzung wird hier somit in direkter Relation zur Interpretation des Kundenwunsches festgelegt. Dabei wird der Kundenwunsch nicht als bloße Rahmenbedingung der Aufgabe, sondern als strategischer Bezugspunkt fixiert. Dies hat Konsequenzen für den Status der Entwürfe. Entwürfe, die in den Schulterblick hineingetragen werden, kommen anders heraus. Was zuvor in der Gestaltungsphase vielleicht noch als origineller Einfall oder innovative Idee galt, ist nach dem Schulterblick »nur noch« eine »Zusatzidee«, keine (Haupt-)Linie mehr oder »kastriert«, das heißt um seine gestalterische oder konzeptionelle Qualität beraubt. Das bedeutet im Extremfall, dass die zuvor als »kreative Ideen« gehandelten Entwürfe alle abgewählt werden und für den Kunden eine Lösung selegiert wird, die innerhalb der Agentur (das ist nicht deckungsgleich mit außerhalb) als »unkreativ« gilt. Gleichermaßen kann aber auch eine Idee ausgewählt werden, die zuvor auch in der Kreation als die »beste Lösung« galt.

Der Schulterblick überträgt den vorherigen ›Entwurf unter Vorbehalt‹ also in einen Entwurf für die Präsentation. Für den kreativen Einfall wie auch für die Entwürfe allgemein stellt der Schulterblick somit eine Art »Bewährungsprobe« (Boltanski/Chiapello 2006) dar, das heißt eine Situation in deren »Verlauf sich verschiedene Einheiten miteinander messen« (ebd.: 72), in diesem Fall verschiedene Entwürfe. Das Ergebnis – dieser oder jener Entwurf wird ausgewählt – einer Bewährungsprobe liegt aber nicht nur in der Auswahl, sondern gleichermaßen in der Legitimität der Entscheidung. Gerade weil im Schulterblick (und nicht in einer anderen Situation) die Entwürfe ausgewählt wurden, erhält diese Entscheidung eine so hohe Bindungskraft.¹⁷⁶ Mit anderen Worten: Indem die Beratung und der Krea-

176 Ich hatte oben darauf hingewiesen, dass der Schulterblick immer unter Angabe von Gründen geschieht. Boltanski und Chiapello (2006: 72) haben dafür den Ausdruck »legitime Bewährungsprobe« vorgesehen, wenn diese Situationen »Rechtfertigungszwängen unterlieg[en] und wenn nach Ansicht der Protagonisten diese Vorgaben faktisch respektiert werden.« Sie wollen damit darauf hinweisen, dass es sich nicht nur um eine

tivdirektor Entwürfe verbal auswählen, in einer evaluativen Postsequenz die Gültigkeit dieser Wahl auch für den weiteren Kurationsprozess festschreiben, erhalten die Entwürfe einen Status, der diese für die weiteren Schritte qualifiziert. So sind die Entwürfe, die im Schulterblick ausgewählt werden, auch diejenigen, die in der Kundenpräsentation vorgestellt werden. Die Entwürfe werden stabilisiert, indem ihr vorläufiger Status bis zum nächsten Selektionspunkt gesichert wird. Dabei sind es vornehmlich evaluative Praktiken und damit korrespondierende Rechtfertigungsordnungen, über die diese Form des ›qualitativen Qualifizierens‹ vorgenommen wird.

Vom Schulterblick zur Präsentationsvorbereitung

Nach dem Schulterblick werden die Änderungen aus den Zwischenevaluationen in die Entwürfe »eingearbeitet« und die Gestaltungen an die geäußerte Kritik angepasst, um sie in einem nächsten Schritt für die Präsentation aufzubereiten. Dabei geht es also sowohl um die Übersetzung der Änderungswünsche in die Gestaltung, als auch um die vorbereitende Inszenierung und Theatralisierung der Präsentation.¹⁷⁷

Auswahl handelt, die aufgrund von Stärke (eine bloße »Kraftprobe«) vollzogen wird. Nun können die Schulterblicke grundsätzlich als legitime Bewährungsproben erachtet werden, sind aber häufig genug von einer Skepsis der Kreativen gegenüber dem Ergebnis gezeichnet. Wie schon im Falle der Kundenbeziehung kann ein negatives Ergebnis aus Kurations-sicht als Verrat an der Idee interpretiert werden und somit an der Legitimität der Bewährungsprobe gezweifelt werden, indem etwa »das Wertigkeitsniveau mit Verdacht« (ebd.) belegt wird, aber eben auch indem sie als Kraftprobe umgedeutet werden. In beiden Fällen aber wird die Entscheidung ausgeführt, wenn auch unter (stillem) Protest.

- 177 Hebt man weniger auf Fragestellungen der Transformation ab, ließe sich in diesem Fall vielleicht auch von »Umsetzungen« sprechen. Allerdings besteht beim Begriff der »Umsetzung« die Gefahr, ähnlich wie bei einem verkürzten Übersetzungsbegriff, dass hier ein kongruentes Verhältnis zwischen Original und Abbildung unterstellt wird (zur Einordnung der kulturtheoretischen Denkfigur der Übersetzung vgl. Bachmann-Medick 2007: 238ff.). Aber sowohl die Anmerkungen im Schulterblick als auch die Handlungsanweisungen in den nachfolgenden Diskussionen werden hier nicht originalgetreu übernommen, schon allein dadurch nicht, dass diese sich auf verschiedenen materialen Ebenen bewegen. Der Schritt von der Äußerung »das ist zu viel Business«, zu einem farbigeren Hintergrund, der Vergrößerung gestalterischer Elemente, der Auswahl einer Schriftart usw. ist eben kein klar definierter Determinismus. Dass es hier trotzdem nicht zu ständigen Überraschungen kommt, liegt nicht zuletzt in verschiedenen Praktiken der Stabilisierung begründet, die praktisch wirkmächtig werden, etwa in den ständigen Abstimmungsleistungen der Akteure, in den »Erfahrungen«, welche über Gespräche, das

Auf materieller Ebene lässt sich diese Anpassung als eine Übersetzung charakterisieren, da hier die erwünschten (meist mündlichen) Äußerungen wiederum in eine (digitale) ästhetische Formensprache transformiert und anschließend in eine (analoge) Präsentation eingebunden werden. Hierzu müssen die Anmerkungen des Schulterblicks und der evaluativen Postsequenz zunächst am Arbeitsplatz in gestalterische Formen transformiert werden. Das bedeutet, dass die im Schulterblick geäußerten Änderungswünsche hinsichtlich ihrer Bindekraft und konkreten Umsetzung in einer evaluativen Post-Sequenz eingeschätzt und konkretisiert werden. Aus dem Wunsch »mehr Jugend« wird so etwa der Hinweis auf jugendlichere Farben, ein anderes Format oder Bilder mit jungen Personen. Trotz etwaiger Konkretisierungen behalten solche Hinweise Gestaltungsfreiräume. Aus der Allgemeinheit der Anmerkungen (Änderungswünsche, konkrete Anweisungen, Kritik) werden hier nun gestalterische Formen. Dies können zuweilen auch nur geringfügige Änderungen sein (Kontraste erhöhen, einzelne Textbausteine hinzufügen), nicht selten aber ist die genaue Formung des Entwurfs ein recht ergebnisoffener Prozess. Diese Gestaltungen wiederum werden im Rahmen der strategischen Vorbereitung der Präsentation von ihrem digitalen Aggregatzustand in einen analogen bzw., im seltenen Fall rein digitaler Präsentationen¹⁷⁸, vom bearbeitbaren (etwa InDesign) in einen nicht-bearbeitbaren Modus (PDF) überführt. So werden die Produkte für den Präsentationstermin in eine besondere Form gebracht. Am deutlichsten ist das wohl am Beispiel der Plakatentwürfe. Diese werden sorgsam arrangiert, indem die ausgedruckten Entwürfe mit feinem Sprühkleber auf Präsentationskarton fixiert, mit Logos der Agentur versehen und gegebenenfalls noch beschriftet werden. In diesem materiellen Präsentationsmodus existiert nicht mehr der bloße Entwurf, sondern dieser ist in einer Weise gerahmt, der ihn als präsentationsbereit ausweist. Erst in diesem Status werden die Entwürfe zum Kunden gebracht (auch wenn das nicht selten Verspätungen bedeutet). Dabei wird nicht mehr die Vorläufigkeit, sondern die Ergebnishaftigkeit der zu präsentierenden Entwürfe betont, was sich nicht zuletzt auch in der schwer veränderlichen Materialität niederschlägt. Die digitalen Entwürfe sind mit wenigen Mausklicks änderbar, die ausgedruckten Varianten hingegen nicht.

Auf inhaltlicher Ebene sind es im Falle der Erstellung einer Präsentationsstrategie vor allem Praktiken der Dramatisierung und argumentationsstrategischen Positionierung, über die sich diese Übersetzung vom ausgewählten Entwurf zum präsentierbaren Entwurf vollzieht. So werden in Besprechungen die Präsentationen diskursiv vorbereitet – das heißt, die Entwürfe in eine Reihenfolge für die Präsentation

Ratsuchen und Abgleich mit früheren Versionen ausgebildet werden, sowie die Organisationsform mit der Rolle des Kreativdirektors als überprüfende Instanz an der Spitze der Kreation (vgl. zu diesen Punkten die folgenden Kapitel).

178 Selbst Gestaltungsentwürfe für Webanwendungen werden ausgedruckt.

gebracht, den Rubriken »Pflicht« oder »Kür« zugeordnet, potenzielle Kritikpunkte des Kunden durchdiskutiert, Einwände gewichtet und Gegenargumentationen entwickelt. Hierbei liegt das Hauptinteresse auf der nachvollziehbaren, souveränen und überzeugenden Verortung der Entwürfe in Hinblick auf die anstehende Präsentation, auch in Hinblick auf die eigene Leistung. Das bedeutet, gestalterische, ästhetische Fragen vom schöpferischen Entwerfen (also der Gestaltung als aktiver Vollzug) hin zur verbalen Hervorhebung der Gestaltung als eine Leistung (die Gestaltung als Ergebnis) zu verschieben. Es treten damit die Markierungen einzelner Lösungen und Lösungswege in den Vordergrund (etwa durch die Qualifikation von Entwürfen als »super Idee«, »kreative Lösung« und die erfolgsversprechende Positionierung innerhalb der Präsentationsreihenfolge), während andere Lösungen in den Hintergrund geraten resp. neu justiert werden (etwa als »Zusatzideen«). So werden die Entwürfe in eine Dramaturgie eingebunden und nach inszenatorischen Gesichtspunkten systematisiert. Es handelt sich hier quasi um eine Inszenierung zweiter Ordnung, wird doch die Inszenierung des Produktes selbst noch einmal in Szene gesetzt.

Zur Beantwortung der Frage nach dem Ort und Modus des Kreativen ließe sich zugespitzt zusammenfassen, dass die kreative Leistung in dieser Phase in erster Linie eine Frage der performativen Inszenierung ist. Geht es in der Ideenfindung und der Gestaltungsphase um die kreativen Kompetenzen der kollektiven oder singulären Akteure und im Schulterblick um die Einschätzung der inhärenten, kreativen Qualität des Entwurfs, steht hier die dezidierte Markierung eines Entwurfes als kreativ im Vordergrund. Der Fokus verschiebt sich auf die Verfahren des In-Szenesetzens. Kreativ ist, was als solches hervorgehoben werden kann. Für den Entwurf kann das ggf. eine Zergliederung und Hervorhebung einzelner Elemente bedeuten, die besonders markiert werden, weil sie in der Logik der Inszenierung die »kreative Idee« verdeutlichen.

Von der Präsentationsvorbereitung zur Präsentation

Nach dieser Etappe der strategischen Inszenierung und Vorbereitung werden dem Kunden die Entwürfe präsentiert. Auch hier geht es um eine Art der Inszenierung, die sich allerdings hinsichtlich ihrer performativen Dimension unterscheidet. Während es sich bei der Vorbereitung der Präsentation noch um eine Inszenierung auf Probe handelt, etwa wenn in den vorbereitenden Gesprächen potenzielle Argumente vorweggenommen werden, ist die Präsentation selbst eine aktive Aufführung (und damit auch Neukontextualisierung) der zuvor besprochenen und zu Teilen eingeübten Inszenierung.

So handelt es sich in der Präsentationssituation selbst um einen neuen resp. anderen Grad der Inszenierung. Die Präsentation offenbart sich als eine situative und kontextuelle Leistung, die erst in ihrer Aus- und Aufführung als solche hergestellt wird. Das heißt, dass hier nun Einwände geäußert werden, die nicht vorherzusehen

waren, die Präsentationskartons in einer Art in dem Raum verteilt werden, die nicht zuvor einzuüben war, die Redeanteile möglicherweise anders strukturiert sind, als zuvor angenommen – kurzum, die Akteure in einer spezifischen Weise auf Techniken und Methoden zurückgreifen, um sich und den anderen anzuzeigen, dass es sich hierbei um eine echte Präsentation (und keine Probe) handelt.¹⁷⁹ Dabei zielen diese Präsentationen auf eine theatrale Dimension der Aufführung ab, in der die Agenturmitarbeiter die Entwürfe präsentieren. Die Präsentierenden führen hier vor einem Publikum (dem Kunden) eine vorab, zumindest in Ansätzen, einstudierte Darbietung auf, in der innerhalb einer mehr oder minder vorgegebenen Zeit ein Produkt in besonderer Form, etwa unter Zuhilfenahme von Requisiten, in Szene gesetzt wird.¹⁸⁰ Im Gegensatz zur rein inszenatorischen Leistung in der Vorbereitung der Präsentation tritt hier nun eine performative Dimension hinzu, die aus dem Akt des ›In-Szene-setzens‹ eine theatrale Vorstellung macht (vgl. Fischer-Lichte 1998: 86). Diese Vorstellung ist sowohl in ihrer Struktur als auch in ihrem Inhalt auf eine positive und eindeutige Darstellung des Produktes hin angelegt. Das heißt, dass die Entwürfe hier nicht nur als Entwürfe präsentiert, sondern performativ als Lösungen aufgeführt werden, indem sie in Varianten zerlegt, auf verschiedenen Stapeln angeordnet, nacheinander abgehandelt, in Bezug zur Ausgangslage gesetzt und schließlich sprachlich sachorientiert präsentiert werden.

Was bedeutet das für den materialen Status der Entwürfe? Diese werden hier eingegliedert in eine szenische Aufführung und erfahren als solche eine Veränderung. Auf einer materiellen Ebene ändert dies wenig. Die vorbereiteten und inszenierten Entwürfen bleiben materiell gleich. In der praktischen Bezugnahme allerdings wird die gravierende Änderung deutlich. So werden, erstens, die Entwürfe nicht mehr nur als Entwürfe behandelt, sondern als Ergebnisse, die, auch wenn sie optisch durchaus noch als Entwürfe erkennbar sind, einen den Entwurf transzendierenden Status erfahren. Das heißt, dass hier, wie auch schon in der Vorbereitungssituation, weniger die Potenzialität des Präsentierenden als doch mehr deren Aktualität und Lösungscharakter angesprochen wird. Zweitens, und damit unmittelbar verbunden, werden die Entwürfe in die aktive Aufführung eingebunden, welche sich vor einem realen, interagierenden Publikum vollzieht, das – anders als in der Vor-

179 Theoretisch folgt dies der zentralen Einsicht der Ethnomethodologie (hier allen voran Garfinkel 1984: 1f.) und den zahlreichen daran mehr oder minder deutlich anschließenden empirischen Studien zur situativen Anwendung von Techniken (Knoblauch/Heath 1999) und zur Situativität und Abweichung bei der Aufführung von Regeln (vgl. prominent Suchman 2000, Suchman 1987).

180 Zu dieser Theaterdefinition vgl. Fischer-Lichte 1998: 89; zur Übertragung der Theatermetapher auf Situationen sozialer Interaktion vgl. die soziologisch wohl bekannteste Auseinandersetzung bei Goffman 2008; zur Weiterführung und Akzentuierung dieser Forschungsheuristik vgl. Willems 1998.

bereitungssituation – einen großen Einfluss auf die weitere Entwicklung der Entwürfe hat. Das bedeutet auch, dass die Entwürfe durch die Präsentationssituation eine vehemente Stabilisierung erfahren. Am Ende des Meetings stehen nicht mehr verschiedene, miteinander konkurrierende Lösungen, sondern selektierte Entscheidungen. Zwar werden diese nicht materiell in die Agentur getragen wie im Falle des Schulterblicks (bei dem die Entwürfe und die darauf vermerkten Änderungen zum Schreibtisch getragen werden), aber die Berater und die Kreativen vermerken die Entscheidungen des Kunden in ihren Notizen. Das bedeutet, dass die »ausgerüsteten« und »aufgehübschten« Präsentationen hier vornehmlich als Repräsentationen für die Entwürfe im Computer der Kreativen dienen.

Für den Status des Kreativen bedeutet die Präsentationssituation eine Art Übergangsritual – die Überführung von Entwürfen in kreative Ergebnisse. Indem die Entwürfe ausgewählt werden, wird eine kreative Idee, ein Entwurf, ein Einfall stabilisiert. Die »kreative Lösung« ist dabei eine Lösung der Agentur, die sich für den Kunden im konkreten Entwurf materialisiert. Der Entwurf dient hier als Repräsentanz der kreativen Kompetenz der Werbeagentur. Da den Kunden das Gros der produktverantwortlichen Personen nicht bekannt ist bzw. sie keinen Kontakt zu diesen haben, ist für sie der Entwurf die Bewertungsgrundlage hinsichtlich der Einschätzung der »kreativen Gesamtleistung«. Diese wird hier als personale Leistung konzeptualisiert, allerdings sind dabei nicht konkrete Akteure gemeint. Zwar bestehen die Agenturen aus Kreativen und Beratern, also Personen, allerdings wird Kreativität als Gesamtleistung der Agentur imaginiert – diese auch so adressiert (vgl. dazu unten Kap. 5.1.3).

Von der Präsentation zur Reinzeichnung

Schließlich wird die Entscheidung über die ausgewählten Entwürfe wieder zurück in die Agentur getragen. Der selektierte Entwurf wird dort in der Stufe der Reinzeichnung in ein, aus Kreationssicht, finales Stadium gebracht.

Materiell verschiebt sich der Status des zuletzt analog präsentierten Entwurfs (wieder) zu einem digitalen Artefakt. Hierbei wird an die letzte digitale Entwurfsversion angeschlossen (welche auch die Grundlage der Präsentation bildet). Am deutlichsten vollziehen sich die Änderungen auf dieser digitalen Mikroebene. Indem die zuvor nur als Entwürfe angelegten Bilder bearbeitet, die genaue Position der einzelnen Gestaltungselemente fixiert und schließlich der Text für den Druck vorbereitet wird, nimmt der Entwurf immer differenziertere Gestalt an. Die Transformation dieses Übergangs besteht in der kleinteiligen, schrittweisen und umfassenden Materialisierung des Produkts. Was zuvor als ein Vorschlag für den Kunden markiert war, erhält hier nun eine stabile Festigkeit und zwar sowohl hinsichtlich der einzelnen Gestaltungselemente als auch des Verhältnisses dieser zueinander. Es ist quasi die materiale Entsprechung der entwurfsexternen Stabilisierungsleistung durch die Kundenpräsentation.

Dies gilt auch hinsichtlich der Frage nach der Verortung des Kreativen innerhalb des Produktionsprozesses. Auch hier ist im Vergleich zum vorherigen Moment auf den ersten Blick keine herausgehobene kreative Leistung zu vermerken. Bei genauerem Hinsehen allerdings wird deutlich, dass erst in der Reinzeichnung, die bisherigen Anmerkungen und Selektionen finale Gestalt annehmen. Der ausgewählte Entwurf wird in eine Druckvorlage übersetzt und somit auf eine mehr oder minder unwiederbringliche Art und Weise festgeschrieben. Die Reinzeichnung fixiert demnach Kreativität.

Dies bedeutet, dass über verschiedene Praktiken des Abgleichens und der ästhetischen Aufbereitung der ausgewählte Entwurf in die finale Form gebracht wird, welche sich durch technische Parameter (Dateigröße, Auflösung, Bildqualität u.a.), aber auch ästhetische (Objektarrangement, Bildverbesserungen u.a.) Aspekte von der vorherigen Version unterscheidet. Dabei ist die Reinzeichnung der letzte Punkt der Gestaltung, weshalb in diesem Stadium von den verschiedenen Instanzen innerhalb der Kreation (Grafik, Reinzeichnung, Text) überprüft wird, ob die reingezeichnete Datei in dieser Form als Endergebnis dienen kann, also in die »Produktion« (bspw. den Druck) gesendet und damit dem Zugriff der Kreation endgültig entzogen wird.

Nun wurden im Vorangegangenen mit den Übergängen zwischen den einzelnen Produktionsetappen bestimmte Zeitpunkte der Übersetzungen hervorgehoben. In den vorherigen Kapiteln konnte gezeigt werden, dass sich auch innerhalb der einzelnen Stadien, die ein Produkt durchläuft, Übersetzungs- und Verschiebungsprozesse auffinden lassen – ja die Akteure diese Verschiebungen teilweise sogar selbst in ihre Arbeitspraxis eingliedern und explizit darauf setzen wie etwa im Fall der Ideenfindung. Aber durch die hier gewählte Zergliederung in einzelne Stadien konnte auf zwei Besonderheiten des kreativen Prozesses hingewiesen werden. Zum einen wurde deutlich, dass sich der kreative Einfall in den verschiedenen Phasen unterschiedlich inhaltlich und konzeptionell niederschlägt, materiell andere Formungen erhält sowie performativ in unterschiedliche Bearbeitungsbedingungen und Bearbeitungsorte eingebunden ist und dort zur Geltung gebracht wird. Zum anderen konnte gezeigt werden, dass der gesamte Produktionsprozess an der Fabrikation des Produktes beteiligt ist. So erschöpft sich das kreative Produkt eben gerade nicht in der Ideenfindung, sondern dieses eher gegenstandslose Stadium der Idee muss in einen gestalterischen, gegenständlichen Entwurf transformiert werden, der als solcher wiederum eine Form erreichen muss, die ihn bewertbar und auswählbar macht, sodass in einem nächsten Schritt dieser Entwurf weiter bearbeitet werden kann und für die Präsentation dramaturgisch verortet und inszeniert, in der Präsentation selbst theatral aufgeführt und schließlich wieder in der Agentur finalisiert wird. All diese

einzelnen Schritte transformieren und stabilisieren dabei die gefundene Idee derart, dass am Ende dieses Prozesses ein Produkt steht.

Gleichzeitig bieten aber diese ständigen Übersetzungen sowie die Mehrstufigkeit des Produktionsprozesses Momente des Unübersetzbaren und des Scheiterns der Produktion: Fristen können nicht eingehalten werden, die Beziehung von Kunde und Agentur kann über Gebühr belastet werden oder die Aufgabe und die dafür gefundenen Ideen keine Deckungsgleichheit finden – in all den einzelnen Stufen und bei all den einzelnen Übergängen können Übersetzungen misslingen. Hier ist nun zu fragen, inwiefern sich die Agenturen vor solcher (potenzieller) Unübersetzbarkeit bzw. Übersetzungsfehlern ›schützen‹. Wie versucht die Agentur, die erfolgsversprechende Bearbeitung ihrer Produkte nach innen zu garantieren?¹⁸¹ Eine klassische Antwort der Arbeitsforschung dazu lautet vereinfacht: über Management und Kontrolle. Daher soll sich das nächste Kapitel mit der Organisation der Werbeagentur beschäftigen.

4.3 DIE ORGANISATION UND DAS MANAGEMENT VON KREATIVITÄT

»When a creative organization develops strategies for design, it cannot easily design strategies.«
MINTZBERG/MCHUGH 1985: 192

»Inspiration und Kreativität sind das A und O. Dadurch dass die Aufgabenstellungen immer komplexer werden, dadurch dass wir immer weniger Zeit haben für unsere Arbeitsabläufe – also [...] da muss man schon sehr gut organisiert sein. Ich versuche aber immer ein bisschen zu verhindern dass wir so zu Kreativmaschinen werden – also so praktisch ›Idee auf Abruf‹ weil das kann nicht immer gut gehen. Das heißt ich muss den Leuten manchmal den Arbeitsalltag so gezogen gestalten, dass sie 'ne Möglichkeit haben mal 'n Buch durchzulesen oder 'n Heft durchzulesen am Arbeitsplatz.«
KREATIVDIREKTOR

181 Dass sie das nach außen unter anderem über die Darstellung von Kompetenz und Professionalität tut, ist hoffentlich deutlich geworden.