

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?<sup>181</sup> 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.

### 4.3.1 Zur Organisation der Produktion von Werbung

Im Folgenden soll die Frage interessieren, wie Werbeagenturen versuchen, Kreativität organisationell verfügbar zu machen und zwar als regelmäßige, wiederkehrende Leistung? Wenn hier von Organisationen die Rede ist, werden diese analog zur praxistheoretischen und ethnografischen Grundierung meiner Studie als ein Resultat begriffen, welches maßgeblich durch den Vollzug von Praktiken bestimmt ist (vgl. Mietтинен/Samra-Fredericks/Yanow 2009, Llewellyn/Hindmarsh 2010). Organisationen sind damit keine »stahlharten Gehäuse« (Weber 2006: 201) *per se*, weder der Hörigkeit noch der Struktur, sondern müssen zu solchen *gemacht* werden, was eine Wirkung als stahlhartes Gehäuse selbstverständlich nicht ausschließt. Insofern interessieren hier die konkreten Arten und Weisen des Organisierens innerhalb der Agenturen.<sup>182</sup> Dieses Interesse ist nicht zufällig. Denn nicht nur Wissenschaftler (vgl. bereits Schmidt 1972: 7), sondern auch die Akteure des Feldes lenken immer wieder ihre Aufmerksamkeit auf die Frage, in welcher organisationellen Figuration am besten Einfälle produziert und gesichert werden können. Beispielhaft dazu ein Geschäftsführer:

»Ich [bin] der Meinung, es hängt irgendwie davon ab, womit ich mir meinen wirtschaftlichen Erfolg holen will. Entweder eben mit Kreativität oder so und dann versucht man, ob man da *Strukturen machen* muss« (eig. Hervorh., H.K.).

Die Frage der richtigen Organisation zeigt sich dabei nicht nur in Interviews, sondern ebenso auf der Ebene der beobachtbaren Praktiken. So lässt sich etwa die Anwendung der »richtigen« Kreativtechnik (und entsprechend die Ahndung der falschen) oder die grundsätzliche Orientierung an der internalisierten Struktur des Produktionsablaufes in eine solche Richtung deuten. Kreativität wird in diesem Zusammenhang als eine Fertigkeit und eine Leistung begriffen, die auf organisationale Grundlagen angewiesen ist.

Als Unternehmung ist die zeitgenössische Werbeagentur ein hoch organisiertes Gebilde und weniger ein wilder Haufen, wie es manche Stereotype suggerieren mö-

---

182 Dies bildet einen Gegensatz zu vergangenem Organisations- und Betriebsstudien, welche das kreative Potenzial von Organisation vornehmlich hinsichtlich ihrer formalen Strukturen studierte (vgl. Schmidt 1972, Bilton 2008). Dass Organisationen damit aus einer ethnografischen und gleichsam soziologischen Perspektive ein Resultat ihrer Praktiken und weniger ihrer Organigramme sind, ist organisationssoziologisch nicht neu (vgl. prominent Orr 1996, für die deutsche Diskussion etwa Kieser 1998), wenn auch noch nicht zwingend im Mainstream der Organisationsforschung angekommen (dazu ebenfalls Llewellyn/ Hindmarsh 2010: 3).

gen (vgl. auch Hölscher 2002b: 497). ›Organisiert‹ ist dabei nicht nur im grundsätzlichen Sinne zu verstehen, nach dem jede (dauernde) Ansammlung von Menschen einen gewissen Grad von Organisiertheit aufweist, sondern durchaus in einem klassifizierenden, soziologisch begrifflichen Sinne (vgl. Türk/Lemke/Bruch 2006: 14ff). Die zeitgenössische Werbeagentur, die nicht nur die Distribution und Schaltung von Anzeigen anbietet, sondern ebenso die Gestaltung der Markenbotschaft selbst in die Hand nimmt und dabei Originalität und Aufmerksamkeitswirksamkeit als Leistung ausweist, hat im Zuge ihrer Professionalisierung (ab den 1950er in den USA und den 1980er Jahren in Deutschland) einen Grad von Organisiertheit erfahren, der sie als wirtschaftlich-rationalisiertes Unternehmen ausweist und in diesem Zuge die Frage nach der Rationalisierung von Kreativität auch feldintern in den Fokus rückt. Gleichwohl aber wird gerade die (Werbe-)Agentur als Protagonistin einer ›organisationsfreien Organisation‹ angeführt, indem Bürokratielosigkeit und flache Hierarchien als Kennzeichen ihrer Arbeit genannt werden (vgl. etwa Grabher 2001, zu flachen Hierarchien Kühl 1998). Wie deutlich werden wird, ist dies kein Widerspruch, verfügt doch die Agentur sowohl über klassische formale Organisationsprinzipien (wie etwa Abteilungen und Hierarchien) als auch über einen Organisationsstil, der durchaus auch als post- (und anti-)bürokratisch verstanden werden kann.

Bereits in der Beschreibung des formalen Aufbaus der Agenturen wurde auf die *grundlegende Dichotomie zwischen Kreation und Beratung* hingewiesen. Zum einen, so wurde deutlich, sind damit zwei Abteilungen unterschieden, die *arbeitsteilig* differente Aufgaben bearbeiten und dabei auch mehr oder minder klar abgegrenzte Zuständigkeiten umfassen.<sup>183</sup> Zum anderen sind es aber nicht nur unterschiedliche Aufgaben, sondern ebenso *unterschiedliche Herangehensweisen und Begründungswelten*, die innerhalb der jeweiligen Bereiche vorherrschen – ich hatte das oben als ›Rationalitäten‹ bezeichnet – und die dabei nicht konfliktfrei in Beziehung zueinander stehen. Diese Zwei-Welten-Organisation weist mit dieser Dichotomie neben dem Bereich der Beratung eine ›Arena des Kreativen‹ aus, in der über verschiedene Techniken und in unterschiedlichen Konstellationen Einfälle produziert und gestalterisch umgesetzt werden. Dabei zeichnet sich dieser Bereich – die Kreation – größtenteils durch die *Abkopplung von administrativen Aspekten* der Produktbearbeitung aus. Die vordergründige Abwesenheit von Formal-Administrativem erscheint als organisatorische Leistung, quasi als ein Ergebnis klassischer Arbeitsteilung.<sup>184</sup>

183 Bei der (unterstellten) Übertretung der jeweiligen Zuständigkeit wird das stark geahndet.

184 Ich sage »erscheint«, da im Abschnitt zu Projekten gezeigt wird, dass sich diese Abteilungslogik mit einer Projektlogik verbindet. Entsprechend lässt sich diese Arbeitsteilung auch nicht als eindeutiges Indiz einer fordistischen Organisationsform deuten.

Parallel zu dieser Ausdifferenzierung einzelner Kompetenzbereiche steht die Zergliederung und Temporalisierung der Aufgaben. Indem die Erstellung des Werbeprodukts in eine zeitliche Abfolge gebracht und in einzelne Schritte zerlegt wird, baut der Produktionsprozess auf der sukzessiven Logik eines ›Vorher-Nachher‹ auf. Diese Schrittfolge wird dabei auf verschiedenen Ebenen praktisch virulent. So zeigt sich etwa auf diskursiver Ebene, dass die Akteure in einer anderen Art und Weise über Aufgaben in einem Briefing als über Ideen in einem Brainstorming oder einem Entwurf kurz vor der Kundenpräsentation reden. Ebenso lassen sich präzise Unterschiede auf materieller Ebene, die mit voneinander abgrenzbaren Praktiken (eben des Briefings, des Brainstormings, des Präsentierens) verknüpft sind, erkennen. Während beispielsweise in der Ideenfindung vornehmlich Gesprächspraktiken an der kollektiven Hervorbringung von Einfällen beteiligt sind und sich in erster Linie verbal materialisieren, werden Entwürfe in der Phase des Gestaltens größtenteils mithilfe technischer Artefakte und über verschiedene ästhetische und visuelle Praktiken bearbeitet. Über diese praktische und materielle Verankerung der einzelnen Schritte lassen sich zweierlei organisationelle Leistungen beobachten: Zum einen verweist diese Verankerung auf einen routinierten Umgang mit der Anforderung, kreative Einfälle zu produzieren. Das heißt die Akteure verfügen über die gemeinschaftliche Routine des Zergliederns und Zuordnens einzelner Aufgaben und ermöglichen somit eine Bearbeitung des Kundenwunsches, ohne sich dabei jedes Mal über die grundsätzliche Herangehensweise verständigen zu müssen. Sie verfügen quasi als ›Hintergrundpraktiken‹ über routinierte Verfahren, mit denen sie jedes »Kommunikationsproblem« angehen, was aber noch nicht bedeutet, dass sie wissen, wie es konkret zu lösen ist. Wohl wissen sie aber, was zu tun ist (*What to do*). Zugleich ermöglicht diese Schrittabfolge auch eine Antwort auf die, laut Garfinkel, (alltags-)praktische Frage *par excellence*, nämlich: »*What to do next?*« (Garfinkel 1984: 12).<sup>185</sup> Indem durch die Schritte eine Reihenfolge vorgegeben wird, lassen sich diese einzeln aufeinander beziehen und nacheinander anordnen. Damit gibt diese Orientierung am Stufen- und Schrittsystem des Produktionsprozesses Sicherheit in der weiteren Vorgehensweise, indem eine temporale und inhaltliche Bearbeitungsordnung bereitsteht. Zum anderen entsprechen den einzelnen Stufen Sättigungsgrade, die über unterschiedliche evaluative Praktiken fixiert werden, sodass darüber bestimmt werden kann, wann eine Bearbeitungsphase beendet ist. Entsprechend lassen sich die materiellen und praktischen Vollzüge ebenso als Indizien für den Produktionsfortschritt bestimmen.

---

185 Ich hatte das an anderer Stelle als »Prozesswissen« (Krämer 2012d: 93) umschrieben.

### 4.3.2 Projektorganisation

Neben der Teilung einzelner Arbeitsaufgaben in disparate Bereiche, Beratung und Kreation, zeigt sich ein zentrales Merkmal der Organisation des Kreativen in der temporären Zusammenführung einzelner Mitarbeiter in Projekten.<sup>186</sup> In der Organisationsforschung werden Projekte oft in Anlehnung an die klassische Definition von Richard Goodman und Lawrence Goodman (1976: 494) bestimmt: »Temporarily systems [are] defined as a set of diversily skilled people working together on a complex task over a limited time period.« Als temporäre Organisationsform sind sie also auf Kurzfristigkeit, Spezialisiertheit, Zielorientiertheit und eine von Projekt zu Projekt wechselnde personelle Besetzung hin angelegt. Dabei orientiert sich die genaue Ausgestaltung der Projekte am vorgegeben Projektziel. Das bedeutet, dass die verschiedenen personellen, technischen, zeitlichen und nicht zuletzt finanziellen »Ressourcen« maßgeblich durch die Bewältigung der Aufgabe bestimmt sind. Projektarbeit setzt so eine gewisse Autonomie der Gruppe voraus – freiere Zeiteinteilung, flachere Hierarchieformen, Selbstorganisation und Selbstkontrolle – steigert aber auch die »Intensität der Belastung potenziell ins Unendliche« (Klopotek 2004: 217). Trotz dieser strukturellen Ähnlichkeiten zeichnet sich Projektarbeit in der jeweiligen Form, so ein Ergebnis organisationstheoretischer Forschung, durch eine große Vielfältigkeit aus (vgl. Sydow/Lindkvist/DeFillippi 2004: 1478).

Auch in den Agenturen bilden die Projekte die kleinste organisatorische Einheit.<sup>187</sup> Aufgaben werden in sogenannten »(Projekt-)Teams« bearbeitet, Jobs erhal-

---

186 Zur allgemeinen organisationstheoretischen Diskussion zu Projekten vgl. die Beiträge im von Sydow/Lindkvist/DeFillippi 2004 herausgegeben Sonderband. Zur historischen Kontextualisierung und Genealogie von der Projektemacherei zum organisatorischen Heilsversprechen der Projektarbeit vgl. die Hinweise in Klopotek 2004. Erhellend für die hier verhandelte Fragestellung sind außerdem die materialen Studien zu Projektarbeit in der britischen Werbeindustrie von Gernot Grabher (2004, 2002), der über Interviews eine wirtschaftsgeographische Dimension der Projektarbeit (»project ecologies«) herausarbeitet. Im Gegensatz zu Grabhers vielzitierten Analysen zeichneten sich meine Fallbeispiele allerdings nicht durch ein kleines Kernteam aus, welches durch zahlreiche, projektspezifische »Freelancer« ergänzt wurde (Grabher 2004: 170ff.). Vielmehr waren die meisten Projektteilnehmer Angestellte der Agentur, wenn auch mit befristeten Verträgen.

187 Daneben ist in der Werbeindustrie häufig von der bestimmenden Organisationseinheit der Accounts die Rede. Mit Account wird auf die Menge an Geld zum Zweck der Bewerbung eines Produktes abgehoben: »the sums of money put aside by advertisers and allocated to agencies for the purpose of selling a particular brand or product group« (Moeran 2003: 91). Unter dem Begriff des Accounts sind nun alle Werbemaßnahmen

ten dabei eine Projektnummer und der etwaige Aufwand an Arbeitszeit und Personal wird für diese Projekte kalkuliert und entsprechend (im Briefing) vermerkt. Das bedeutet, dass Projekte in einer bestimmten Konstellation bearbeitet werden, in der typische professionelle Positionen vorhanden sind. So bestehen Projektteams in der Minimalbesetzung aus einem Berater sowie je einem Grafiker und einem Texter, wobei sich die genaue personelle Zusammensetzung von Projekt zu Projekt ändert.<sup>188</sup> Außerdem wird in gewissen Fällen (etwa bei wichtigen Kunden) die Zusammensetzung, vor allem auf Seiten der Kreation, personell deutlich erhöht. Auch ließ sich beobachten, dass andere Kreative für einzelne Arbeitsschritte zur Unterstützung dazu geholt werden, weil diese beispielsweise als besonders kreativ gelten. Für den Arbeitsablauf innerhalb der Agenturen heißt diese Fokussierung auf Projekte eine ständige thematische sowie personelle Veränderung. Ein Texter etwa beschrieb die Einbindung von Projekten in seinen Arbeitstag wie folgt:

»Und dann setze ich mich an die Projekte, wo ich gerade dran bin. Das sind meistens so zwischen zwei und, weiß nicht, fünfzehn oder so. Also einfach Projekte, die parallel laufen und dann sind je nach Projekten interne Abstimmungen, also das heißt man bespricht das weitere Vorgehen oder man setzt sich mit dem Art Director zusammen, weil die meisten Sachen denkt man sich ja als Team aus. [...] Der ganze Tag läuft so, Ausdenken-Meetings-Briefings. Also dass man all die Projekte, auf denen ich drauf bin, dass ich die verfolge, die einen fangen an, die anderen hören auf, die einen werden überarbeitet oder was auch immer.«

An dieser fast schon praxeologischen Schilderung (Projektarbeit heißt: »Zusammensetzen«, »Ausdenken«, »Besprechen«) wird deutlich, dass die Organisation in Projekten selbst zu einem großen Teil Arbeit bedeutet – Koordinationsarbeit. Schon die Zusammensetzung von Projektteams ist kein zufälliges Ereignis, sondern Ergebnis extra dafür vorgesehener »Status-Meetings« resp. »Gipfeltreffen«, in denen

---

für einen Kunden zusammengefasst, also mehr als eine einzelne Kampagne und eben auch viel mehr als einzelne Projekte wie etwa eine Printanzeige. Innerhalb der Agentur werden diese Accounts, die in der Regel eine mehrjährige Bindung mit den Agenturen haben, in Projekte zerlegt, beispielsweise die Erstellung eines Plakats, eines Radiospots usw. So stehen auf der Ebene des konkreten Arbeitsalltags weniger die Accounts als mehr die Projekte im Vordergrund.

188 Dieser starke personelle Wechsel (von Projekt zu Projekt) gilt häufig als Beleg für die innovative Organisationsform von Projekten (vgl. etwa Grabher 2002: 245). Es wird im Folgenden zu sehen sein, dass Projekte aber ebenso auf personelle Kontinuität setzen sowie die professionellen Positionen nahezu immer die gleichen bleiben. Vollständigkeitshalber sei noch erwähnt, dass manche kleine Projekte auch nur einen Kreativen benötigen. Dies bildet aber eher die Ausnahme.

die zu bewältigenden Aufgaben *Personen zugeordnet* werden.<sup>189</sup> In der größeren der beobachteten Agenturen wurden diese Meetings abteilungsintern vollzogen, in der kleineren für alle Mitarbeiter gemeinsam. In diesen Treffen werden die einzelnen Aufgaben des Projektes – etwa »grafische Gestaltung und Drucklagenerstellung für neue Aktionsmaterialien«, »RZ [Reinzeichnung, H.K.] Briefpapier sowie Briefumschläge«, »Finalisierung Layout Basisflyer« – Personen zugeordnet und in einem Dokument bindend festgeschrieben. Die Akteure versammeln sich dafür zu einer Besprechung und »gehen« die einzelnen Projekte und deren entsprechenden Aufgaben oder »Jobs« durch. Diese sind in einem Dokument alphabetisch sortiert zusammengetragen (vgl. Abb. 15, 16) und werden nacheinander einzeln von den jeweiligen Anwesenden abgehandelt, wobei die Abteilungsleiter durch die Sitzung führen. Jedem der Personen liegt dazu ein Ausdruck dieser »Job-Status-Liste« (Agentur B) oder »Pendenzenliste« (Agentur A) vor, die diese während der Sitzung verfolgen und mit Anmerkungen versehen. Meist handelt es sich bei den Anmerkungen um Hervorhebungen und Anmerkungen der eigenen Aufgaben. In den Dringlichkeit wird der Zeitpunkt mit Ausrufezeichen versehen. Hinzu kommt, dass bei den jeweiligen Aufgaben die zuständigen Kreativen vermerkt sind. Im Falle der Agentur B gab es dafür noch ein gesondertes Dokument.

Abb. 15: Dokument aus dem Status-Meeting

Kunde   Projekt	Penz	Termin (bis wann)	Verantwortlich			
			ag	fk	bi	tw
<b>Sparkasse Großkleinen</b>						
Imagebroschüre	Layout	vorzu	x			
	Präsi	26.6.2008			x	x
<b>OGB</b>						
Einladung	Erarbeitung Programmheft	asap	x			
Inserate	Feedback von Kunde	KW 23		x		x
		[...]				

Quelle: Agentur A

189 Der Begriff »Gipfeltreffen« ist ein Wortspiel, da zu dieser wöchentlichen Sitzung stets »Gipfeli«, der Schweizerdeutsche Ausdruck für »Croissants«, bereitgestellt werden.

Abb. 16: Dokument aus dem Status-Meeting

<p><b>Job Status Kreation 03.04.09</b></p> <p><b>Kunde: International Veterinarian University</b>  <b>Jobnummer: IVU-P-002</b>  Projektbeschreibung: Themenflyer  Vorstellung von Cover-Layouts am Montag (22.06.). Auf Grundlage dessen, Ausarbeitung von grafischen und textlichen Inhalten der drei verschiedenen Themenflyern [sic!] (voraussichtlicher Umfang DIN lang, vier Seiten)</p> <p>[...]</p> <p><b>Kunde: Messe Frankfurt</b>  <b>Jobnummer: MES-K-001</b>  Projektbeschreibung: Layoutgestaltung Basisflyer und Überarbeitung Texte  Fertigstellung: - Finalisierung Layout Basisflyer bis Do, 09.04.  - Reinzeichnung: bis Mi, 15.04.09</p> <p><b>Kunde: Messe Frankfurt</b>  Jobnummer: MES-K-002  Projektbeschreibung: Entwicklung eines B2C Kampagnenmotivs  [...]</p>
---

Quelle: Agentur B

Handelt es sich bei dieser Projektdiskussion nun um neue Projekte müssen diese in den Meetings erstmalig einem Grafiker und Texter zugeordnet werden. Dies geschieht sowohl über Fragen – »Dann haben wir einhundert Jahre Kundennamen. Wer macht das?« – als auch über Zuweisungen durch den Kreativdirektor: »Hattest du das nicht mal gemacht, Inge, diese Website? [...] Also, dann trag ich dich mal bei den Websitebildern ein.« Hier werden Personen mit dem Projekt und einzelnen Unteraufgaben *verbunden* und offiziell, das heißt vor Publikum und für alle jederzeit einsehbar, festgeschrieben: Die Äußerung »trag ich dich mal bei [Kunden XYZ] ein« geht mit dem schriftlichen Vermerk des Personennamens auf dem Dokument neben der entsprechenden Aufgabe einher. Dieser Vermerk dient ebenfalls als Sitzungsprotokoll, indem diese Verbindungen »Person A bearbeitet die Aufgabe X« nicht nur auf dem analogen Dokument vermerkt, sondern nachträglich in ein ent-

sprechendes Dokument übernommen werden und so auf dem Server jederzeit abrufbereit stehen.<sup>190</sup>

Nun wird allerdings nicht jede Person gleichermaßen einem Projekt zugeordnet. Die Projektorganisation setzt hier nicht nur auf strukturelle Mittel, etwa die Auswahl über formale Kriterien (z.B. Grafiker/Nicht-Grafiker), sondern differenziert ebenso explizit zwischen verschiedenen Akteuren. Dabei interessieren nicht nur deren professionelle Fähigkeiten, sondern gleichsam deren individuelle Kompetenzen. Diese Form einer »Subjektivierung der Arbeit« (Moldaschl/Voß 2002), also der Zugriff auf die Person als Träger spezifisch subjektiver Ressourcen (z.B. kreatives Know-how, Erfahrung) zielt darauf ab, das persönliche Potenzial der Akteure zum Bestandteil des Kurationsprozess' zu machen. Das Status-Meeting dient dabei der *Prüfung der Zuordnung* von Projekt und den Kreativen. So versichert sich der Kreativdirektor, dass etwa eine mit der Aufgabe vertraute Person den Projektteil bearbeitet (»Dann machst du das auch weiter, Insa«, »Anita, diese Flyergeschichte hast du doch mal gemacht, oder?«). Die persönliche Erfahrung wird hier als ein qualitatives Merkmal angeführt, welches die Befähigung zur Bearbeitung gibt. Interessant ist hieran, dass *Erfahrung* nicht nur als eine ökonomische Kategorie angeführt wird; also die größere Erfahrung, so würde wohl die ökonomische Begründung lauten, auch schnellere oder bessere Ergebnisse erzielt, sondern dass Erfahrung hier ebenfalls für die Intensität der Verbindung steht. Ein Projekt grafisch oder textlich zu betreuen, heißt auch, mit diesem Projekt eine »enge Verbindung« einzugehen, welche sich nicht nur in der reinen Pflichterfüllung erschöpft: »An sich war es ja eigentlich so geplant, dass Anita den Job macht, weil sie angefangen hat mit dem Logo. Also ich hab' jetzt kein Problem damit, dass ich das jetzt übernehme, nur vielleicht *will* Anita das ja gerne auch zu Ende bringen« (Grafikerin, eig. Hervorh., H.K.). Die Verbindungen von Projektaufgabe und Kreativem legen quasi gestalterische Hoheitsrechte fest, die, sind sie einmal vergeben, stabilisierend und quasi naturalisierend auf diese Verbindung wirken. Knorr-Cetina spricht in einem ähnlichen Zusammenhang von einem »Management durch die Sache« (Knorr-Cetina 2002b: 242). Dieses Managment durch die Sache lässt »Entscheidungen gegenstandsnahe von denjenigen Personen [treffen], die mit den entsprechenden Gegenständen arbeiten und sie kennen« (ebd.: 242). Im vorliegenden Fall sind das diejenigen Personen, die bereits Erfahrung mit diesem Kunden oder dieser Aufgabe haben. Diese Nähe zum Produkt, Knorr-Cetina spricht von »objektorientierten Strukturen«, ersetzen

---

190 Dennoch werden diese Verbindungen innerhalb der Kuration meist durch mündliches Nachfragen der Akteure, »Sag' mal, wer macht denn Energia?«, und nicht durch das Befragen des Protokolls in Erfahrung gebracht. Bemerkenswerter Weise scheint das Wissen, wer welches Projekt bearbeitet, also die Aufgaben/Projekt-Kreative-Verbindungen, von großem Interesse. Während der Pausen bildete dies ein stets wiederkehrendes Gesprächsthema.

»– wo immer möglich – Autoritätsstrukturen« (ebd.). Es geht also darum, dass die »entstehenden organisatorischen Ordnungen entscheidend mit Inhalten [...] und deren Strukturen verbunden werden« (ebd.: 243). Diese Ordnungen weisen durch die Nähe von Projektaufgabe und Bearbeiter eine Art von »Natürlichkeit« auf, welche es nahelegt diese Verbindungen zu wählen. Dies wiederum unterscheidet diese Zuordnung von der klassischen bürokratischen Organisation, welche die Bearbeitenden in erster Linie nach funktionalen Aspekten bestimmt (vgl. ebd.).

Nun werden diese Zuordnungen aber nicht ausschließlich aufgrund von Erfahrungen, sondern auch aufgrund von klassisch funktionalen *Zuständigkeiten* vollzogen. Sind im Vorherigen noch Zuständigkeiten für bestimmte Projekte (eine eher horizontale Zuständigkeitsverteilung) angesprochen, werden die Zuordnungen ebenso aufgrund von Zuständigkeiten für bestimmte Stadien des Produktes getroffen (eher eine temporale und funktionale Zuständigkeitsverteilung). So gibt es etwa am Ende der Entwurfsphase Aufgaben, für die die Reinzeichnung, und somit entsprechende Grafiker, zuständig sind: »Okay, Flipbook ist in der Reinzeichnung, oder?«, »Weiterentwicklung beziehungsweise Reinzeichnung der bereits gestalteten Coverentwürfe ist Anita, ne?« Hier richtet sich die Personen-Projekt-Zuordnung nach der »Reife« des Projektes. Diese zu erfragen ist eine zentrale Funktion des Meetings: »Ähm, dann haben wir den Kampagnensong, da weiß ich gar nicht wie's da weiter geht. Xaver, weißt du da mehr.« Diese *Status-Meetings informieren* also über die Projekte und versuchen den aktuellen Bearbeitungsstand festzuhalten (»Da haben wir ja Donnerstag die Präsentation, das mach ich mit Anita zusammen, und wir hatten ja Freitag noch den Schulterblick«). Dies scheint nötig, da die Akteure immer mehrere Projekte bearbeiten, zeitlich und thematisch eine hohe Fluktuation stattfindet und über die Status-Meetings mögliche Zusammenarbeiten, thematische Überschneidungen und freie Kapazitäten bemerkt werden können.

Eine weitere Form der Zuordnung geschieht aufgrund von *Priorisierungen*. So werden in den Status-Meetings Projekte hinsichtlich ihrer Wichtigkeit und zeitlichen »Machbarkeit« eingeschätzt und auf dem Wochenplan nach vorne und hinten geschoben. Ein Beispiel:

- Nils: Äh, ich weiß nicht, was bei eurem Meeting am Freitag noch rausgekommen ist wegen der Website, aber das sollten wir erst mal alles zurückstellen und uns jetzt auf diese Berlingeschichte konzentrieren.
- Xaver: Da [beim Webseitenprojekt, H.K.] wollte er bis Freitag was haben.
- Nils: Äh, ja, und in welchem Umfang will er da was haben?
- Xaver: Also wir haben jetzt bisher nur die Arbeiten an den sechs ausgewählten Projekten, aber da sollten wir wegen der Fotos noch mal reingehen und noch

mal so die Texte und Ideen wirklich rausarbeiten.  
Nils: Okay, dann schreib ich ihm noch mal eine Mail und sage, wenn das bis Freitag nicht so in dem Umfang ist, wie er sich das vorgestellt hat, dann ist das nicht schlimm, weil wir jetzt bis Donnerstag erst mal Berlin machen.

Diese Justierungen geschehen vornehmlich über Setzungen durch die Sitzungsleiter (im voranstehenden Gesprächsprotokoll der Art Director Nils). Werden gegen diese keine Einwände vorgebracht, erhalten die Einschätzungen Gültigkeit. Als Konsequenz aus der Priorisierung werden die Personen entweder von den ursprünglichen Projekten abgezogen oder diese werden wie in dem vorstehenden Beispiel in der Bearbeitung verschoben. Hier wird deutlich, dass die Projekt-Meetings ebenso dazu dienen, einzelne Projekte in ihrem Verhältnis zueinander zu gewichten und sie entsprechend anzuordnen: »Ja, also da müssen wir einfach gucken wie wir's jetzt abarbeiten können und da jetzt Donnerstag Jubiläumsjahr ansteht, was ja auch dein Kunde ist, würde ich jetzt sagen machst du es erst einmal weiter« (Art Director) oder »Das hat aber, soweit ich mich erinnere, vom Timing her bis Mitte Juli noch Zeit« (Grafikerin).

Nicht so eindeutig lassen sich *Zuordnungen zu Projekten aufgrund unterschiedlicher Fähigkeiten*, etwa kreativem oder technischem Know-how, festmachen. Dies geschieht eher unterschwellig, indem prestigeträchtige Projekte oder Projekte für wichtige Kunden bestimmten Personen angetragen werden und anderen wiederum nicht. In diesen Fällen wird nicht gefragt, wer Interesse an einem bestimmten Projekt hat, sondern diese werden von der Abteilungsleitung zugordnet: »Wir könnten das Projekt Ernst geben.« Für Außenstehende mag diese Zuordnung willkürlich erscheinen (Warum Ernst?), für die Akteure des Feldes hingegen erscheint sie folgerichtig, da diese über die Kenntnis der jeweiligen Projekte, bestimmte technische Fertigkeiten (»Ernst ist halt gut in Freehand. Ich bin besser in InDesign«, Grafikerin)<sup>191</sup> und das Wissen über die Projektgeschichte verfügen. Dadurch, dass immer die gleichen Personen für die »wichtigen Projekte« zuständig sind, erlernen die Teilnehmer diese Zuordnung und verorten Ernst als eine erwartbare Wahl.

Hier zeigt sich eine weitere zentrale Funktion dieser Meetings. Die Statustreffen dienen dem *Erschaffen und Erhalten der jeweiligen Geschichte der Projekte*. So wird hier jedes aktuelle Projekt inklusive seiner Aufgaben für alle Anwesenden noch einmal erwähnt (»Dann haben wir die Initiative Kunde XYZ: Gestaltung eines statischen Buttons für die Website, Briefing Montag, Schulterblick Mittwoch, Präsentation Kunde Donnerstag.«), personelle Zuordnungen in Erinnerung gerufen (»Dann gibt's noch die ›Darauf-bin-ich-stolz-Kampagne«, die Eileen jetzt weiter

---

191 Bei Freehand und InDesign handelt es sich um Computerprogramme der Grafikdesigner.

macht.«), Hintergrundinformationen gegeben (»Es gibt eine Initiative von Künstlern, die sich zusammengeschlossen haben, um Jürgen Mustermann in der Wahlkampfphase irgendwie zu unterstützen und dafür [...] soll's eine Website geben.«), der Werdegang des Projektes rekapituliert (»von dem Logo haben wir die Farbe noch nicht verabschiedet. Wir waren uns am Freitag noch nicht so wirklich einig, obwohl die Tendenz jetzt doch eher wieder zu blau geht, wegen Reinheit und so. Norbert fand das Türkis ganz nett [...].«) und auf Probleme aufmerksam gemacht (»Das ist alles nicht so wild, bis auf die Visualisierung des Films. Es wurde entschieden, dass keine Scribbles für das Storyboard gemacht werden sollen, was eigentlich am einfachsten wäre«). Über solche Diskursgelegenheiten wie etwa Status-Meetings bildet sich eine Art Projektgedächtnis heraus, welches die Akteure mit Informationen über die einzelnen Projekte versorgt und so integrierende Funktion erhält (vgl. auch Knorr-Cetina 2002b: 242ff.).<sup>192</sup>

Es wurde deutlich, dass diese Meetings nicht nur Personen einzelnen Projekten zuordnen, sondern gleichermaßen die Akteure informieren, an der Herausbildung eines gemeinsamen Projektwissens arbeiten und Abläufe neu und umorganisieren. Schließlich lässt sich diesen Meetings auch eine Kontrollfunktion attestieren.<sup>193</sup> Bereits oben wurde herausgestellt, dass sich die Akteure während des Arbeitens immer wieder über den Fortschritt ihrer Projekte informieren – wurde eine gute Idee gefunden, ist die Gestaltung auf dem richtigen Weg, wird der Zeitrahmen für das Projekt eingehalten usw. Dabei sind es die entwurfsbearbeitenden Akteure selbst, also die Grafiker und Texter, die sich befragen und verschiedene Formen der Selbstkontrolle entwickelt haben: das Vergegenwärtigen und ›Zur-Deckung-bringen‹ verschiedener Problemhorizonte, das explizite Einholen von Meinungen der Kollegen, die Orientierung an ästhetischen (Grund-)Vorstellungen und der Einbezug naturgesetzlicher Regeln der Sichtbarkeit. Gleichermäßen aber fungieren auch der Art- und Creative Director als abteilungsinterne Letztinstanzen der (kreativen) Bewertung. So werden die Status-Meetings auch zur allgemeinen Kontrolle des Arbeitsfortschritts eingesetzt – neben den Schulterblicken und den informellen Gesprächen sind sie eine zentrale Form des Managements der Projekte. Ein Beispiel: »Newsletter machst du, ne? Aber zum Kalender, da hast du noch nichts, oder?« Hierbei geht es, wie auch bei beim Schulterblick, weniger um eine inhaltliche Bearbeitung der Entwürfe, als eher um die Einschätzung eines allgemeinen Arbeitsfortschrittes. Die inhaltliche Diskussion obliegt, zumindest in der Entwurfsphase (Gestaltung und Ideenfindung) dem Projektteam selbst. Für die Agentur bedeutet eine solche Organisation in Projekten, dass die Informationen nicht bei einer zentralen Kontrollstelle

192 Nun handelt es sich bei diesem Projektgedächtnis um ein Kurzzeitgedächtnis. Längerfristig, quasi als Langzeitgedächtnis, ist dieses diskursiv nicht mehr über Projekte, sondern über Kunden strukturiert.

193 Zur arbeitssoziologischen Diskussion um Kontrolle vgl. Marss 2010.

gebündelt, sondern in den Erfahrungen der Projektteams gesammelt werden – etwa beim Berater, der den Kunden kennt und immer besser kennenlernt oder bei den Kreativen, die die spezifische Geschichte des Produktes verfügbar halten; etwa über visuelle (das Wieder-Sehen) oder diskursive Praktiken (informelle Gespräche).

Hier wird noch einmal die Bedeutung des Abgleichs und der Abstimmung für die Herausarbeitung eines kreativen Entwurfs deutlich. Die Akteure ›*entpersonalisieren*‹ in diesen Sitzungen Teile ihres spezifischen Wissens über das jeweilige Projekt und versichern so nicht nur sich, sondern ebenso die Organisation über die Fortschritte ihrer Arbeit.

Was hieran ebenso deutlich wird, ist der Umstand, dass sich die Projektorganisation trotz ihrer organisationellen Dominanz mit einer Organisation in Abteilungsstrukturen und Hierarchien verknüpft. Projekte führen immer Akteure aus den jeweiligen Abteilungen zusammen. Dabei verlieren sich die Akteure nicht vollständig in den Projektzusammenhängen, sondern halten Bezug zu ihren ›Heimatabteilungen‹ – sei dies über abteilungsspezifische Praktiken (etwa das Briefing-Schreiben in der Beratung oder das Gestalten in der Kreation), die allgemeine büroräumliche Anordnung, welche Abteilungen und nicht Projektverbünde zusammen gruppiert oder über vergemeinschaftende, abteilungsspezifische Rationalitäten. Der Berater bleibt trotz seiner Projektzugehörigkeit Mitglied der Beratung und wird als solcher im konkreten Handlungsvollzug auch praktisch adressiert (s.o.). Hier verschränken sich beide Organisationsformen – die klassische Strukturierung über abteilungsdifferente professionelle Rollen (der Berater, der Kreative) und die aufgabenbezogene Orientierung am Projektziel. Dabei lässt es sich beobachten, dass die jeweiligen abteilungsbedingten professionellen Rollen strukturierende Kraft für die Projekte selbst haben. Gerade die Orientierung an solch organisationell verankerten Positionen ermöglicht eine Stabilität von Wissenszurechnungen und -erwartungen, sowohl für sich als auch für die anderen. Dies gilt nicht nur für die Zeit eines Projektes, sondern diese Positionen haben auch darüber hinaus Geltung; das heißt, ein Texter ist auch beim nächsten Projekt wieder der Texter, der Grafiker Grafiker usw. Zugleich ermöglicht diese Einteilung eine arbeitsteilige Erwartungssicherheit, die dadurch Freiräume schafft, dass keine formalen Zuständigkeiten verhandelt, sondern die Akteure auf spezifische inhaltliche Arbeit hin orientiert werden. Darauf zielt auch das oben stehende Motto von Mintzberg und McHugh ab, wenn sie konstatieren, »when a creative organization develops strategies for design, it cannot easily design strategies« (1985: 85). Zudem lässt sich mit der Zugehörigkeit zu Abteilungen eine projektäußere Beobachtungs- und Bewertungsposition bestimmen, die durch ihre nicht projektförmige Logik ermöglicht, »ex ante die Aussichten eines Projektes und ex post seinen Erfolg oder Misserfolg [zu] bewerten und den Übergang von einem Projekt zum nächsten [zu] regeln, kurz: die Kontinuität der Diskontinuität [zu] gewährleisten« (Bröckling 2007a: 251). Mit anderen Worten bedürfen

Projekte projektexterner Organisationsstrukturen, damit sie initiiert und evaluiert werden.

### 4.3.3 Abstimmungen als informelle Kooperationen

Nun dienen nicht nur die Projekt-Meetings, sondern auch andere koordinierende Sitzungen der kollektiven Bearbeitung von Kreativität. Als formelle interne Koordinationsbemühungen lassen sich noch das Briefing-Gespräch, die festgelegten Zwischenevaluationen (»Schulterblick«) und mit Abstrichen auch die Vorbereitung der Kundenpräsentation bestimmen. Im Falle der Agentur B lässt sich ebenso das wöchentliche Jour-fixe, die sogenannte »START«-Sitzung, dazu zählen. In diesen START-Sitzungen wurden die Projekte abteilungsübergreifend allen Agenturmitarbeitern vorgestellt und Neuigkeiten sowie größere projektbezogene Entwicklungen vorgetragen. Dies geschieht, wie auch bei anderen Status-Meetings chronologisch, aber bei Weitem nicht so ausführlich wie bei den Job-Status-Meetings. Auch werden beim START keine Aufgaben verteilt, ebenso wird in diesen Meetings selten etwas beschlossen, sondern sie dienen vornehmlich der groben Skizzierung des anstehenden Wochenablaufs.<sup>194</sup> Während meines Beobachtungszeitraums wurde diese Sitzung dahingehend verändert, Projekte auch inhaltlich vorzustellen, damit »man einen Eindruck kriegt, was in der Agentur so läuft«. Außerdem waren diese START-Sitzungen Gelegenheiten für Lob (»Da war wenig Zeit [für einen Plakatenwurf], aber die Kreation hat das durchgerockt. [Applaus]«), Durchhalteparolen (»Ich bitte um Verständnis, dass es eine Arbeitsüberlastung gibt in den nächsten zwei Wochen. Aber wenn das klappt, dann habe man erst mal eine Weile Ruhe.«) – dienten also allgemein nicht nur dem organisatorischen, sondern ebenso dem atmosphärischen Einschwören in die Woche.

All diese verschiedenen organisatorischen Verfahren treten als legitime und formelle Momente während des Produktionsprozesses in Erscheinung und sind dabei maßgeblich an der fortschreitenden Konkretisierung (von der Aufgabe zum Briefing zum Entwurf zur Präsentation) des Werbeproduktes beteiligt. Sie sind dabei sowohl in ihrem Zeitpunkt als auch in ihrer inhaltlichen Zielrichtung festgelegt. Neben diesen formellen organisationalen Praktiken, auf die bereits ausführlich eingegangen wurde, sind es zudem informelle Formen der Abstimmung und des Abgleichens, die die Arbeit am konkreten kreativen Produkt begleiten und die auf den Entwurf einwirken. So zeigt der Blick auf die Arbeitspraktiken, dass die individualisierenden Tätigkeiten des Entwerfens immer wieder von kollektiven Momenten

---

194 Eine Sitzungsformation mit Beschlusskraft war das an die START-Sitzung anschließende Treffen der Geschäftsleitung.

informeller Koordination und Kooperation durchzogen sind. Abstimmung und Koordination erscheinen so als eine kontinuierliche und fortwährende Praxis der kreativen Arbeit.<sup>195</sup> Informell sind die Praktiken insofern, als sie nicht in Gremien und eigens dafür zeitlich wie örtlich festgelegten Sitzungen stattfinden.<sup>196</sup> Gleichwohl sind sie häufig erwartbar. So gehört es zu den Aufgaben des Kreativdirektors, die Entwürfe hinsichtlich der Güte und des Sättigungsgrades einzuschätzen. Es ist daher nicht überraschend, *dass* dieser plötzlich neben dem Schreibtisch »auftaucht« und die Arbeit kommentiert – unsicher ist dagegen, *wann* dies geschieht. Daneben lassen sich aber ebenfalls weniger erwartbare Momente der Abstimmung finden wie etwa der plötzliche Kommentar eines vorbeilaufenden Kollegen, sodass die informellen Koordinationsbemühungen hinsichtlich ihrer Erwartbarkeit (ebenso, was Inhalt und Form der Koordination anbetrifft) verschiedene Pole abdecken. Allgemein können die informellen Abstimmungspraktiken als zentrale Verfahren der Organisation gelten. Sie sind in ihrer Bedeutung nicht nur beiläufige Meinungsäußerungen, aus denen keinerlei Konsequenz resultiert. Vielmehr vollzieht sich ein Großteil der koordinativen Aktivitäten über informelle Abstimmungsformen (vgl. auch Böhle/Bolte 2002) Welche Arten von informellen Abstimmungen lassen sich unterscheiden und inwiefern tragen diese zur Koordination kreativer Arbeit bei?

Eine stets wiederkehrende Form der Abstimmung kann als »*Updaten*« beschrieben werden. Dabei geht es um die Aktualisierung von Informationen, hauptsächlich um Veränderungen im technischen Projektablauf: Etwa hat der Kunde das Präsentationsmeeting vorverlegt – ein Szenario, welches die dichte Zeitplanung der Agenturen massiv erschüttern kann. Oder die zu entwerfende Anzeige wird nicht mehr, wie zuvor vorgesehen, ganzseitig in einer Tageszeitung publiziert, sondern halbseitig in einem Wochenjournal. Meist handelt es sich hierbei um einen einseitigen Informationsfluss. Der Informationsgeber ist in der Regel die Beratung, welche die Neue-

195 Mintzberg/McHugh (1985: 161) sehen gerade für auf Projektarbeit basierende kreative Organisationen einen besonderen Bedarf für Abstimmungen, im Gegensatz zu mechanisch-bürokratischen Organisationen (»machine bureaucracy«, ebd.), die über formale Kontrolle und Rationalisierung strukturiert sind.

196 Die deutsche arbeitssoziologische Diskussion stellt als Merkmale der informellen Kooperation Gegenstandbezogenheit, Situativität und Explorativität heraus (vgl. Böhle/Bolte 2002: 147ff.). So entstünden Problemdefinition und Zielfindung »oftmals erst im wechselseitigen Dialog« (Bolte/Porschen 2006: 51). In Abgrenzung zum formalen Meeting wird hier die informelle Kooperation als dem Arbeitsgeschehen innewohnend und die formelle entsprechend als dem Arbeitsfluss äußerlich konzipiert (ebd. 52ff.). Demgegenüber zeigen meine Daten, dass die Gremienarbeit selbst Teil dieses Arbeitsflusses ist. Der Schulterblick etwa trägt als festgelegtes Meeting deutlich zur Konkretisierung des Entwurfs bei, indem gestalterische Vorgaben präzisiert sowie aus- und abgewählt werden.

rungen der Kunden an die Kreation weitergibt. Dazu kommt der Berater zum Schreibtisch der Kreativen und erklärt mündlich die Änderungen. Ein Beispiel: »Der Kunde hat sich das jetzt anders überlegt. Es sind jetzt noch drei Themenmotive offen. Außerdem muss für die Bilder auf der linken Seite noch ein kurzer Text getextet werden. [...] Und wir brauchen noch ein paar Slogans« (Berater). Diese Form der Abstimmung dient dabei der Aufrechterhaltung und Sicherung eines aktuellen Informationsflusses. So verlässt sich der Kreative auf die Richtigkeit und Aktualität der von der Beratung konstatierten Ausgangslage (etwa im Briefing) und geht davon aus, dass ihm etwaige Änderungen zukommen. Interessanterweise geschehen diese Aktualisierungen in beiden Agenturen meist mündlich, obwohl alle Akteure über einen agenturinternen Messenger-Dienst, eine Art Chat, verbunden sind und sich auch regelmäßig E-Mails senden. Dies hängt nicht zuletzt mit mindestens zwei weiteren Abstimmungsverfahren zusammen – der Feinjustierung des Aufgabenverständnisses sowie dem Absegnen und der Kontrolle der Arbeitsfortschritte (s.u.). So werden unterschiedliche Arten der Abstimmung meist im Zuge anderer Fragestellungen abgehandelt resp. geschehen parallel zu diesen. Genauso kann es sein, dass Informationen aktualisiert werden, obwohl der Kommunikationsanlass die Überprüfung der Arbeitsfortschritte war. So ergeben sich *Kooperationsgelegenheiten* aus den Diskussionen um andere Aspekte. Themen, die zuvor nicht als diskussionswürdig eingeschätzt wurden, werden in der Situation Gegenstand des Gesprächs. Diese Situationsbestimmtheit wird in der arbeitssoziologischen Diskussion als Merkmal informeller Kooperation herausgestellt, da sich der Anlass eines Treffens gerade aus aktuellem Kooperationsbedarf ergibt (vgl. Bolte/Porschen 2006: 53).

Neben der Aktualisierung von Informationen lässt sich das *Justieren und Abgleichen der Aufgabe* als eine weitere Form der Abstimmung herausstellen. Wie auch bei der Briefing-Übergabe geht es in diesen Abstimmungssituationen um die Herstellung von Kongruenz bezüglich des Verständnisses der Aufgabenstellung. Im Gegensatz zum Briefing-Gespräch allerdings können der Berater oder der Creative Director schon am konkreten Entwurf sehen, ob die Aufgabenstellung im Rahmen des Briefings umgesetzt wurde. Dabei kann hier sowohl indirekt auf die Aufgabe eingegangen werden, indem die Entwürfe als aufgabenkonform eingeschätzt werden, ohne diese Einschätzung intensiv zu thematisieren – ein Beispiel für eine solche wertende Minimalform ist der Hinweis »Sehr schön«. Eine andere Variante besteht in der expliziten und ausführlicheren Erklärung und Diskussion der Aufgabe: Beraterin: »»Also die [der Kunde] wollen nun auf ihren Visitenkarten alle Titel vom Chef drauf haben.« Darauf der Grafiker: »Aber das sind zu viele. Das haut alles durcheinander.« Es schließt eine Diskussion um mögliche Änderungen an« (Feldnotizen).

Hier wird deutlich, dass diese informellen Abstimmungen auch dem *Überprüfen der Arbeitsfortschritte* und *Einschätzen der Entwürfe* dienen. So kommt der zustän-

dige Berater regelmäßig zum Schreibtisch der Kreativen und erfragt die Entwicklungen der Entwürfe. Gleichermaßen verlangen aber auch die Grafiker und Texter nach den Beratern oder dem Kreativdirektor, um ihre Entwürfe einschätzen zu lassen: »Grafikerin Ina ruft Berater Ottmar um kurz vor 18 Uhr zu sich. ›Was hältst du denn davon?‹, worauf sie ihm die veränderten Illustrationen für einen Geschäftsbericht zeigt« (Feldnotizen). So lassen sich diese Überprüfungen sowohl als Kontrollverfahren als auch als entwurfsstabilisierend charakterisieren. Die Entwürfe werden nicht nur hinsichtlich ihres Fortschrittes eingeschätzt, sondern auch entwurfsbezogen bewertet (sowohl inhaltlich als auch formal: »das ist zu weit weg vom Style des Kunden«, »wir brauchen noch andere Bilder«) und somit in ihrer folgenden Gestaltung weiter stabilisiert, indem zum Beispiel eine Version aus- und damit andere abgewählt werden. Gerade durch solche Formen der Absegnung erhalten die Abstimmungsmomente den Charakter von informellen Absicherungs- und Stabilisierungsinstanzen für den Entwurf. Organisationssoziologisch ist das insofern interessant, als hier über informelle organisatorische Verfahren die Entscheidungsoffenheit der gestaltenden Akteure verringert wird<sup>197</sup> und damit verschiedene Akteure auf ein Ergebnis (ein Produkt) hin verpflichtet werden. Hier zeigt sich bereits eine zentrale Leistung dieser Abstimmungspraktiken, welche in der fortwährenden Herstellung von Orientierung (sowohl der Berater als auch der Kreativen) über das Projekt sowie von verbindlichen Entscheidungen jenseits der wenigen, formellen Abstimmungsmomente liegt.

Eine Einschätzung der Gestaltung und des Fortschritts der Entwürfe kann die *Reorganisation* der Projektstruktur nach sich ziehen. Ist die verbleibende Zeit für die Gestaltung alternativer Versionen zu kurz oder fordern allfällige Änderungen mehr Personen, als auf das Projekt angesetzt sind, dienen informelle Kooperationen häufig der Neustrukturierung des Arbeitsablaufes. So etwa im folgenden Beispiel, in welchem die vorangehende Diskussion um technische Probleme der Produktion einen zeitlichen und personellen Engpass offenbarte:

Grafiker:     Aber die Retusche kann ich heute nicht  
                  machen. Dazu habe ich keine Zeit.  
Beraterin:    Na, dann Freitag.  
Grafiker:     Da bin ich ausgebucht.  
Beraterin:    Na, dann macht das halt jemand anders.  
                  <<über mehrere Tische hinweg rufend> Anja,  
                  was hast du denn auf dem Tisch?>

---

197 Ich hatte oben ebenso auf weitere informelle Verfahren der Entwurfsstabilisierung hingewiesen. Zur Erinnerung, ich hatte das Vergegenwärtigen und ›Zur-Deckung-bringen‹ verschiedener Problemhorizonte, das explizite Einholen von Meinungen der Kollegen, die Orientierung an ästhetischen (Grund-)Vorstellungen sowie der Einbezug naturgesetzlicher Regeln der Sichtbarkeit angeführt (Kap. 4.2.4, 4.2.5).

Hier wird der Grafiker Severin, der für die Retusche des Entwurfes zuständig ist, von dieser Aufgabe befreit und Anja als Alternative angefragt. Organisationsstrukturen müssen somit nicht für die gesamte Dauer des Projektes festgelegt sein, sondern können aufgrund der fortwährenden Vergegenwärtigung des Projektstatus' anderen Ausgangsbedingungen angepasst werden. Gleichermäßen können solche Anpassungen auch scheitern, da keiner der Akteure verfügbar ist. Solche Fälle ziehen meist komplexere Abstimmungsprozesse nach sich. Das war oben bei den Status-Meetings zu sehen. Genauso werden in den informellen Gesprächen verschiedene Projekte in ihrer Bedeutung und Dringlichkeit gewichtet und gegeneinander abgewogen: »Hannes, ich komme später zu dir. Das bei Anja ist dringender« (Kreativdirektor). Es sind gerade diese informellen Abstimmungen, über die eine Art »Feedbacksystem« hergestellt und aufrechterhalten wird.<sup>198</sup> Dazu gehört es auch, gegebenenfalls freie Mitarbeiter hinzuzuziehen, wenn diese aus Sicht des Kreativdirektors benötigt werden.

Schließlich ließ sich noch eine Form der Abstimmung beobachten, in der *unmittelbare Kooperation die zentrale Arbeitsform* darstellt. So sind bei manchen Produkten wie etwa aufwendige und textreiche Printpublikationen zahlreiche Änderungen bzw. Korrekturen einzuarbeiten, sogenannten »einzupflegen«. Hierbei handelt es sich um die Aktualisierung von Fotos, welche zuvor eine Genehmigung durchlaufen müssen, die Korrektur von Zahlen (etwa Jahresbilanzen, Mitarbeiterzahlen, Nummerierungen), sehr häufig um textliche Änderungen, seltener kleine grafische Änderungen, die das Corporate Design des Kunden betreffen. Dazu werden vom zuständigen Berater die Korrekturen, die dieser vom Kunden, vom Lektorat oder vom korrekturlesenden Praktikanten erhalten hat, mit den zuständigen Kreativen gleich in das entsprechende Entwurfsdokument eingearbeitet. Dies ist zumindest für Textarbeiten sonst unüblich, da man diese, etwa während der Entwurfsphase, in einem separaten Textdokument bearbeitet. Diese gemeinsame Arbeit von Kreativen und Beratern kann sich mehrmals wiederholen – im Falle eines mehrere Hundert Seiten starken Geschäftsberichts trafen sich die zuständigen Akteure über einige Wochen fast täglich zur Einarbeitung der sukzessiven Korrekturen.

Auch wenn der letzte Fall sich nicht widerstandlos in die Taxonomie der Abstimmungsformen einfügt, so lässt sich aber daran gut nachvollziehen, dass die Abstimmungen selbst Arbeit bedeuten und nicht nur eine dem Arbeitshandeln äußerliche Form darstellen (vgl. Böhle/Bolte 2002: etwa 181). Mehr noch, führt man sich den ganzen Arbeitsprozess vor Augen, wird deutlich, dass die informellen Momente der Kooperation ständige »Begleiter« der Produktion sind. Dabei sind diese nicht

---

198 Zur historischen Genese des Feedback-Prinzips aus der Kybernetik und dessen Erfolgsgeschichte für die Theorie und Methode zur Förderung von Gruppendynamik vgl. Bröckling 2006.

nur – zumindest aus Managementsicht – zufälliges Nebenprodukt einer offiziellen Organisationsform oder gar deren deviante, inoffizielle ›Schattenseite‹, sondern erklärter Fokus des Arbeitshandelns. Kooperation soll, so die Logik in den Agenturen, immanenter Bestandteil der Arbeitsorganisation sein und zwar über die Momente formeller Abstimmung hinaus. Das Bemerkenswerte an diesem Befund besteht nicht nur in dem Umstand, dass die Akteure informell kooperieren und ihr Handeln auch jenseits festgelegter Sitzungen koordinieren, dies scheint mir Status quo der arbeitssoziologischen Diskussion (etwa bereits Suchman 1987, aktueller Böhle/Bolte 2002), sondern in der expliziten Akzeptanz und ›organisationellen Erwünschtheit‹ dieser informellen Perspektive.<sup>199</sup> Agenturen setzen in der Bearbeitung der anstehenden Projekte und Aufgaben explizit auf die Selbstorganisationskräfte ihrer Mitarbeiter.

Dabei wird noch Weiteres deutlich: Die Formen der informellen Kooperation stellen eine Art fortwährende Abstimmung am Produkt und dabei die Veränderung des Produkts selbst her. Durch die zahlreichen Momente der Abstimmung wird sowohl eine fortlaufende Orientierung über das Stadium und die Entwicklung des Produktes (und Projektes), als auch die fortwährende kollektive Arbeit am Produkt möglich. Gerade letzteres scheint mir ein besonderes Merkmal der untersuchten Kreativarbeit zu sein, vielleicht sogar im Gegensatz zu anderen Arbeitsfeldern, deren Produktionen weniger dynamisch und deren Produktionszyklen weniger kurzfristig sind (vgl. Mintzberg/McHugh 1985: 161). Ein Produkt entsteht so nicht (nur) aus den genialen Eingebungen und dem handwerklichem Können einzelner Personen, sondern es ist konstant in einen Prozess eingebunden, in dem über verschiedene Praktiken (etwa der Abstimmung) unterschiedlicher Akteure, das Produkt justiert wird. Es handelt sich um den steten Abgleich einzelner Aspekte (Zeit, Form, Gestaltungselemente etc.), der die konkrete und endgültige Form des Produktes vorantreibt: So gilt es für den Grafiker, aufgrund neuer Informationslage oder des Rats von Kollegen, bestimmte Bilder auszuwählen, für den Texter aufgrund eines veränderten Aufgabenverständnisses den Headlines die Spitze zu nehmen, für die Berater auf einen schnellen Abschluss zu drängen, der aufgrund von Ressourcenknappheit keine gestalterischen Experimente mehr zulässt und für den Kreativdirektor eine Entscheidung hinsichtlich des jugendlicheren oder seriöseren Layouts zu treffen.

Diese zahlreichen informellen sowie formellen Abstimmungsmomente arbeiten nicht nur an der fortwährenden Formierung des Produktes, sondern erhalten gleichzeitig eine integrierende Funktion. So wird über die konstante Arbeit verschiedener Akteure an einem Entwurf eine Art *Abgleich* verschiedener *individueller Vorstellungen* vollzogen. Das bedeutet, dass sich in den Abstimmungssituationen nicht nur das materielle Produkt konkretisiert, sondern ebenfalls die immateriellen Vorstel-

---

199 Damit rückt der partizipative und kooperative Gedanke der Projektarbeit (vgl. Boltanski/Chiapello 2006: 147ff.) in den Fokus des Managements der Agentur.

lungen über das Produkt. Beispielsweise wird die vom Berater geäußerte Option, dass es sich bei der Aufgabe »um ein Spielfeld für ADC-Einreichungen« handle, also eine exzeptionell-kreative Lösung denkbar sei, durch die Gestaltungsvorschläge der Grafiker und Texter, welche einen ›normalen‹ Entwurf einreichen, stark modifiziert. Ebenso sind hier formale Kooperationsmechanismen anzuführen wie etwa die Briefing-Übergabe, deren zentrale Leistung ja gerade in der gemeinsamen Erarbeitung einer Aufgabenstellung bestand. Es sind diese einzelnen Rückbezüge, die Gespräche über Gestaltungsdetails, die organisatorischen Veränderungen, welche hier ebenso an der Hervorbringung *der Vorstellung* des Produktes und des Projektes arbeiten. So bedeutet diese Konkretisierung eben auch, dass hier die Erwartungen der Akteure aneinander angeglichen werden.

#### 4.3.4 Adhocing

Nun verweist die zentrale Stellung informeller Kooperation im Arbeitsablauf auf eine Form der Organisation, welche nicht ausschließlich und nicht vordergründig über die klare Teilung von Aufgabenbereichen (die von einer Projektorganisation überlagert wird), der eindeutig formulierten Definition von Zielen (die Aufgabe, eine kreative Kampagne zu entwickeln, ist durchaus ergebnisoffen), durch reglementierende Formen der Hierarchie (dazu unten) und einem formalen System der Kontrolle in Funktion tritt, sondern hier offenbart sich eine organisationelle Herangehensweise, die als *Ad-hoc-Organisation* oder *Adhocing* bezeichnet werden kann.<sup>200</sup> Diese besticht, analog zur Projektlogik, durch eine besondere Form der Temporalität und Sachorientierung, indem hier nämlich kurzfristig und aufgabenorientiert Lösungen für verschiedene Probleme bearbeitet werden (vgl. etwa Kühl 1998: 68). Solche Organisationsformen wurden in der Organisationsforschung prominent unter dem Begriff »Adhocracies« diskutiert, um so auf die Herrschaft temporärer Organisationsarrangements zu verweisen, im Gegensatz zum Idealtypus technisch-rationaler Organisationen mit stark reglementierten Weisungsbefugnissen (vgl. Mintzberg/McHugh 1985). Kritisch ist gegen dieses Organisationskonzept der Adhocracies unter anderem eingewendet worden, dass damit zu stark auf Managementfunktionen abgestellt wird – es diesen also vornehmlich um Strategie und Pla-

---

200 Der Ausdruck »adhocing« ist Harold Garfinkels Studie zur wissenschaftlichen Kodierpraxis entlehnt (Garfinkel 1984: 20ff.), in der er herausstellt, dass die kodierenden Akteure, trotz ausführlicher Kodieranweisungen, sich nicht an dieses Schema hielten bzw. sich dieses als unvollständig erwies, sich sogar immer erweisen wird (22), sodass anfallende Ambiguitäten von den Akteuren situativ gelöst wurden – diese Form der Praxis (ebd.: 21) nennt er »adhocing« (ebd.).

nung auf Führungsebenen gehe (vgl. Böhle/Bolte 2002: 148), entsprechend werde die konkrete Arbeitspraxis eher vernachlässigt. Diese Leerstelle gilt es hier im Folgenden zu fokussieren. So werden beispielsweise in den konkreten Gesprächen zum Entwurf Engpässe offenbar, deren Behebungen unmittelbarer Reaktionen bedürfen, wie etwa bei zeitlichen Problemen (vgl. z.B. das Gesprächstranskript zur mangelnden Zeit für die Retusche im vorherigen Kapitel). Der Projektform als »zeitlimitierte Ordnung« (Luhmann 1992: 338) fehlt es in vielen Fällen an strukturellen Vorgaben für die Auflösung solcher Zeitdilemmata.<sup>201</sup> Da keine strukturellen Routinen vorhanden sind, etwa die Auslagerung an eine entsprechende Abteilung, wird hier die Lösungsstrategie für anfallende Aufgaben in die konkrete Situation selbst verlagert.<sup>202</sup> Die Akteure reagieren auf das Problem mehr oder minder *spontan* und stützen sich weniger auf vorab erstellte Zukunftsszenarien. Die Lösungen selbst sind dabei oft gar nicht sonderlich überraschend. So wird für den Fall von Zeitproblemen meist abgewogen, ob freie Mitarbeiter hinzugezogen (Art Director zum »Freien« am Telefon: »Für einen halben Tag bist du schon gebucht, du musst [...] illustrieren. Mal sehen, es kann gut sein, dass dann noch andere Aufgaben auf dich zukommen«), andere Aufgaben zurückgestellt (»dann machst du jetzt erst mal Energia, das ist Priorität«), deutlich Überstunden geleistet (»das wird dann 'ne Nachtschicht«) oder Termine verschoben werden können (»Ansprache war halt, dass ich mich zurückhalten soll, damit ihr Zeit habt, was zu machen. [...] Wenn sie jetzt sagen, okay es hat noch eine Woche Zeit, dann kommt Sebastian mit dazu«). Der Berater gewichtet die Kunden, um herauszufinden, wem er absagen kann – ein Verfahren, das oben mit Priorisierung beschrieben wurde. Dabei geschieht dies häufig in Absprache mit der Kreation, bei der zu erfragen ist, bis zu welchem Zeitpunkt sie die Aufgaben erledigen kann. Dies bildet einen ständigen Reibungspunkt zwischen Beratung und Kreation. Sind die Berater dafür zuständig, »Kunden zu gewinnen«, muss dies mit den Kreativen hinsichtlich ihrer Ressourcen für die Bearbeitung der Aufgaben abgeglichen werden, meist informell am Schreibtisch der Kreativen. Dass hier die etwaige Deckungsgleichheit von Kapazitäten unterschiedlich eingeschätzt wird, kommt im folgenden Hinweis eines Kreativdirektors beim Status-Meeting deutlich zur Geltung: »Ich finde es geisteskrank, Kunden zu gewinnen und dann hat keiner Zeit.«

201 Es wird unten zu sehen sein, dass dies mit einer spezifischen Zeitstruktur zusammenhängt.

202 Die Arbeitssoziologen Kalkowski und Mickler weisen in Anlehnung an die psychologische Handlungsregulationstheorie darauf hin, dass sich verschiedene Typen geistiger Arbeit danach unterscheiden lassen, »ob es sich bei ihrem Gegenstand um Aufgaben oder Probleme handelt« (2002: 120). Danach sind Aufgaben dadurch bestimmt, dass die Methoden ihrer Bewältigung bekannt sind, während bei Problemen der »Algorithmus« (ebd.) zur Problemlösung unbekannt ist.

Nun ist diese Form spontaner Reaktion auf anfallende Probleme oder Veränderungen (nicht zwingend werden diese als »Problem« qualifiziert) gerade keine Ausnahme der Arbeitspraxis, sondern steter Bestandteil derselben. Und dies gilt nicht nur für die Organisationsarbeit der Beratung, sondern ebenso für die Kreation. So ließ sich beispielsweise wiederholt beobachten, dass das Bildmaterial für Entwürfe von den Grafikern als schlecht eingestuft wurde und das, obwohl bereits »Fotoshootings« durchgeführt wurden. In solchen Fällen wurden häufig Fotoshootings mit den Agenturmitarbeitern nachgestellt – für Entwürfe ist das keine Seltenheit, da solche »Shootings« sehr zeit-, personal- und kostenintensiv sind, insofern viele Ressourcen binden und für den Stadium des Entwurfes semiprofessionelle Andeutungen ausreichen. Aber auch für druckfertige Anzeigen wurden immer wieder Personen aus der Agentur als Fotomodelle genommen. Dafür werden häufig nur Körperteile verwendet (beispielsweise »Hände auf der Computertastatur«), die Personen sind nur angeschnitten zu sehen (etwa »schräg von hinten«) oder es werden nur Accessoires (z.B. Pullover oder Schuhe) genutzt. Solche Fotoshootings werden selten zuvor angekündigt, sondern meist spontan, kurz vor dem Shooting, anberaunt:

Plötzlich kommt Emilie zu mir. Ob ich kurz Zeit hätte. Sie wolle Fotos machen und brauche noch ein Modell. Das ist wohl für die Entwürfe für den Agenturflyer, in dem sich die Agentur potenziellen Kunden präsentieren will. Ich lasse meine Arbeit liegen und wir laufen durch die Agentur und sie sucht Orte, an denen sie mich postiert. Dabei wird mit mir viel »herumprobiert« und ich werde in verschiedenen Posen an verschiedenen Orten »abgestellt«. Ich fungiere dabei als Platzhalter für die spätere Position echter Models. Insgesamt dauert das eine knappe Stunde. (Feldnotizen)

Dabei wissen aber auch die Grafiker oft erst kurz zuvor, dass sie ein Shooting durchführen müssen, da sie gerade erst die vorhandenen Fotos studiert haben oder plötzlich für einen Entwurf mehr (oder weniger) Zeit vorhanden ist. Häufig sind Shootings die direkte oder geringe zeitlich verzögerte Reaktion auf ein Gestaltungsproblem.<sup>203</sup> Ein Fall ließ sich beobachten, in dem recht kurzfristig innerhalb

---

203 Das bedeutet nicht, dass es nicht auch groß angelegte und von langer Hand vorbereitete Shootings gibt. Je nach Material und Produkt etwa ist dies nötig. Automobilfotografie etwa ist so ein Fall, in dem der klassische Bildaufbau das fahrende Auto von schräg links vorn mit drehenden Rädern, Felgen und vorbeiziehender Landschaft zeigt. Dies bedarf immenser Vorbereitung. Es muss eine Fahrstrecke gefunden werden, Wagen und Fahrer organisiert, ggf. an den entsprechenden Ort gebracht, die Kameraausrüstung und der Fotograf gebucht werden. Aber trotz guter Vorbereitung kann das Shooting in seinem Ablauf deutlich auf »Improvisationen« angewiesen sein, etwa wenn, wie mir berichtet wurde, die Fahrer erkranken und die Marketingverantwortliche an deren Stelle in den Wagen steigt.

von anderthalb Tagen, Fotos von »seriösen Mietern« »mittleren Alters« gemacht werden sollten, wozu nun die Agenturangestellten via E-Mail angefragt wurden, ob ihre Eltern, Verwandte oder Freunde Zeit hätten:

Hallo,

wie schon im Start erwähnt, haben wir am Mittwoch ein eintägiges Shooting für alle drei Titelmotive der Quartalsberichte 2009. Ursprünglich waren die Models auch schon gesetzt, jedoch hat sich leider kurzfristig eine Änderung ergeben.

Hennings Eltern, die ursprünglich als ein Titelmotiv gesetzt waren, können leider zum besagten Termin nicht. Wir suchen jetzt ein Alternativpaar im mittleren Alter (40-55), die diesen Mittwoch mit zum Shooting erscheinen können. Wenn es Eurerseits entsprechende Vorschläge gibt, benötigen wir schnellstmöglich ein Bild, welches wir dem Kunden zur Freigabe schicken können.

Gegenwärtig ist nur der Mittwoch geblockt. Bei der konkreten Zeit können wir uns noch nach der jeweiligen Verfügbarkeit richten. Wichtig ist nur, dass wir noch Tageslicht brauchen. Selbstverständlich zahlen wir auch ein entsprechendes Honorar für den Aufwand und die Nutzungsrechte.

Ich danke für Eure schnelle Hilfe.

Viele Grüße

Ronald

Der Zugriff ist hier nicht nur zeitlich sehr knapp angelegt, sondern ebenso umgreifend. Die gesamte Agentur wird an der Suche nach geeigneten Fotomodellen beteiligt – mit dem Ergebnis, dass sich die Eltern einer Grafikerin zur Verfügung stellen. Diese vom Geschäftsführer später als »Improvisation« bezeichnete Lösung verweist auf eine Art Aufgabenorientierung, bei der die Zielerreichung in den Vordergrund tritt und welche quer zur hierarchischen Linienorganisation steht, indem hier nicht die formale Weisungsstruktur (man kontaktiert die Team- oder Abteilungsleiter, welche wiederum in ihren Teams nachfragen) befolgt, sondern alle Personen angesprochen werden.

Genauso finden sich andere Momente, in denen die Akteure direkt auf die Veränderungen reagieren: etwa die spontane Einberufung einer Brainstorming-Sitzung, da die zuvor gefundenen Ideen abgewählt wurden. Ich hatte das oben als »konzeptuelles Nachbessern« bezeichnet. Oder, ein anderer Fall: das »Einschieben« bzw. »Zwischenschieben« eines Entwurfes, da dieser durch die Intervention des Beraters Vorrang bekam (ganz deutlich ließ sich das beim Reinzeichner beobachten, den die verschiedenen Berater umgarnten und um dessen zeitliche Gunst, ihr Projekt früher bearbeitet zu bekommen, sie sich intensiv bemühten); oder die Re-Organisation weiterer Arbeit:

CD: Ich geh jetzt zum Mittag und komme halb zwei wieder. Dann machen wir IVU.

Karo: Ja, und kannst du mir noch das Blatt mit den (Text) Textvorlagen geben? [...] ((dreht sich um zur Grafikerin)) Hey Insa, ich hoffe ich kann dir dann um zwei die Texte geben.

Insa: Okay, dann hoffe ich, dass ich es schaffe. Ich (Grafik) habe noch die Banner für die Website. <<setzt sich Kopfhörer auf> So, jetzt muss ich mich konzentrieren>.

Es ist die Unmittelbarkeit und plötzliche Reaktivität, die maßgeblich für diese Art des Arbeitens steht. Im Hinblick auf die enge Zeitplanung innerhalb der Agenturen und die prinzipiell jederzeit veränderbaren Arbeitsinhalte lässt sich die Praxis des ›Adhocings‹ als ein Umgang mit Unplanbarkeit interpretieren. Dieser Umgang besteht weniger in der rationalen Berechenbarkeit und Vorhersehbarkeit etwaiger Probleme als eher in der sachlich, temporal sowie sozial direkten Reaktion auf die organisatorischen Unwägbarkeiten, indem hier der zu bearbeitenden Aufgabe gegenstandsnah (vgl. Böhle/Bolte 2002: 150), zeitlich in relativ unmittelbarem Anschluss und mit den das Problem bearbeitenden Akteuren begegnet wird. Die Managementstrategie besteht hier also unter anderem in der grundsätzlichen Akzeptanz der Offenheit und Unplanbarkeit der Arbeitsbedingungen (ebenso Mintzberg/McHugh 1985: 191). So betont das Adhocing eine Praxis organisationellen Umgangs mit einer ungewissen Zukunft, die ihre Sicherheit aus der Situationsadäquanz der Bearbeitung zieht und als solche auf eine ›Kraft‹ der Praxis setzt.<sup>204</sup> Ähnlich zu den informellen Gesprächen gilt auch diese Perspektive der spontanen, situationsbezogenen Bearbeitung als zentraler Bezugspunkt der Selbstbeschreibungen: So werden solche »Improvisationen« als eine dezidierte Leistung regelmäßig hervorgehoben.

Gleichzeitig wäre es verfehlt, die gesamte Arbeitsorganisation ausschließlich auf eine solche Adhoc-Organisation zu reduzieren. Ebenso gibt es formale Mechanismen, die die Produktion strukturieren, etwa die professionellen Zugehörigkeiten. Außerdem sind die Routinen der kreativen Produktion derart eingeschliffen, dass von diesen nicht leichtfertig und wenn, dann nur teilweise abgewichen wird (wobei auch die Praktiken des Adhocings dazu gehören): »Das ist nun nicht der normale Ablauf. Wir müssen jetzt improvisieren. Weil Sebastian [der CD, H.K.] jetzt weg-

---

204 Dies ist nicht zuletzt durch die besondere feldinterne Zeit- und Netzwerkstruktur möglich. Werbeagenturen haben seit dem Zweiten Weltkrieg, vor allem aber seit den 1980er Jahren, eine dichte Netzwerkorganisation aufgebaut, die durch ihre Organisation kurzfristige Zusammenarbeit in Projektteams ermöglicht (vgl. Grabher 2002, Thiel 2005)

gegangen ist, müssen wir eine Lösung fertig machen und ihm später vorlegen« (Texter). Dennoch werden bei nahezu jeder Aufgabe zahlreiche informelle Abstimmungspraktiken sowie ad-hoc-Verfahren ausgeführt, um ein Ergebnis zu erzielen. Mir scheint die Bedeutung des Adhocings und der informellen Verfahren der Kooperation nicht zuletzt in der Aufführung der Praxis selbst zu liegen sowie in der wiederkehrenden Betonung dieser informellen Organisationsweise. So werden solche Praktiken als paradigmatisch für die Organisation eingeschätzt: »Das ist halt die Kultur der Agentur A« (Grafikerin). Zugleich wird ihnen ein großer Stellenwert beigemessen und sie finden sich als inkorporierte Vorgehensweise an prominenten Stellen in der alltäglichen Produktion wieder. Diese herausgehobene Stellung des Adhocings verweist auf etwas, was vielleicht als ›*Organisationsstil*‹ gefasst werden kann. In Anlehnung an gängige Lebensstilkonzepte, welche synthetisch den »Gesamtzusammenhang des Verhaltens« Einzelner (Hradil 2000: 204) erfassen wollen, ließe sich von einem ›*Gesamtverhalten der Organisation*‹ sprechen.<sup>205</sup> Praxistheoretisch gewendet, geht es also darum zu fragen, *wie* sich eine Organisation über und durch ihre Praxis darstellt. Dabei interessiert der Fluchtpunkt der Art und Weise dieser Aktivitäten, der im Begriff des »Organisationsstils« kulminiert. Mit anderen Worten: Welche Art von Organisation wird hier arbeitstäglich hergestellt?

#### 4.3.5 Organisationsstile I: Die Organisation als Raum natürlicher Gemeinschaft und gemeinsamen Erlebens

Bei der Frage nach den Organisationsstilen geht es nicht nur in engerem Sinne um offensichtliche Aspekte des Organisierens – also um die Frage, welche Praktiken die Akteure aus- und aufführen, *wenn sie organisierend tätig sind* – sondern ebenso um die Organisation als Gebilde, um das ›*Wie*‹ der Organisation – also um die Frage, welche Praktiken die Akteure aus- und aufführen und *welche Organisation sie so zu Tage ›fördern*‹.<sup>206</sup>

Zunächst manifestieren sich Organisationen in ihrer topologischen Dimension und bilden darüber einen »sozialen Raum« (Türk/Lemke/Bruch 2006: 25) aus. Die

---

205 Zur Komplexität des Lebensstilbegriffs sowohl für die soziologische Forschung als auch für die Akteure des Feldes vgl. Hölscher 1998.

206 Einer solchen Konzeptualisierung liegt zugrunde, die Organisation nicht nur als homogenes Gebilde zu verstehen oder sie als deterministische Ordnungsinstanz zu konzipieren, sondern als ein Gefüge zu begreifen, welches sich aus der vielfältigen Praxis von Akteuren zusammensetzt und dabei auf eine vergemeinschaftende und somit ebenfalls organisationskonstituierende Dimension verweist (vgl. etwa Nicolini 2013: 7 Mietтинен /Samra-Fredericks/Yanow 2009).

Agenturen, es wurde oben bereits darauf eingegangen, setzen auf eine offene Büroarchitektur, welche alle Akteure in ähnlicher Art und Weise an den Schreibtischen versammelt und so, auf den ersten Blick, ein egalisierendes Miteinander unterstreicht. Neben einer an der Bricolage-Ästhetik orientierten Inneneinrichtung, welche in ihrer Inszenierung die Andersheit der Organisation hervorhebt, betont die Raumarchitektur durch die Nähe der einzelnen Schreibtische zueinander und die prinzipielle Offenheit der Innenräume eine fast ›natürliche‹ *Art der Vergemeinschaftung*. Hier wird die Rolle von Kommunikationsgemeinschaften unterstrichen, anstatt räumlich auf formalisierte Organisationsgebilde und tayloristische Gehorsamsproduktion zu setzen. Interessant ist hieran die Nutzung der Räume. Die Akteure bilden durch ihre ›Raumpraktiken‹ eine Art Mobilitätsnetz aus und eignen sich die Räume auf eine spezifische Art und Weise an: So lässt sich die oben beschriebene Zusammenarbeit der Abstimmung als eine körperliche Praxis ständiger Bewegung zwischen den Schreibtischen charakterisieren. Werden Dinge besprochen, sind Änderungen zu vermerken, Zwischenstände einzuschätzen, kommen die Berater zu den Kreativen an den Schreibtisch. Je nach Stadium des Produktes und dem zeitlichen Rahmen kann dies mehrmals pro Stunde geschehen. Bei mehreren Projekten pro Kreativen und mehreren Kreativen pro Raum offenbart sich die Kreation so als ein Ort der steten Bewegung, wobei die Dynamik hier weniger aus der Abteilung selbst heraus entsteht, als doch eher von außen herangetragen wird. Nur in seltenen Fällen schreiben die Berater E-Mails, um Reaktionen oder Informationen mitzuteilen und wenn, dann beziehen sie sich meist auf zuvor Besprochenes. So etwa die Reaktion auf meine Frage in der Pause, wo ich denn das Briefing finden könnte:

Lieber Hannes,

das Briefing ist anbei. Ich habe es unter folgendem Link abgelegt: »K:\KUN\Projekte\KUN-K-002 Claimname\Eingang Kunde«. Wäre aber bestimmt auch gut unter »Briefing« aufgehoben ;-)

Oh man, wie sehr ihr euch den Kopf dafür zerbrechen müsst!!! Wenn ihr Hilfe braucht, dann sagt Bescheid.

Viele Grüße nach da hinten.

Mia

In entgegengesetzter Richtung, also von der Kreation zur Beratung, besonders von Seiten der Texter, lässt sich ein verstärkter E-Mail-Verkehr an den entsprechenden Kundenberater und/oder Kreativdirektor feststellen:

[gesendet an Ottmar, Berater]

Hey Chef,

hier die mit Sebastian [Kreativdirektor, H.K.] abgestimmten Texte fürs Sommer-Party-Leben-Stuff-Motiv. :)

Geht so klar, hoff ich?

-Xaver-

Trotz dieser elektronischen Ergebnisübermittlung ist die vornehmliche Kommunikationsart innerhalb der Agentur mündlich. So beschränkt sich die Natürlichkeit der Vergemeinschaftungspraxis nicht auf die materielle Umgebung, sondern ist maßgeblich getragen von einer spezifischen Form kommunikativen Austauschs. Als Kommunikationsgemeinschaft *par excellence* finden Interaktionen innerhalb der Agentur in erster Linie zwischen physisch kopräsenten Akteuren statt. Dies gilt sowohl für die Übergabe der Briefings, der Diskussion von Entwürfen, als auch die Vorbereitung der Präsentationen. Auch abteilungsintern, zwischen den Kreativen, werden Meinungen, Ratschläge und Informationen mündlich übermittelt. Dazu wird für einen kurzen Informationsaustausch häufig nicht einmal der Platz verlassen, sondern über die Tische hinweg gerufen. Dies gilt erst recht für Fragen, die nicht an eine spezielle Person adressiert sind wie etwa technische Fragen bei einem Grafikprogramm (»Wie kann man denn bei Indesign spiegeln?«), der Ausstattung (»Wie fixiere ich denn das Stativ?«) oder Fragen über den Verbleib von Personen (»Hat Sebastian gesagt, wann er wieder da ist?«). Diese werden in den Raum gestellt und in den meisten Fällen von einer Person aufgegriffen, die somit zum Antwortgeber wird. Eine besondere Form dieser büroraumöffentlichen Kommunikation nahm hierbei die Nutzung des Messenger-Dienstes in der Agentur B ein. Dieser Messenger-Dienst soll den »schnelleren Kommunikationsverkehr untereinander« (Agentur-ABC) ermöglichen. Ebenso wurden hier private sowie berufliche Angelegenheiten kommentiert und Weblinken zu Videos, Musik oder Bildern ausgetauscht. Regelmäßig wurde die Reaktion auf Messenger-Nachrichten für alle Anwesenden hörbar vollzogen, indem die Nachricht laut kommentiert und der Absender mit Glückwünschen oder Hinweisen auf ähnliche Websites bedacht wurde. Da die elektronische Kommunikationsform außer für die beiden »Sprechenden« für niemanden sonst einsichtig ist, entspannt sich für den Außenstehenden wie aus dem Nichts ein kurzes Gespräch zwischen den Akteuren zu den besten Fußballtoren der letzten Saison, angesagten Musikbands und Clubs sowie neuen technischen Applikationen im Netz. Eine solche Unterhaltung ist dabei nicht auf den Schreibtischnachbarn oder -gegenüber beschränkt, sondern wird auch über die Tische hinweg geführt. Dabei bedeutete die Diskussion in der Büroraumöffentlichkeit die Aufgabe der exklusiven Kommunikationsbeziehung und potenziellen Ausweitung des Gesprächskreises. All diese Gesprächsformen versammeln die sprechenden Akteure, sowohl Expedienten als auch Rezipienten, an einem physisch konkreten Ort und unterstreichen dabei den gemeinschaftlichen Aspekt eines offenen »Miteinanders«.

Neben dieser raumüberspannenden Gesprächspraxis bilden die Gespräche am Schreibtisch selbst den größten Anteil der Gesprächssituationen. Auch hier inszenieren sich diese als gemeinschaftliche, natürliche, selbstverständliche und alltägliche Situationen: Treten die Berater zu den Schreibtischen der Kreativen bedeutet das die Herstellung von großer körperlicher Nähe. Sie bleiben nicht vor dem Schreibtisch stehen, dies ist in den meisten Fällen auch schwer möglich, da die Tische meist mit anderen gruppiert sind, sondern positionieren sich neben diesen oder hinter den Kreativen. Abhängig vom Thema der Unterhaltung ist es zudem nötig, Entwürfe auf den Bildschirmen einzuschätzen.

Dazu beziehen sich beide Akteure auf den nur in limitierter, nämlich bildschirmgroßer, Form einsichtgebietenden Screen, und rücken so dicht zusammen. Um den Bildschirm gut einzusehen müssen die Körper in unmittelbarer Körpernähe positioniert und eine direkte Reaktion am Bildschirmgegenstand körperlich über Gesten vollzogen werden. Diese körperliche Abstimmung verweist auf eine Gemeinschaft als ein Bereich der Vertrautheit, indem hier nicht nur in hoher Frequenz mit immer wieder gleichen Personen interagiert wird, sondern auch traditionelle büroraumöffentliche Proxemittskonventionen durchbrochen werden. Werden nun keine Entwürfe am Bildschirm eingeschätzt, ließ sich beobachten, dass die Berater neben dem Schreibtisch hockten oder auf dem Schreibtischrand Platz nahmen. Sowohl diese nonchalante, lockere Art des Sitzens als auch die Nähe verweisen auf eine Körperlichkeit, welche eine Art Naturalisierung der Agentur-Gemeinschaft hervorhebt. Abstimmungsgespräche werden hier nicht als hierarchische Situationen auf- und ausgeführt, sondern zeichnen sich durch eine *Lockerheit und Vertrautheit* aus, die gerade den selbstverständlichen Charakter des Miteinander betonen.

Diese Lockerheit durchzieht allgegenwärtig die Arbeitspraxis der Akteure. Deutlich schlägt sie sich etwa auch in der Konfiguration des eigenen Körpers im Umgang mit Artefakten nieder: Stühle in Besprechungssituationen werden regelmäßig verkehrtherum besetzt, sodass sich Stuhllehne und Bauch berühren, Füße werden auf dem Tisch oder dem gegenüberliegenden Stuhl abgelegt, die Akteure sitzen für Besprechungen auf dem Fußboden und letztlich ist auch Tanzen keine abwegige Körperbewegung innerhalb des Agenturalltags. Zwei Beispiele aus den Feldnotizen:

Wir gruppieren uns um Nils' Schreibtisch. Ottmar, der Berater, sitzt auf dem Tisch von Anita, mit dem Rücken zu ihrem Computer. Diese auf ihrem Stuhl mitten im Raum, die Praktikantin Inge falsch herum auf ihrem Stuhl und der Kreativdirektor Sebastian legt seine Füße hoch auf den Tisch. Xaver, der wie in einer Baumkrone im freiliegenden Holzbalken, circa anderthalb Meter über dem Boden, sitzt, liest die Ideen aus der Ideenfindung vor und Sebastian erläutert diese.

Kurz vor Ende der Besprechung erschallt aus dem Radio ein ACDC-Song und der Kreativdirektor hüpf Luftgitarre spielend durch den Raum. Die Grafikerin dreht die Musik lauter und bewegt ihren Kopf zum Takt der Musik. Alle lachen, mindestens lächeln sie, und kommentieren die Musik.

Hier stellt sich die Organisation als besonders lockeres und lässiges Gefüge unterschiedlicher Praktiken dar. Die Konfiguration der Körper entspricht dabei eher einem freizeithlichen und anti-offiziellen ›Lungern‹ als einer klassischen bürokratischen Körperdisziplinierung.

Diese körperliche Lässigkeit korrespondiert mit einer sprachlichen Lockerheit, die bereits bei den Brainstorming-Sitzungen als jugendlicher und freizeithlicher Kommunikationsstil beschrieben wurde: Grundsätzlich werden Kollegen in der zweiten Person Singular angeredet, die Akteure verwenden in ihren Gesprächen sowohl ein jugendliches und freizeithliches Sprachregister als auch Fachvokabular aus dem Bereich des Marketing sowie aus dem Grafikdesign. Dies verwebt sich zu einem Mix, welcher thematisch durchaus fachbezogen professionell erscheint, formal allerdings in ›normaler‹, elliptischer Umgangssprache vollzogen wird: »Es geht drum, dass sie sehen ›Aha, der Kunde macht Werbung für die Dienstleistung, die wir hier verkaufen‹. Das macht sie so wie ’ne professionelle-, so wie ’nen professionellen Touch« (Texter).

Inhaltlich strukturieren sich die Gespräche in Abhängigkeit des Stadiums der Produkte sowie des konkreten Gesprächsanlass. Gleichwohl lassen sich über verschiedene Situationen hinaus wiederholt argumentative Strategien vermerken, die diese Personen als zeitgenössische, popkulturelle »Symbolanalytiker« (Reich) ausweisen. In den Gesprächen verwenden diese regelmäßig popkulturelle Zitate um ihre Einwände oder Ideen zu illustrieren: »Wie bei *Zurück in die Zukunft*, wo am Ende noch so die Feuerstreifen zurückbleiben« oder »Das ist zu Michel-Gondry-mäßig.«<sup>207</sup> Diese Form eines umgangssprachlichen, assoziativen Kommunikationsstils unterstreicht die Inszenierung der Organisation als bürokratieferne Gemeinschaft.<sup>208</sup>

---

207 Bei »Zurück in die Zukunft« handelt es sich um den Titel einer kommerziell sehr erfolgreichen Hollywood-Trilogie aus den 1980er Jahren. Michel Gondry ist ein französischer Filmregisseur, der für seine surrealen Inszenierungen bekannt ist.

208 Nun ist diese anti-bürokratische Selbstdarstellung keineswegs auf zeitgenössische Werber beschränkt, sondern lässt sich historisch weiter zurückverfolgen sowie gleichzeitig auf Branchen jenseits der Werbung, vielleicht sogar der Kreativwirtschaft, ausdehnen. Diese hegemoniale Inszenierung einer anti-bürokratischen Lockerheit ist dabei Ausdrucksform eines hegemonialen Subjektivierungsangebots, das Andreas Reckwitz (Reckwitz 2008a) als »Kreativsubjekt« beschrieben hat und welches vor allem eine ästhetische-expressive und eine marktförmige Orientierung gegen die klassische Figur des

Mir scheint im Falle der untersuchten Werbeagenturen noch etwas anderes zum Tragen zu kommen, was bereits beim Verweis auf die Umgangssprache angesprochen wurde. So zielt der hier herauszuarbeitende Organisationsstil auf eine Art des Arbeitens, die sich als ›Alltäglichkeit‹ und ›Freizeitlichkeit‹ inszeniert. Die Arbeitspraktiken lassen sich zwar durchaus als Anstrengungen verstehen und sogar die Akteure selbst selbst betonen den »stressigen« und »belastenden« Charakter ihrer Tätigkeit. Dennoch wird die Arbeitspraxis als lockeres, freizeithlich-alltägliches und selbstverständliches Ereignis in actu gesetzt. Zum einen verstärkt die naturalisierende Form gemeinschaftlicher Arbeit sowie die Ad-hoc-Regulationen den Eindruck eines alltäglichen, organischen Organisationszusammenhangs, welcher nicht durch die zergliedernde Planung der Arbeitstätigkeiten und des rationalisierten Ablaufes, sondern durch eine gemeinsame, situationsbezogene und problemorientierte Herangehensweise gekennzeichnet ist. Zum anderen sind es aber genauso spezifische Praktiken, die eher dem Bereich des Freizeitlichen entlehnt sind und im Fall werberischer Arbeitspraxis mit dem Betrieblichen zentral verbunden werden: Ganz alltäglich etwa beginnt der Tagesablauf immer mit dem Gang zur Kaffeemaschine, was sich so fest etabliert hat, dass die Äußerung »Ich habe noch keinen Kaffee« als legitime Begründung für einen kurzfristigen Aufschub anstehender Besprechungstermine herhalten kann. Das alltägliche *Zeremoniell* des Kaffeeholens wird hier integraler Bestandteil betrieblicher Abläufe. Ein anderes Beispiel:

Der Kreativdirektor kommt auf mich zu. Ich habe die letzten zwei Stunden neben der Grafikerin Esther gegessen und ihre Arbeit per Videokamera aufgenommen. Ich könne jetzt ein »unglaubliches Zeremoniell miterleben, das in [meiner] Doktorarbeit dann vorkommen muss – das Füttern der Fische«. Esther pflichtet bei: »Oh ja, das muss aufgenommen werden.« Stephan, der Kreativdirektor, müsse das Geschehen aber kommentieren. Dieser geht mit einem durchsichtigen Gefrierbeutel mit Fischnahrung zum Basteltisch und nimmt einen Hammer in die Hand. Ich stehe neben ihm:

- |    |          |   |
|----|----------|---|
| 1  | Stephan, | ((dozierend) Das gehört in jede             |
| 2  | CD       | Doktorarbeit. Man nehme den Hammer. Das     |
| 3  |          | fängt schon hier an. Weil ich jetzt- Das    |
| 4  |          | sind die berühmten                          |
| 5  |          | Hammerschläge. Wenn die kommen, geht es     |
| 6  |          | gegen Feierabend zu. Ich mach das jetzt mal |
| 7  |          | ((schlägt mit dem Hammer auf die gefrorene  |
| 8  |          | Fischnahrung im Beutel)). Also ( )          |
| 9  | Hannes,  | Was ist das eigentlich?                     |
|    | Praktik. |   |
| 10 | Esther,  | ((aus dem Hintergrund))Das ist              |

Angestellten der organisierten Moderne in Stellung bringt (vgl. Reckwitz 2006: 599ff., siehe auch Kap. 2).

11 Grafik Fischschokolade  
 12 Stephan Das ist das so genannte Rinderherz ((nimmt  
 13 kleine Brocken))  
 14 Esther Rinderherz (2,0) ist das wahr? ((lacht))  
 15 Stephan ((geht zum Aquarium und macht dabei eine  
 16 ausladende Bewegung)) Alles Diven hier, al-  
 17 les Diven. [...] Alles Diven und das hier  
 18 (zeigt auf einen Fisch) ist Fifty Cent.  
 19 Siehst du den? (zeigt auf einen Fisch, der  
 20 die Größe eines fünfzig Cent Stücks hat)<sup>209</sup>  
 21 Hannes ((lachend) Weil er so groß ist?)  
 22 Stephan Er ist am gleichen Tag geboren. Das ist das  
 23 Geilste. ((schmunzelnd) Er ist am gleichen  
 24 Tag geboren wie diese zwei ((zeigt auf  
 25 handtellergroße Fische)). Er ist nicht  
 26 gewachsen).  
 27 Esther ((durch den Raum rufend) Er ist so klein wie  
 28 ein fünfzig Cent Stück.)  
 29 Stephan Ja, darum Fifty Cent (füttert die Fische)  
 [...]  
 30 So, ich bin etwas in Eile. Deshalb mache ich  
 31 es in verkürzter Version. ((wirft die  
 32 Fischnahrung ins Aquarium und geht weg))  
 33 Hannes Ja vielen Dank, dass ich da teilhaben  
 34 durfte.

Hieran werden einige Dinge deutlich, die mit Alltäglichkeit und Freizeitlichkeit gemeint sind: Erstens wird hier ein Moment des Freizeitlichen in die Arbeitszeit, wenn auch in der Nähe des Feierabends, integriert und dies nicht nur nebenbei, sondern mit großer Geste. Mindestens temporal verwischt hier die Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatem/Freizeit (vgl. Voß 1998, Schönberger/Springer 2003) und zwar entgegen der klassischen Stoßrichtung, welche das Hineinsickern der Arbeit ins Private meint. Vielmehr ist hier andersherum die Integration des Privaten in den Bereich des Betrieblichen zu beobachten (vgl. Schönberger 2004: 239). Wichtig für den Vollzug kreativen Arbeitens ist hier allerdings weniger die Erosion einer klaren Zuordnung zu einzelnen Lebensbereichen (Arbeit oder Freizeit), als vielmehr die Betonung der kulturellen Dimension dieser Grenzziehung. Zum Arbeits- und Organisationsstil der Werbeagentur gehört es eben genauso, freizeitliche Praktiken und Aktivitäten innerhalb des Arbeitsalltages zu integrieren, aber ohne diese per se als abwegig oder unpassend, da quer zu Arbeitspraktiken liegend, zu markieren. Aus der Perspektive der Akteure in der Werbeagentur stellt sich diese Integration als Bestandteil alltäglicher Arbeitspraxis dar. Das Besondere liegt dabei gerade in der Alltäglichkeit und Selbstverständlichkeit der Verquickung von Arbeit und Frei-

209 »Fifty Cent« ist zugleich der Künstlername eines sehr erfolgreichen US-amerikanischen Gangster-Rappers.

zeit. Dies wird etwa anhand der Gesprächssituation deutlich. Hier wird in einer quasi freizeithlichen Art und Weise Konversation betrieben. Nicht nur thematisch weicht das Gespräch vom Arbeitsinhalt radikal ab, auch formal ist diese Unterhaltung mit der rufenden und kommentierenden Grafikerin (Z. 10, 27), der ständigen Bewegung (Z. 15ff., 29f.), den verwendeten Artefakten (Hammer, Brett, Rinderherz, Aquarium usw.), der ironischen Brechung (»Fifty Cent« oder der dozierende Ton in Z. 1ff.) eher Indiz für ein freizeithliches Miteinander, bei dem jeder der Akteure gehört werden darf und bei dem das Qualitätsmerkmal/der Erfolg des Gespräches im diskursiven Engagement selbst liegt und nicht im Auffinden einer ökonomisch verwertbaren Lösung.

Räumlich schlägt sich diese Alltäglichkeit auch in der Dekoration von Schreibtischen als privaten Orten nieder. Dabei werden diese als gewachsene Struktur offenbar, indem hier etwa alte Kampagendetails, Zeitungsausschnitte unterschiedlichen Datums, Schlüsselbänder, vergilbte Post-its und Wodkaflaschen vom letzten Betriebsfest gesammelt sind. Diese Ausgestaltung der Schreibtische lässt sie werkstatthaft und gleichzeitig ein wenig wie adoleszente Artefakte erscheinen, in denen die Erinnerungen an herausgehobene Erlebnisse materiell fixiert sind. Der materielle Bereich der Arbeit wird hier ästhetisch überlagert von einer privaten Alltäglichkeit. Dies zeigt sich auch in der Nutzung der Agentur als Ort der Rekreation und Reproduktion. So lag die Agentur A etwa in der Nähe eines Freibades, welches im Sommer über die Mittagspausen regelmäßig besucht wurde. Die nasse Badekleidung wurde anschließend an verschiedenen Orten in der Agentur, für alle sichtbar, getrocknet.

Zur kälteren Jahreszeit ließen sich Personen beobachten, die in Decken gewickelt mit einem dampfenden Tee in der Hand auf ihrem Stuhl saßen und in dieser körperlichen Inszenierung auf das heimische Sofa oder den Kamin verwiesen. Genauso diente die Küche oder der Empfangsraum (besonders in der Agentur A) als Pausenraum, an dem Zeitung gelesen oder kurz – wenn auch selten – geschlafen wurde. Auch der obligatorische Tischfußballtisch, der in der Hochzeit der New Economy paradigmatisch als Symbol für post-industrielles Arbeiten stand, verweist auf die räumliche und artefaktbezogene Ausgestaltung des Arbeitsplatzes als Ort der Freizeit und des Alltags.<sup>210</sup> Dieser war in beiden Agenturen vorhanden und wurde dort rege genutzt, entweder als Pausenbeschäftigung, als Aktivität mit Geschäftsfreunden und -kunden sowie als eine Art Übergangsritual von einer Projektphase in die nächste. Dabei wurde dieser von den Akteuren als leistungsstei-

---

210 Dass Tischfußball schon lange kein genuines Statussymbol avantgardistischer Kreativarbeit mehr ist, ließ sich gut im Haus der Agentur B beobachten, in dem unter den Agenturräumen eine Wirtschaftsberatung und eine Anwaltskanzlei untergebracht war, deren Rufe vom Tischfußball weit durch den Hof schallten. Zur Hegemonialisierung dieser Einrichtungsgegenstände und Arbeitsstile vgl. die Beiträge in Lachmayer/Louis 1998.

gernd und betriebsklimafördernd eingeschätzt, in Konkordanz mit der arbeitssoziologischen Deutung (vgl. Voß/Moldaschl 2002: 13): Für »Reibungspunkte [...] haben wir einen Tischfußballkasten und da werden dann die richtigen Duelle ausgetragen« (Beratungsgruppenleiter).<sup>211</sup> In der Agentur B allerdings war die Benutzung des Tischfußballs während der Kern-Arbeitszeiten (von 9-18.30 Uhr) untersagt, er durfte nur während der Mittagszeit und nach 18.30 Uhr genutzt werden. Anders in der Agentur A, in der dieser zu jeder Zeit zur Verfügung stand und auch tagsüber rege genutzt wurde.

Noch einmal: Mit dieser Verwebung von Arbeitspraktiken und Praktiken der Freizeit ist nicht nur die Permeabilität der Grenzziehung zwischen Arbeit und Betrieb und die damit einhergehende Unterschiedslosigkeit der Trennlinie verschiedener Praktikenkomplexe angesprochen, sondern ebenso die Verwendung von freizeitlichen Praktiken *als* Arbeitspraktiken. So gehört beispielsweise das Tischfußballspiel – zumindest in der Agentur A – erklärtermaßen zum Arbeiten dazu. Sei dies als organisatorisches Ventil, um internen »Dampf abzulassen« oder um über das Ausüben einer anderen Tätigkeit auf andere Gedanken zu kommen. Ähnliches gilt für Arbeitspraktiken wie etwa Basteln zur Visualisierung von Entwürfen, dem dezidierten »Spinnen« beim Brainstorming oder dem Internetsurfen, um sich (für grafische Gestaltungen oder Konzepte) inspirieren zu lassen. Hier werden explizit freizeitliche Praktiken ausgeführt, um zu Arbeitsergebnissen zu gelangen.<sup>212</sup>

Agenturarbeit stellt sich dem Beobachter offensichtlich nicht nur als Anstrengung und affektneutraler routinierter Ablauf dar, sondern ebenso als eine *Sphäre des Erlebens und des Erlebnis*. Dabei verweist die Arbeitspraxis auf zweierlei Dimensionen des Erlebensbegriffes: auf die Aktivität des Erlebens als anthropologisches Verhältnis zur unmittelbaren Umwelt und auf das Erlebnis als besonderes Geschehen.<sup>213</sup> Zum einen stellt die Organisation von Werbeagenturen zentral auf Erle-

211 In der Bewertung allerdings unterscheiden sich die Einschätzungen. Die arbeitssoziologische Diskussion um die Entgrenzung der Sphären Arbeit und Freizeit interpretiert diese als ein subtile Form der Herstellung, Aufrechterhaltung und Kontrolle von Leistungsfähigkeit, indem den Akteuren zwar »erweiterte Freiräume gewährt« werden, diese aber genutzt werden müssen, um überhaupt leistungs- und wettbewerbsfähig zu sein (vgl. Voß/Moldaschl 2002: 13). Für die Akteure erweist sich diese Trennung erst einmal nicht als Herrschaftsmechanismus, sondern als alltäglicher Bestandteil ihrer Arbeit. Dass es sich dabei aber auch um Formen der Kontrolle handelt, scheint mir, ist den Akteuren durchaus bewusst.

212 Zur Bedeutung des Spiels als Bestandteil kreativer Prozesse vgl. auch die soziologisch anthropologischen Ausführungen bei Popitz 1997 und die psychologischen bei Csikszentmihalyi 1997.

213 Zur kultursoziologischen Verwendung des Begriffes als hedonistische Konsumorientierung vgl. prominent Schulze 1992. Zur grundlegenden phänomenologischen, gleich-

ben als Kompetenz der Akteure ab: Diese müssen Texte »spüren«, Kunden »kennen« oder einen Entwurf »fühlen«; bezogen auf Werturteile hatte ich das als »Rechtfertigungswelt des Erlebens« benannt. Es ist die Unmittelbarkeit des Eindrucks, der hier als besondere Fähigkeit herausgehoben wird. Zum anderen wird aber auch die Arbeit selbst zu einem positiv konnotierten Erlebnis resp. die Arbeitszeit um in erster Linie positive Erlebnisaspekte erweitert. Zur Verdeutlichung zwei Beispiele:

Wie um einen Jahrmarktsstand steht die gesamte Kreation sowie zwei Berater um Severins Schreibtisch. Stephan, der Kreativdirektor, ruft laut durch die Agentur, dass man sich das mal anschauen müsse. Es herrscht eine sehr aufgeregte und gelöste Stimmung. Die Akteure schauen gebannt auf den Bildschirm. Dort werden mithilfe eines Programmes im Netz Fotos von Gesichtern »älter« gemacht. Dazu wird ein Bild eingelesen und eine halbe Minute später wird dieses »auf alt gemorpht« (Kreativdirektor) wieder ausgegeben. Anlass für die Auseinandersetzung ist der Kampagnenansatz für eine Bank, bei der das Altern eine zentrale Rolle spielt. Das soll über zwei Bilder, ein junges Gesicht und ein altes der gleichen Person, visualisiert werden. Während Esther die Grafikerin als einzige zu bedenken gibt, dass die Qualität der Bilder nicht ausreicht, lachen alle anderen und fordern, dass wir nun Bilder von unseren Gesichtern einfügen sollen. [...] So werden Fotos von Stephan, Severin, Anita und mir gemacht, um diese im Programm »alt morphen« zu lassen. An der Eingangstür werden wir vor einem neutralen Hintergrund fotografiert, ungeachtet der Kunden, die gerade die Besprechung verlassen. Esther dirigierte uns und sprach mit uns im stereotypisierten Stile einer Modefotografin: »Komm schon Baby. Ja, etwas mehr Liebe mit der Kamera. Ja, zeig's mir«, woraufhin alle lachen.

Eine weitere Situation war die Umnutzung der Agenturräume für private Anlässe. So wurde von einem Texter für das Champions League Finale in die Agentur eingeladen:

Jungens!

Mittwoch ist Finale! Und mir fiel beim letzten Agenturrundgang folgendes auf:

1. Wir haben einen Flatscreen hier (Jedem sein freier Blick).
2. Wir haben einen Kühlschrank und Becks. (Jeder ist ne kühle Sau.)
3. Wir haben Supermärkte in der Gegend (Jedem sein Extra-Pils).
4. Wir haben Pizzaliefereibetriebe im Umfeld (Jedem sein Belag).

---

sam philosophisch anthropologischen Bestimmung von Erleben als unmittelbare Form der Weltzuwendung vgl. die hilfreichen Anmerkungen Niklas Luhmanns (2009) zum Thema.

5. Wir haben einen Kicker für die Halbzeit und davor und danach. (Jedem seine Chance auf Revanche)
6. Wir sind doch alle für Barca. (Jeder gegen England).

Wollen wir nicht zusammen in der Agency gucken? Das wär doch was.  
Wer is dabei?

-Xaver-

In beiden Fällen rückt der Erlebnisaspekt in den Vordergrund, wenn auch auf zwei unterschiedliche Arten. Im ersten Fall wird die Arbeitssituation selbst, das Visualisieren des Konzepts ›jung und alt‹, zu einem Ereignis für einen Großteil der Agentur. Die Akteure vollziehen ihre Tätigkeit als eine expressive und spielerische. Arbeit wird hier theatral als komödiantisches Lustspiel in Szene gesetzt. Auch wenn viele der anwesenden Akteure nicht unmittelbar in das Projekt einbezogen sind, so sind sie doch alle bei der Probe der gestalterischen Umsetzung des Entwurfes anwesend, indem sie als Zuschauer um den Schreibtisch herum das Spektakel der Verwandlung der Bilder betrachten sowie beim ›Fotoshooting‹, wenn auch weiter entfernt, Zuschauer sowie Modell darstellen. Die Arbeitstätigkeit selbst wird hier aufgrund ihres hohen Erlebniswerts zum agenturöffentlichen Ereignis. Im zweiten Fall wird der Arbeitsort umgedeutet als ein Raum für freizeithliche Aktivitäten und nach der Arbeitszeit entsprechend umgenutzt. Dies führt zu einer besonderen Vermischung von Erlebnissphäre und Arbeitssphäre. Während die einen schon beim Bier die Vorberichtserstattung schauen, sitzen die anderen im offenen Großraumbüro wenige Meter entfernt und arbeiten an der Präsentation für den folgenden Tag. Dabei verfügen die Agenturen bereits über eine Infrastruktur für solche Gelegenheiten. In beiden Agenturen waren immer Wasser sowie Bier, häufig auch noch Champagner oder Sekt, im Kühlschrank vorhanden. Gerade den alkoholischen Getränken kommt beim Übergang von offizieller Arbeitszeit (von 9-18.30h) und der Zeit danach (welche sowohl Arbeitszeit als auch Freizeit sein kann und die sich vornehmlich dadurch auszeichnete, dass nun kein Kundenkontakt mehr stattfindet: »jetzt ruft sowieso kein Kunde mehr an«) eine besondere Rolle zu. Sie dienen als materieller Zeitmarker, für das Ende des öffentlich-offiziellen Arbeitstages, da alkoholische Getränke in beiden Agenturen in der Regel erst ab ca. 18 Uhr konsumiert *werden* (in der Agentur A) resp. werden *dürfen* (in der Agentur B). In Fällen von Anlässen wie Agenturfeiern (etwa ein Grill-Sommerfest oder ein Betriebsausflug<sup>214</sup>), die Fei-

---

214 Wobei die Betriebsausflüge und Firmenjubiläen ebenfalls eher erlebnisorientiert ausgerichtet waren. In einem Fall wurde mit Schlauchbooten und in Piratenverkleidung eine mehrstündige Flusstour im Alpenvorland mit Barbecue, Schatzsuche verbunden mit einem Champagnerpicknick und anschließendem Abendessen vollzogen, im anderen Fall

er zum Gewinn eines Pitches oder einer Geburtstagsrunde ist die Anzahl der Teilnehmer solcher abendlicher Ereignisse größer, wobei solche Veranstaltungen auch noch lange über die Dauer eines Fußballspieles hinaus verlängert werden können.

Zusammenfassend lässt sich herausstellen, dass die untersuchten Werbeagenturen erstens als natürliche Gemeinschaften aufgeführt werden, indem sie über körperliche, sprachliche sowie organisationelle Praktiken, die Organisation als anti-bürokratisch und anti-tayloristisch hervorbringen und in ihrer (Selbst-)Stilisierung Alltäglichkeit und Freizeit betonen. Außerdem lässt sich die Organisation dabei als ein Ort der Erlebnisorientierung verstehen, welche die Gegenüberstellung affekt-neutralen Arbeitens und lustvoller Freizeit einebnet. Denn Natürlichkeit und Erlebnis sind nicht Bestandteile außerhalb der Sphäre der Arbeit, sondern Bestandteile der Arbeit selbst. Für den Arbeitsakteur bedeutet das, nicht nur ausführendes, sondern sinnliches, erlebendes Subjekt zu sein. So handelt es sich bei der Erlebnisorientierung der Agenturarbeit auch nicht um einen nebensächlichen Aspekt, in dem Sinne, dass schließlich jede Organisation auch Bereiche innerhalb der Arbeit hat resp. diese von den Akteuren geschaffen werden, die Spaß machen oder von lustvollen, spielerischen Momenten durchzogen sind (vgl. Burawoy 1979, Richardson 2001). Vielmehr sind Aspekte dieser Lust und des Spiels integraler und erwünschter Bestandteil der Tätigkeit selbst (vgl. auch Lazzarato 1998a).

Gleichwohl wäre es verkürzt, die Arbeitspraxis widerstandlos und gesamthaft als reine Freude und positives Affiziertsein zu charakterisieren. Daher soll im Folgenden nach den »Grenzen der Gemeinschaft« (Plessner 2002) sowie den Grenzen des Erlebens gefragt werden. Hierbei interessieren diejenigen Grenzen, die von den Akteuren selbst als solche markiert werden – sei dies diskursiv oder im rein praktischen Handeln. Dazu werden zwei Aspekte hervorgehoben – die Art und Weise der Unternehmensführung resp. des Managements sowie die Art und Weise der temporalen Organisation der Produktion.

#### 4.3.6 Organisationsstile II: Hierarchie vs. Heterarchie

Rein formal und entgegen medialer Zuschreibungen handelt es sich bei den beobachteten Agenturen bereits auf den ersten Blick um hierarchische Organisatio-

---

fand das Jubiläum in einem Club mit DJ statt. In beiden Fällen wird eine Teamverbundenheit beschworen, die die Agenturmitarbeiter neben der Wichtigkeit als Arbeitsgemeinschaft zu funktionieren, auch als Erlebnisgemeinschaft fokussiert: »be dream – be team – be Agentur B« so ein Leitspruch der Agentur B.

nen.<sup>215</sup> In der Kreation etwa gibt es mit dem Kreativdirektor und dem Art Director mindestens zwei Positionen, welche aufgrund von Weisungsbefugnis »über« den anderen Akteuren situiert sind. Gleiches ist mit dem Beratungsgruppenleiter bzw. dem »Leiter Projektmanagement« aufseiten der Beratung gegeben. Hinzu kommt, dass in der Agentur B die Geschäftsführung nicht deckungsgleich mit diesen Positionen und entsprechend über diesen angesiedelt ist; es existieren dort noch eine Leitung der Beratungsgruppenleitung sowie ein zweiter Creative Director und eine Leitung der Public Relations Abteilung.<sup>216</sup> Praktisch bedeutet das, jedes Produkt muss von mindestens einer, meist von mehreren, dieser Instanzen »abgesegnet« werden (vgl. etwa den Stempel zur Druckfreigabe oben). Im Falle der Kreation müssen der Kreativdirektor und der zuständige Beratungsgruppenleiter, gegebenenfalls noch der Art Director, sowohl das Layout als auch den Text bewerten, bevor der Entwurf dem Kunden präsentiert wird. Offensichtlich ist der Ablauf der Produktion klar durch eine Abfolge einzelner Schritte gekennzeichnet, die zu Teilen hierarchisch organisiert sind. Im Kontext der Organisationsforschung wird Hierarchie als eine Steuerungsform von Entscheidungen häufig in Zusammenhang mit Bürokratie diskutiert und als solche auf die Festschreibung und Erwartbarkeit von organisationellen Regeln, Entscheidungswegen und Abläufen bezogen.<sup>217</sup> Nun inszenieren sich, wie eben gezeigt, Werbeagenturen in ihrem alltäglichen operativen Vollzug gerade als anti- resp. post-bürokratische Organisationen. Dennoch lassen sich Aspekte einer Orientierung an formalen Maßstäben erkennen: etwa wenn die interne Abnahme der Produkte durch die notwendige Unterzeichnung (»Freigabe«) des reingezeichneten Entwurfes stattfindet, also die zeichnungsberechtigten Akteure (das sind die Abteilungsleiter und ihre Vertreter) ihre Unterschrift leisten und erst bei vollständiger Unterschriftenliste das Stadium »Gut zum Druck« erreicht ist. Ebenso sind organisationstechnische Formalisierungen wie die Status-Listen der einzelnen Projek-

215 Hierarchie wird hier verstanden als eine Bezeichnung für eine Organisation mit einer festen und einflussreichen Rangordnung von Weisungsbefugnissen. Die Idealform einer hierarchischen Organisation stellt die sogenannte Pyramidenorganisation dar, die sich auf eine nachhaltige Strukturierung durch Stratifikation und entsprechende Vorgesetzten-Untergebenenbeziehungen stützt (vgl. den entsprechenden Eintrag in Fuchs-Henritz et al. 2007: 272, Kühl 1998: 21ff., ebenso Weber 2005: 703f.)

216 Beide Kreativdirektoren sind hier gleichberechtigt. Einer der beiden hat sich aufgrund anderer Verpflichtungen aus dem aktiven Tagesgeschäft zurückgezogen und übernimmt weniger den operativen, als eher den repräsentativen Anteil an der Agenturarbeit.

217 Das betriebswirtschaftliche resp. organisationssoziologische Argument für eine solche Hierarchisierung liegt in der Reduktion inter- und intraorganisationeller Unsicherheiten (Kühl 1998: 30ff., Beunza/Stark 2005: 89f.). Ein solch hierarchisch-bürokratisches Verständnis von Organisationen setzt auf technisch-rationalisierte Planbarkeit und Erwartbarkeit von organisationellen Abläufen und damit die Sicherung eines Produktes.

te zu nennen, welche als bürokratische Schriftstücke verwendet werden. Allerdings wird bereits hier die Schwierigkeit einer eindeutigen Zuordnung offenbar. Sind diese beiden Beispiele als Überbleibsel ehemals formaler Organisationsstrukturen zu charakterisieren oder als Indikatoren einer hegemonial hierarchischen Organisationsweise? Denn auf der anderen Seite lassen sich die Agenturen nicht ohne Weiteres auf eine hierarchische und technisch-rationalisierte Organisationsdimension reduzieren. So offenbart etwa ein Blick auf die verschiedenen Stufen des Produktionsprozesses die mangelnde Passung. Allen voran lässt sich das Brainstorming gerade als der *Versuch* charakterisieren, eine »hierarchiefreie Situation« herzustellen, indem das zentrale Medium der Bewertung das notwendig kollektiv bearbeitete Gespräch der Akteure darstellt (vgl. Krämer 2012c: 128f.). Auch die im Produktionsablauf anschließende Entwurfsarbeit lässt sich nicht so einfach als hierarchisch qualifizieren, ist doch gerade in diesen Momenten die individuelle, aber auch die kollektive Arbeit entscheidender Bestandteil der Tätigkeit. Auch fügt sich die Vorbereitung der Präsentationen nicht nahtlos in das Bild der hierarchischen und bürokratischen Organisation ein, treffen hier doch Personen aufeinander, die weniger über weisungsbedingte und formalisierte Abhängigkeiten, als eher über den Aufbau einer gemeinsamen Verständnissituation kooperieren. Es ist die kollektive Auseinandersetzung in (spontanen) Gruppen, welche hier als zentrales Organisationsformat genutzt wird (vgl. Knorr-Cetina 2002b: 257). Schließlich entsprechen die gerade beschriebenen Abstimmungspraktiken der Ad-hoc- oder Projektorganisation weniger der formalisierten »Maschinenbürokratie« Weber'scher Prägung (vgl. Mintzberg/McHugh 1985: 160). Folgt man letzteren Bestimmungen ließe sich die Organisation wohl als heterarchisch charakterisieren, da Heterarchien dadurch gekennzeichnet sind, dass sie zwar über (minimale) Hierarchien verfügen, diese aber eingebunden sind in ein Ensemble unterschiedlicher Organisationsprinzipien, welche situationsabhängig zum Einsatz kommen (vgl. Beunza/Stark 2005: 89). Dies bedeutet auch, dass Heterarchien nicht einfach bloß durch ihre Bürokratiefeme gekennzeichnet sind oder ausschließlich über flache Hierarchien verfügen, sondern »they are the sites of competing and coexisting value systems. They maintain and support an active rivalry of multiple evaluative principles. A robust, lateral collaboration flattens hierarchy without flattening diversity« (ebd.: 90). Bezogen auf die Fallbeispiele heißt das, dass Entscheidungen, wer für welche Aspekte der Entwurfsarbeit zuständig ist, wie die Entwürfe bearbeitet werden, warum dieser und nicht jener Entwurf ausgewählt wird und welche Form schließlich die Präsentation erhält, nicht vorab aus rationalen und formalen Gründen getroffen werden, sondern dass dies kontextabhängig geschieht. Dies trifft wohl auf einige, sicherlich aber nicht auf alle Produktionsschritte zu. Aber reicht die Heterogenität verschiedener Formen bereits für ein Plädoyer zugunsten der Heterarchie als zentrales Organisationsprinzip? Hier liegt das Problem darin, angeben zu müssen, ab welcher Quantität oder Qualität hierarchischer Entscheidungen im Verhältnis zu nicht-hierarchischen es sinnvoll

scheint, von einer Heterarchie zu sprechen. Denn auch wenn heterarchische Organisationsprinzipien vieldeutige Strukturierungsangeboten zulassen, reicht die Vielfalt selbst noch nicht aus, sondern es muss zumindest eine kritische Masse an alternativen Organisationsformen zur Hierarchie vorliegen.

Organisationssoziologisch erschwert wird die klare Zuordnung zu einem der beiden Organisationsmodelle durch den Umstand, dass es sich bei beiden Konzepten, Hierarchie wie auch Heterarchie, um Idealtypen handelt, die daher eher zur Orientierung als zur eindeutigen Identifizierung geeignet sind (vgl. Mintzberg/McHugh 1985: 196). Selbst die Akteure des Feldes sind sich nicht einig, in welcher Art und Weise sie ihre Organisation charakterisieren sollten. So finden sich auf der einen Seite wiederholt Hinweise auf die Mühen der Tätigkeit und die Unterwerfungen, denen sie ausgesetzt sind (Grafikerin: »Mich stresst, dass hier immer alles unter Zeitdruck läuft. Das ist so mit allen Aufgaben, seitdem ich hier bin. Und die Kunden denken auch, dass immer alles schnell geht. Die schicken das per Mail und dann ist das fertig«) sowie auf der anderen Seite die Betonung der besonderen Qualität der Arbeit, welche in der »Freiheit« fehlender Bürokratie und geringer Hierarchien sowie der Freude bei der Arbeit begründet ist (Texter: »Ein guter Job ist einfach eine Agentur, die mir die Freiheiten lässt, wo ich selbst entscheiden kann, die wirklich an gute Ideen glaubt und diese auch umsetzt, eine Agentur [...], die die Leute unterstützt, die einfach alle Möglichkeiten bietet, um wirklich auch geile Werbung zu machen«). Am ehesten wohl ist die Frage, ob es sich bei meinem Fallbeispiel um eine hierarchische Organisation handelt, in Abhängigkeit der jeweiligen Stadien des Projektes sowie der einzelnen Situation zu entscheiden. Entsprechend ist dann auch eine Gleichzeitigkeit verschiedener organisationaler Idealtypen zu verzeichnen.

In dieser Parallelität von hierarchischen und weniger hierarchischen Organisationsmomenten und den damit einhergehenden geäußerten sowie erfahrenen Passungswiderständen zwischen eigenen Aktivitäten und der Organisationsstruktur werden Reibungspunkte offenbar, die Aufschluss über die Grenzen der organisationalen Gemeinschaft geben:

Zum ersten sind es diejenigen Momente innerhalb des Produktionsablaufes, die explizit auf hierarchisierte Entscheidungsfindung abstellen. So offenbart sich der Evaluationsschritt »Schulterblick« gerade nicht als natürliches »Management durch die Sache«, sondern als Entscheidungsfindung aufgrund von Autoritäten. Der Form nach zielt diese Bewertungssituation auf die zwar begründete, aber allgemeine und vornehmlich einseitige Evaluation der Entwürfe (durch den Chef der Beratung und den CD). Hier wird, anders als etwa im Brainstorming oder bei den informellen Gesprächen am Schreibtisch der Kreativen, nicht im Gespräch ein Für und Wider abgewogen, sondern aufgrund von Positionen des organisationalen Raumes und innerhalb eines kollektiv akzeptierten Ablaufes entschieden. Damit sind unterschiedliche Begründungs- und Rechtfertigungsordnungen angesprochen. So ließen sich

mehrmals Konflikte beobachten, die darin begründet waren, dass die Grafiker oder Texter sich ›ungerecht‹ behandelt fühlten, da Entscheidungen hierarchisch motiviert waren und nicht der Sache nach. Dies wird verstärkt, wenn die Entscheidungen der Form nach zu illegitimen Zeitpunkten vollzogen werden. So ist es illegitim, eine Idee im Brainstorming eindeutig qua Macht zu entscheiden und nicht inhaltlich:

Der Texter Xaver ist sauer, wie er mir in der Raucherpause erzählt. Seine Ideen im zweiten Brainstorming zu Kunde XYZ wurden nicht gewollt. Dabei hätte man nicht mal Gründe für die Ablehnung genannt, sondern einfach »nur entschieden«, weil »die keinen Bock hatten«, länger darüber nachzudenken. Dabei gehe es ihm doch um »gute Ideen«.

Zweitens konfliktieren Momente ergebnisorientierter Marktförmigkeit mit der Natürlichkeit der Gemeinschaft. So etwa, wenn ein Texter, ein Grafiker oder ein Berater von einem Projekt »abgezogen« werden, weil der Kreativdirektor jemanden anderen für geeigneter hielt oder weil der Kunde mit dem Berater nicht harmoniert. Gerade der letzte Punkt, die Abhängigkeit vom Kunden, wird häufig bemängelt. Hier wird der Natürlichkeit der Gemeinschaft sowie der Unmittelbarkeit der Verbindung zum Entwurf der Kunde als Autoritätsinstanz, vermittelt durch die Beratung, entgegengesetzt. In Ansätzen konnte auch die zur »kommunitären Ordnung« (Knorr-Cetina 2002b: 259) querliegende Ordnungsform des Wettbewerbs beobachtet werden. So lobte der Kreativdirektor der Agentur B unter den Textern mehrmals einen symbolischen Preis für den besten Textvorschlag aus. Eine entsprechende E-Mail: »Betreff: Kleiner wettbewerb. Wer den besten satz schreibt, bekommt einen beutel tee von mir. Auf, auf...«.<sup>218</sup> Solche Wettbewerbssituationen, die in anderen Agenturen »zum Organisationsprinzip gehören« (Kreativdirektor), bauen Druck auf und separieren die einzelnen Personen voneinander, was einerseits dazu führen kann, dass die Lockerheit einer starken Anspannung weicht. Andererseits ließ sich die Deutung der Wettbewerbssituation als Spiel beobachten, indem die Akteure in eine ›künstliche‹ und ›gespielte‹ Feindschaft eintraten, welche aber konsequent ironisch – durch entsprechende Bemerkungen – durchbrochen wurde: »Manchmal sind es zwei Teams, wenn ich ganz schnell was haben möchte. Oder ich möchte ein bisschen das Kompetitive anheizen, dann sitzen da zwei oder drei Teams. Also in Deutschland funktioniert das sehr gut mit Wettbewerben untereinander. In der Schweiz blockieren sich die Teams eher« (Kreativdirektor).

Schließlich, drittens, handelt es sich bei der Kreativarbeit selbst um Anstrengungen. Die Akteure leisten Überstunden und sind teilweise über einen längeren Zeitraum hohen Belastungen ausgesetzt (kognitiv und auch physisch »am Limit«). In diesen Fällen wird die Arbeit der Akteure nicht als freizeithliches Vergnügen,

---

218 Die Kleinschreibung gehört zum Ausdrucksrepertoire der Agenturmitarbeiter, vor allem der Kreativen.

sondern häufig als Last beschrieben, indem etwa regelmäßig auf den vollen Tagesablauf, den mangelnden Schlaf oder die schlechte Organisation hingewiesen wird: »Ein Mitglied der Kreation füllt seinen Stundenbogen aus, in dem die einzelnen für ein Projekt angefallenen Stunden vermerkt werden. Er stöhnt dabei und zählt laut auf: »Energia, dreizehn, sechzehn, elf [...], VIA elf, zehneinhalb, fünfzehn.«

Entscheidend an diesen Konflikten scheint mir, dass der Organisationsstil der Agenturen eben nicht reibungslos als natürlich-gemeinschaftlicher und erlebnisorientierter Raum angesehen werden kann. Auch ergibt sich dieser Organisationsstil nicht durch völliges Fehlen einer hierarchischen Organisation. Vielmehr ist dieser eng verbunden mit hierarchischen Elementen, sodass Kreativarbeit hier ebenso als strukturierte und unterwerfende Anstrengung wie als freiheitliches, egalitäres »Vergnügen« erscheint. Diese daraus resultierende Last wie Lust an der Arbeit gehen dabei Hand in Hand.<sup>219</sup> Ein Zusammenspiel, welches ebenso in den temporalen Strukturen der Organisation deutlich wird.

### 4.3.7 Organisationsstile III: Zeitstrukturen, Zeitkulturen

Werbeagenturen weisen eine spezifische, branchenübliche Zeitstruktur auf, die durch Knappheit, Intensität, Flexibilität und hohe Anforderungen an die Akteure charakterisiert wird (vgl. auch Grabher 2002: 251, Schmidt 2002: 105).<sup>220</sup> Zeit in

---

219 Im Kontext postfordistischer Arbeitsbedingungen gibt es zahlreiche Studien, die auf einen Zusammenhang von Belastung und freizeithlich, erlebnisorientiertem Arbeit hinweisen. Erstens, so die Diskussion um die Subjektivierung der Arbeit, zeitige diese Art der Tätigkeit einen totalen Zugriff auf das Individuum, indem der Akteur als Ganzes, das heißt eben auch psychisches, Subjekt von der Tätigkeit affiziert und entsprechend involviert ist, mit all den Konsequenzen für psychische wie physische Ressourcen (vgl. z.B. Bröckling 2007a, Ehrenberg 2008, Lazzarato 1998a, Voß/Pongratz 1998). Zweitens ist die Tätigkeit selbst mühevoll, trotz ihres lockeren Stils. Auf die Arbeit an der Lockerheit hat John Van Maanen 1991 in einem anderen Zusammenhang hingewiesen (vgl. ebenso Hochschild 1990). Drittens sind die Studien zu nennen, die auf die Unsicherheiten von Beschäftigungen in der Branche im Besonderen und auf dem Arbeitsmarkt im Allgemeinen abheben. So werden etwa durch intensives Arbeiten zeitliche und kognitive Ressourcen gebunden, die für eine Umorientierung hinsichtlich weniger unsicherer Beschäftigungssituationen dringend benötigt werden. Zeit und Muße für eine Umorientierung stellt sich daher erst im Urlaub ein oder wenn man gekündigt wurde (vgl. etwa Eikhof/Haunschild 2007, Loacker 2010).

220 Zum akteurszentrierten Umgang mit Zeit innerhalb von Werbeagenturen vgl. Bolte 2008, Thinnes 1996. Michael Bolte unterscheidet in seiner empirischen Studie ver-

Werbeagenturen wird in verschiedener Hinsicht als ein beschränkt verfügbares und somit kostbares Gut qualifiziert.<sup>221</sup>

Erstens weist die Arbeitspraxis in den Agenturen eine sehr hohe *Produktionsfrequenz auf*. Das bedeutet, dass die Produkte in der Agentur in kurzer Abfolge bearbeitet werden. Zwischen der Bearbeitung von zwei Werbeprodukten, dies können genauso neue Werbungen sein wie auch Adaptionen und Anpassungen alter Sujets an neue Publikationsorte, findet sich nur eine kurze Pause. Am deutlichsten zeigen sich hochfrequente Situationen an Schlüsselinstanzen oder organisationellen Engführungen wie etwa der Reinzeichnung oder dem Kreativdirektor. Beide sind nur eingeschränkt verfügbar, da ihre Position nur begrenzt in der Agentur vorgesehen ist. Das aber bedeutet, dass diese professionellen Instanzen, sind sie einmal »mit etwas absorbiert«, für anderes »keine Zeit haben«. Wie bei einem Nadelöhr laufen hier alle Projekte auf Kreationssseite zusammen. Dies bedingt spezifische Reaktionen der Akteure. Etwa versuchen die Kreativen, den Kreativdirektor nicht »loszulassen«, wenn er am Schreibtisch erscheint. Das bedeutet, ihn gleich um die Einschätzung mehrerer Projekte zu bitten oder an den Nachbarn »weiterzureichen«, der auch noch eine Frage hat. Aufseiten der Beratung gehört es beispielsweise zum Handwerkszeug, Dringlichkeiten anzumerken und einzuklagen, auch wenn mehrfach versichert wurde, dass für das Anliegen gerade keine Zeit sei. So gilt es dann auch einzuschätzen, wann es nötig ist, dem Reinzeichner (Berater: »Ottochen, ich habe hier eine Eilanfrage. Das muss bis morgen raus. Meinst du-?«) oder dem Kreativdirektor zu schmeicheln, um die Bearbeitung zu beschleunigen. Die hohe Frequenz der Produktion bedingt sich in einer hohen Grundauslastung der Agenturen, in der immer zahlreiche Projekte parallel bearbeitet werden. Entsprechend überlagert sich auch die zeitliche Notwendigkeit der Fertigstellung, wobei gerade die Endphase der Produktion meist mit einer Intensivierung des Arbeitstempos einher-

---

schiedene Typen von »informalisiertem Zeithandeln«, die sich innerhalb eines Spektrums von Überforderung, Routine und situativer Anpassung bewegen. Dass Zeit keine objektiv gegebene Kategorie ist, sondern zu einer solchen gemacht werden muss, ist inzwischen (kultur-)soziologischer Mainstream. Als ein Pionier einer »Sozialität von Zeit« kann Norbert Elias gelten (vgl. Elias 1988). Soziologisch fruchtbar aufgenommen wurden ebenso die phänomenologischen Zeittheorien von Henri Bergson und Edmund Husserl etwa bei Alfred Schütz (z.B. in Schütz/Luckmann 2003: 81ff.) oder bei Niklas Luhmann (1998: 997ff.). Ein allgemeine Einführung in das Thema bietet Adam 1990.

- 221 Und das nicht nur auf der Ebene der Produktion, sondern gleichsam der Rezeption. Werbung setzt in ihrer Inszenierung meist auf diejenigen Formate, die einen Tempovorteil bieten, damit sie schnell verstanden werden (vgl. Zurstiege 2002: 132). In diesem Zusammenhang lassen sich auch die Bewertungen eines Kreativdirektors verstehen, der als (Nicht-)Güte von Werbungen immer deren Schnelligkeit anführte. Komplizierte Argumentationen etwa waren ihm »nicht schnell genug«.

geht (s. u.). Hier kann zwischen Produkten unterschieden werden, welche unbedingt zu einem bestimmten Datum dem Kunden übergeben werden müssen, etwa eine Pitch-Einreichung oder ein drängender Druckunterlagenschluss bei Printpublikationen wie etwa Tageszeitungen und solchen, die noch etwas »geschoben« werden können, die in ihrem Abgabetermin flexibel sind oder »gemacht werden«. Letztere Projekte ermöglichen eine Verringerung der Frequenz. Dieses »Schieben« gehört zu einer der organisatorischen Haupttätigkeiten der Berater während der Kreationsphase und stellt eine der zentralen Ergebnisse der Status-Meetings dar.

Dabei lassen sich verschiedene Formen der Reaktion auf zeitliche Engpässe unterscheiden. Das gerade erwähnte Verfahren besteht im *Aufschieben* der Bearbeitung. Der Berater verschiebt die Erledigung der Projekte auf einen späteren Zeitpunkt. Hierbei differenzieren die Akteure zwischen solchen Projekten, die aufschiebbar sind und solchen, bei denen das nicht möglich ist. Ein »persönlicher« oder »guter Draht« zum Kunden (Berater: »den kann ich anrufen, da kriegen wir noch mal ein paar Tage«) erleichtert dieses Verfahren.

Eine andere Variante besteht im *Vorziehen* der Bearbeitung, weil gerade Ressourcen frei geworden sind oder – der häufigere Fall – terminliche Veränderungen auf Kundenseite eine solche Reaktion nötig machen: »Beratungsgruppenleiter Lorenz kommt zielstrebig durch den Raum gelaufen und ruft: »Sevi, Sevi [Grafiker] halt' dich fest, halt' dich fest. Die wollen [...] die Produktbroschüre nächste Woche Mittwoch fertig haben.« Sevi stöhnt auf.« Ein drittes Verfahren besteht im *Zergliedern und Zerteilen* des Projektes. So kann der Grafiker, hat er gerade Freiräume (ein »Loch« im Produktionsablauf), eine Aufgabe beginnen, die erst später weiter bearbeitet wird: Beraterin zum CD: »Hör mal. Der Sevi hat gerade nix zu tun. Der hat gerad' so ein Loch und da hab ich gedacht, hast du vom Kunden schon was wegen diesen Startbildern bekommen. Sonst könnte der drum dort schon mal das InDesign machen.« Hier werden die freien Zeiten mit *Projektteilen* gefüllt, die zeitlichen »Löcher« »gestopft« und so eine stete Produktionsfrequenz aufrecht erhalten.

Während hochfrequenter Produktionsphasen gerät die Agentur häufig an die Grenze ihrer – zeitlichen und personellen – Kapazitäten. Denn die Produkte werden nicht nur zahlreich und in kurzer Abfolge hergestellt, sondern auch innerhalb *kurzer Zeiträume*.<sup>222</sup> So kann, zweitens, die Produktionszeit von der Briefing-Übergabe bis zum Lektorat und der Reinzeichnung teilweise nur wenige Tage dauern. Größere Projekte entstehen zwar über einen längeren Zeitraum, aber auch hier ist die Produktionszeit eher kurz; gemessen etwa an der »produktiven Langsamkeit« der Wissenschaft oder deutlich längeren Halbwertszeit in anderen Bereichen der Kreativ-

---

222 Diese kurze Halbwertszeit gilt auch nicht nur für die Produktion, sondern auch für die Werbeprodukte in der öffentlichen Wahrnehmung. In der massenmedialen Ökonomie der Aufmerksamkeit wird dem Gros der Werbungen nur eine kurze Erinnerungsspanne zugerechnet.

wirtschaft – beispielsweise der Architektur. So konnte ich während meiner jeweils dreimonatigen Praktika den Beginn und das Ende mehrerer großer Projekte erleben, deren Verweildauer in der Kreation maximal einen Monat betrug. Entsprechend gilt eine lange Bearbeitungsdauer als »Luxus«: Ein Grafiker schwärmte von einem Kollegen, der sich »als Kreativer mal richtig Zeit lassen« konnte. Diese konstatierte Knappheit an Zeit wird noch dadurch verstärkt, dass Produkte, haben sie einmal die Kreation verlassen, noch »produziert« werden müssen. Das heißt sie werden zum/in den »Druck gegeben«, für TV- oder Radiostudios produziert (gefilmt resp. eingesprochen) oder bei ausgefalleneren Werbeträgern (Ballone, überdimensionale Druckgrößen, asiatische Essstäbchen, Fliegengitter etc.) in die industrielle bzw. individuelle Fertigung gebracht. So verlängert sich der Zeitraum bis zu dem Moment, an dem »die Werbung raus ist« entsprechend, wobei diese Verlängerung auch eine Verkürzung der Kurationszeit bedingt. Die temporale Praxis »kurzer Dauer« ist, so versicherten mir unterschiedliche Mitarbeiter, ein zentrales Merkmal der Agenturarbeit:

Für eine Website wird ein freier Grafiker engagiert, der das Gros dieser in drei Tagen fertig designen soll. In der Pause erläutert mir dieser: Das sei wenig Zeit. Wenn er für einen Kunden privat [das meint in dem Fall als selbstständiger Grafiker und nicht als »Freier« in der Agentur] eine Website mache, dann würde er dafür zehn Tage brauchen. Man habe allerdings immer weniger Zeit, wenn man in Agenturen arbeite, als wenn man das privat mache.

Das führt zur Ausbildung einer Ergebnisorientierung, die kurze Produktionszeiten als Norm anerkennt. Entwürfe werden nicht nur aufgrund ästhetischer Kriterien, sondern ebenso in Hinblick auf ihre zeitliche Machbarkeit eingeschätzt und aufgrund dieser Einschätzung nicht weiter verfolgt:

Der Beratungsgruppenleiter sieht auf einem Anzeigenbild im Hintergrund einen Festnetztelefonapparat stehen: »Kann man da nicht lieber ein Handy machen? Aber *nur, wenn du Zeit hast*. Das würde dann besser passen, die haben ja schließlich eine große Mobilfunksparte« (eig. Hervorh., H.K.).

Eine Grafikdesignerin im Interview: »Also es passiert schon oft und eben grad das ist halt auch problematisch, wenn es alles so schnell-schnell gehen muss, dass man sich oft denkt, es ist schon gut aber eigentlich, naja im Prinzip, im Designbereich bist du nie fertig, also du kannst es immer noch weiter optimieren. Also jetzt im Prinzip steigert sich dein kreativer Prozess, der wird im Prinzip durch die Präsentation einfach gestoppt, aber du könntest immer noch und immer noch weiter entwickeln.«

Außerdem unterscheiden die Akteure in der Bearbeitung zwischen Entwürfen und finalen Layouts. Während erstere vor allem dem Kunden eine Idee vermitteln sol-

len, wie das Produkt künftig aussehen könnte, entspricht das Layout dem tatsächlichen späteren Aussehen. Daher wird bei der Umsetzung der Entwürfe in Layouts meist mehr Zeit auf die Details verwandt – und dafür die konzeptionell-entwerfende Arbeit reduziert. Wie stark diese Praxis kurzer Zeiträume in die Bearbeitungsroutine übergegangen ist, verdeutlichen diejenigen Momente, an denen unerwartet mehr Zeit zur Verfügung steht, etwa weil eine Entscheidung des Kunden auf sich warten ließ:

So erläuterte mir eine Grafikerin, dass sie nun die Schrift genau ans Layout anpasse, etwas wofür sonst die Zeit fehlen würde (sie bearbeitete bereits seit fünfzehn Minuten den Abstand einzelner Textelemente, die Position der Überschrift, den Zeilenabstand). [...] Sie würde nun mal alles vorbereiten, ohne den eigentlichen Inhalt zu kennen. Aber sie habe ja nun Zeit. Jetzt könne man das ja mal richtig machen.<sup>223</sup>

Andersherum sorgen plötzliche Zeitverkürzungen, also weniger Zeit zur Verfügung zu haben, zwar für Empörung aber nicht für Verwunderung. Dabei ist die kurze Produktionsdauer nicht nur auf der Agenturseite verortet, sondern auch von Kundenseite so erwartet. So erzählte Lorenz, der Geschäftsführer, eine Anekdote von einer Kundenpräsentation, die er gerade besuchte: »Kunde fragt: ›Wie viel Zeit brauchst Du?‹ Darauf Lorenz: ›Na wahrscheinlich habe ich ja eh nur eine Viertelstunde.‹ Darauf der Kunde: ›Genau, und wie viel Absatz garantierst du mir?‹« Über die (erwarteten) Erwartungen der Kunden sowie den entsprechenden Reaktionen der Agentur bildet sich so eine branchenübliche »Zeitkultur« aus (vgl. Thinnes 1996: 119).

Drittens offenbart sich der temporale Organisationsstil nicht nur in der hohen Produktionsfrequenz und den kurzen Zeiträumen, sondern ebenso in dem damit zusammenhängenden *Tempo* der Bearbeitung. Aufgrund der kurzen Bearbeitungsdauer ergibt sich ein Tempo der Produktion, welches auf zielorientierte und durchgeplante Zeitorganisation abstellt. Diskursiv schlägt sich das in der fast schon obligatorischen Nachfrage nieder, ob man »noch *schnell*« etwas tun könne. Auch innerhalb der praktischen Tätigkeit findet sich eine solche Orientierung am raschen Tempo. Dazu wird von den Bearbeitenden eingeschätzt, wann welches Projekt zu bearbeiten ist und dies mit jeweiligen Kreativen gekoppelt. Während der AD für die Bearbeitung von Fotos eine Stunde benötigt, ist die Grafikpraktikantin damit einen ganzen Tag beschäftigt. Aufgrund der angegebenen Deadlines (»ich brauche das morgen früh um neun für die Präsentation«, »wir müssen das um halb fünf schicken, auch wenn's nur eine Rohversion gibt«, »Anfang nächster Woche reicht«) entscheidet der Kreative oft selbst, welches Projekt auf einer Art internen Priorität

223 Interessant, dass hier scheinbar die gängige Praxis eher als »nicht richtig« qualifiziert wird.

tenliste nach oben rutscht. Daher müssen die unterschiedlichen Dringlichkeiten, analog zur Zeitkontrolle durch die Berater eingeschätzt werden (s.o.). Hierzu wird sich auf den eigenen Spürsinn und die Erfahrung verlassen. Etwa meinte eine Beraterin zu mir, auf meine Frage, wie viel Zeit mir denn für die übertragene Aufgabe zur Verfügung stehe: »Ich weiß ja nicht, was du sonst zu tun hast, aber so schnell wie möglich. Es ist aber nicht superdringend.« Der Produktionsdauer wird also situativ unterschiedliche Bedeutung beigemessen. Ebenso lernen die Akteure im Laufe der Zeit diverse Nuancen von Dringlichkeit zu unterscheiden; »so schnell wie möglich, aber nicht superdringend« bedeutete etwa mindestens noch einen Tag Zeit, bis es fertig sein muss. Eine andere Form, die Dringlichkeit zu bestimmen, liegt in der Einbeziehung des Kreativdirektors, der etwa in Status-Meetings oder anderen Gesprächssituationen Dringlichkeiten zuordnet bzw. anordnet und damit Aufgaben in den temporalen Vorder- oder Hintergrund verschiebt. Schließlich kann noch durch das wiederholende Insistieren der Berater angezeigt werden, dass es sich »wirklich« um eine dringliche Aufgabe handelt, es möglicherweise doch »superdringend« ist.

Ungeachtet der verschiedenen Dringlichkeiten wird es zum Ende der Produktionsphase immer »eng«. Ich hatte das oben bereits bei der Vorbereitung der Präsentation nachgezeichnet. Hier werden die Arbeitstätigkeiten zuweilen derart temporeich ausgeführt, dass es fast hektisch anmutet. Aber bereits davor, in der letzten Entwurfs- oder Korrekturphase wird der zeitliche *Arbeitseinsatz intensiviert*. Dies geschieht zunächst einmal über die Intensivierung der Anstrengungen. Hier ziehen sich die Personen komplett aus dem büroraumöffentlichen Geschehen zurück, indem sie etwa Kopfhörer aufsetzen oder ihren Messenger auf »nicht stören« stellen (s.o.) und sich »ganz« der zu bewältigenden Aufgabe widmen. Auch werden Offerter zu Gesprächen, einer Runde Tischfußball, einem Kaffee oder einer Zigarette meist konsequent abgelehnt, mit der Begründung, dass »heute noch der Entwurf raus«, mindestens »fertig werden« müsse. Interessanterweise wird dieser zeitliche Druck von den Akteuren auch als positiv vermerkt. Dies sei der »Kreativdruck«, der unter zeitlichen Engpässen entstehe und produktive – so die dahinterstehende und eher implizite Überlegung – Ergebnisse zeitige. Als weitere Möglichkeit wird die *Verlängerung der Arbeitszeit* genutzt, in Gestalt von »Überstunden« oder der Einberufung von »Nachtschichten«, wobei der Unterschied zwischen diesen arbeitszeitlichen Formen fließend ist. Außerdem besteht eine weitere Variante in der *Ausdehnung des Projektteams* auf andere Mitglieder der Kreation. Vornehmlich für zeitlich kurze Aufgaben wie die Vorbereitung einer Präsentation oder die Unterstützung bei der Korrektur von Texten wird diese Variante gewählt. Sind aber größere oder längerfristige Tätigkeiten zu vollziehen, werden meist freie Mitarbeiter hinzugezogen.<sup>224</sup>

224 Interessanterweise bildet der Abgabetermin nicht nur für die Praxis der Werber einen zentralen und, bezogen auf die zeitlichen Ressourcen, problematischen Bezugspunkt,

Offensichtlich sind die Akteure nicht über den ganzen Produktionszeitraum dem gleichen konstant hohen Tempo ausgesetzt, sondern es lassen sich schwankende Rhythmen der Bearbeitung differenzieren. So ergeben sich während der Bearbeitung intensive und verdichtete Episoden. Dies geschieht häufig am Ende, da hier durch den meist unflexiblen Produktionstermin, die anstehenden Aufgaben in der verbleibenden Zeit zu bearbeiten sind. So sind etwa während der Finalisierung einer aufwendigen Drucksache mehrfach täglich die Änderungen des Lektorats sowie des Kunden, der die gestalteten Seiten zeitgleich begutachtete, »einzupflegen«. Beispielsweise eine E-Mail des Kunden mit Änderungswünschen für ein mehrseitiges Dokument:

»Seite 32 - Beim Bild steht Fixline anstatt Fixnet und im Textfeld unter dem Bild steht noch Text angepasst. Dies bitte löschen, war eine Korrekturangabe von mir. Seite 35 wird unten ein Teil abgeschnitten. Seite 41 ist nicht nach neuem Modell, ich hatte dort noch eine neues Modell zugesendet. Bitte diese ersetzen, siehe Anhang. [...] 3. Zudem Teil Begrüßung, die Grafik 3 könnt ihr ganz rauslöschen, sie ist nicht erwünscht.«

Dabei werden die Änderungen sofort und nicht gesammelt, »am Stück« eingearbeitet. Dies bedeutet eine höchst intensive und konzentrierte Zusammenarbeit von Grafik, Reinzeichnung und Projektmanagement/Beratung, die in unterschiedlichen Konstellationen miteinander an den Änderungen arbeiten. Während die Grafiker an neuen Textumbrüchen und Gestaltungsdetails feilen, sitzt der Berater neben der dafür »gebuchten« freien Grafikerin und diktiert ihr textliche Änderungen. Bezogen auf das obige Beispiel etwa ließ sich eine solche intensive Zusammenarbeit in der Endphase des Projektes über mehrere Tage und bis tief in die Nacht hinein beobachten. Selbst bei kleineren Projekten, in welche nicht so viele Personen, möglicherweise nur ein Grafiker, einbezogen sind, finden sich derart dichte Bearbeitungsphasen.<sup>225</sup> Wie erwähnt, wechseln diese Phasen der intensiven Arbeit ebenso mit Situationen des Stillstands oder des Verharrens, da etwa auf Kundenfeedback

---

sondern ebenso für andere Branchen der Kreativwirtschaft, etwa Architekten. Dies ließe sich sicherlich auch auf andere Bereiche ausdehnen. Interessant daran ist aber nun, dass dieses Bild des zeitlich extrem geforderten (vielleicht sogar überforderten) Akteurs schon während des Studiums etabliert und tradiert wird, wie es Schumacher und Glaser (2008: 23f.) für das Architekturstudium herausstellen. Auch wenn ich hier keine systematischen Analysen gemacht habe, so lässt sich aufgrund der Gespräche und Interviews vermuten, dass auch bereits in der werberischen Ausbildung und Studium die Berufspraxis als zeitlich fordernd und knapp fokussiert wird.

225 Die Agentur als Akteur reagiert auf Auftragsrhythmen mit Anpassung ihrer Belegschaft. Da das Gros der Angestellten über befristete Arbeitsverträge verfügten, ließen sich diese Anpassungen in eine Richtung zumindest innerhalb kurzer Zeit vornehmen.

gewartet wird oder durch Verschiebungen Freiräume entstehen – die oben beschriebenen »Löcher«. Diese »Leerläufe« werden unterschiedlich genutzt, eben etwa für andere Projekte oder für die gründliche, d.h. »richtige«, Auseinandersetzung mit einem gestalterischen Problem, aber auch zur Rekreation: Neben dem E-Mailen und der Aktualisierung der Facebook-Profile ist die gemeinsame Recherche internationaler und erfolgreicher Werbung (etwa auf [adsoftheworld.com](http://adsoftheworld.com)) eine beliebte Beschäftigung.

Schließlich, viertens, lässt sich der temporale Organisationsstil nicht nur durch seine hohe Produktionsfrequenz, eine kurze Produktionsdauer und einen temporeichen und zum Ende hin sehr zeitintensiven Rhythmus der Produktion kennzeichnen, sondern hier kommt noch die knappe Reaktionszeit der Agenturen auf anstehende Probleme und Veränderungen hinzu. *Kurzfristigkeit* und das plötzliche, *spontane Reagieren* auf Veränderungen, ich hatte das als »Praxis des Adhocings« beschrieben, sind kennzeichnend für die Arbeitspraxis. So wird etwa die dichte Zeitstruktur nicht vordergründig über Zeitpläne reguliert (obwohl es diese durchaus gibt), sondern über kollektive und spontane Gespräche als Reaktion auf auftretende Veränderungen. Sei dies am Schreibtisch oder in den Status-Meetings, die Akteure arbeiten beständig daran, die einzelnen Deadlines, Personen und (neuen) Kundenanforderungen in eine zeitliche Ordnung zu bringen. Es ist weniger die Fixierung der Aktivitäten der Akteure, als mehr die Koordinationswirkung, die Zeitpläne entfalten und die so eine »Macht« auf die Akteure ausübt (vgl. Knorr-Cetina 2002b: 264). Zum einen agieren die Agenturen durch diese ständige Adaption der zeitlichen Rahmenbedingungen extrem flexibel auf anfallende Änderungen, zum anderen ist es auch die Kurzfristigkeit der Reaktion selbst, die diese Flexibilität unterstreicht. So reagieren die beobachteten Agenturen innerhalb kürzester Zeit auf Veränderungen in ihrer Umwelt.<sup>226</sup> In einem Fall etwa wurde die visuelle Gestaltung einer Kampagne für

226 Agenturen reagieren nicht auf alle Veränderungen gleichermaßen, da sie andere wiederum ausblenden. Agenturen beobachten in unterschiedlicher Form ihre Umwelt: einmal über ihre Angestellten (und deren Netzwerke), die als Symbolanalytiker sehr stark in die Alltagskultur einbezogen sind; zum Weiteren über die Reaktionen der Kunden auf die angebotenen Produkte; ebenso über Branchentreffen und ähnliche Gruppenassoziiierungen wie etwa über die Mitgliedschaft im Art Directors (Club) oder Stammtische. Der »blinde Fleck« (Luhmann) der einzelnen Agentur scheint mir allerdings in der Selbstbeobachtung zu liegen. Die Branche entwickelt sich eher über die Entstehung neuer Agenturen und dem Verschwinden anderer, als über die konzeptionelle Umorientierung einer Agentur. Mit anderen Worten, die Innovation der Werbeagenturen besteht in der ständigen thematischen und inhaltlichen Reflexionsbereitschaft, während die organisationelle und methodische Selbstreflexion eher weniger ausgeprägt ist (dies etwa bemängelt auch ein Kreativitätstrainerin, mit der ich ein Interview führte). Das bedeutet nicht, dass inzwischen nicht auch Strategien entwickelt wurden, mit denen die Agenturen ver-

einen Pitch einen knappen Tag (nicht einmal vierundzwanzig Stunden) vor dem Abgabetermin komplett umgestellt, da diese zu nah an einer gerade an dem Tag erschienenen Plakatkampagne der Konkurrenz war. Nicht zuletzt durch diese Kurzfristigkeit und die damit implizierte stets präsente Möglichkeit der Änderung als auch durch die kurze und temporeiche Bearbeitungsdauer erscheint die Zeitstruktur der Agentur als hochgradig knapp und spontan. Ein solch flexibles Arrangement der Produktionszeiten fordert von den Beschäftigten eine flexible Organisation ihrer Arbeitszeit; interessanterweise aber meist nur in eine Richtung – die des Feierabends. Morgens erscheinen alle Akteure ungefähr pünktlich zum Arbeitsbeginn um neun Uhr, wobei ein gewisser Spielraum (mindestens fünfzehn Minuten) geduldet wird. Mehrmalige deutliche Abweichungen vom Arbeitsbeginn allerdings werden von der Geschäftsleitung negativ bemerkt. Das Arbeitszeitende allerdings wird häufig hinausgeschoben – auch wenn nicht immer *Überstunden* geleistet werden. Es ließ sich allerdings selten beobachten, dass die Akteure pünktlich zum offiziellen Arbeitsende die Agentur verließen. Die Zeitdisziplin der Akteure offenbart sich hier nicht in der stechuhhaften Einhaltung des morgendlichen Arbeitsbeginns, sondern in der Selbstdisziplinierung, auch *Überstunden* zu leisten.

Was lässt sich nun aufgrund dieses kurzen Einblicks in die Temporalität des Organisationsstils über die Agenturen aussagen? Dies ist vor allem zweierlei:

Zum einen erscheint die Organisationsgemeinschaft in der besonderen Projektstruktur als *Gemeinschaft auf Zeit*. Aufgrund des kurzen Produktionszeitraums und des hohen Bearbeitungstempos sind die Projektgemeinschaften nur von begrenzter zeitlicher Dauer. Das kann bedeuten, dass, vor allem in der größeren Agentur B, Personen, die in vorhergehenden Projekten viel Zeit miteinander verbracht haben, über mehrere Wochen nicht mehr zusammenarbeiten, sich in dieser Zeit womöglich auch wenig zu Gesicht bekommen, obwohl sie in derselben Agentur arbeiten. Phasen gemeinschaftlicher und intensiver Zusammenarbeit wechseln hier mit Phasen relativ geringer Kontaktdichte. Diese Kontaktferne ist prinzipiell nicht von Dauer, sondern wird durch die hohe Frequenz und Anzahl der Projekte gering gehalten. Die Veränderung der Projektkonstellation erhält eine gewisse Bedeutung, da sich die gemeinsame Projektarbeit auch durch eine intensive Zusammenarbeit auszeichnen kann – besonders im Fall längerer und größerer Projekte. Es entstehen projekt-

---

suchen, diesem Problem zu begegnen – etwa über den Zusammenschluss in Netzwerken, dem Zukauf und Verkauf von fehlenden, innovativen Agentursparten oder einer Art ›organisationellen Isomorphismus‹, indem erfolgreiche Konzepte von anderen Agenturen übernommen werden – so etwa der ehemalige Siegeszug der Full Service Agentur, dann der schlanken Kreativagentur u.a. Nichtsdestotrotz verschwinden sehr regelmäßig ehemals erfolgreiche Agenturen und werden von anderen abgelöst – das spektakulärste Beispiel war wohl kürzlich die Auflösung der Agentur Springer&Jacoby (vgl. Herrmann 2010).

bezogene Witze, Geschichten und Erlebnisse, die nur von den Teilnehmenden geteilt werden (können). Überstunden leistet man häufig gemeinsam und beendet den Abend mit einer ausgedehnten Runde am Tischfußball und Bier aus dem Agenturkühlschrank oder geht noch gemeinsam aus. Es entsteht so etwas wie eine exklusive *Erlebnisgemeinschaft*, welche aufgrund der zeitlichen Begrenzung aber auch rasch und kurzfristig beendet sein kann, wenn etwa der Kunde abspringt oder sich plötzliche zeitliche Engpässe ergeben und mehrere Personen hinzu- oder abgezogen werden.

Zum anderen offenbaren sich auch in der zeitlichen Organisation die physischen und psychischen Anstrengungen der Kreativarbeit. So zeitigt die reaktionsoffene flexible Zeitstruktur der Agenturen auf der einen Seite ein hohes Maß an Flexibilität, kann aber zugleich eine Reduktion sozialer Integration in die Agentur bedingen, wenn die Arbeit als Belastung aufgefasst wird. So werden etwa die intensiven Arbeitsphasen, besonders die Überstunden und Nachtschichten sowie der dichte Rhythmus der Produktion von den Akteuren als Grenze des Erlebens interpretiert:

»Ich mein', hier läuft so vieles anders. Die vielen kleinen Kunden ermöglichen eine gute Basis, [...] einen weichen Teppich an Geld. Aber deswegen hat man auch nie Zeit. Ständig stehst du unter Zeitdruck. Das ist echt krass. Und dann hängt halt auch so viel daran, in welcher Tagesform du bist. Wenn Esther einen schlechten Tag hat, dann gibt's ein schieß Logo« (Grafiker).

