

## 5 Kreativität als Gegenstand der Organisationsforschung

---

Nach der Einführung der psychologischen Sichtweise auf Kreativität und der Vertiefung in vereinzelte Aspekte der sozialwissenschaftlichen Agenda werden in diesem Kapitel organisationstheoretische bzw. managementbezogene Erklärungsansätze der Kreativitätsforschung aufgegriffen. Dazu wird der in der Kreativitätsforschung prominente, netzwerktheoretische Ansatz aufgenommen. Netzkontakte sind in den Creative Industries und im Spezifischen in der Modebranche vor allem für die Produktion wichtig. Als Orte des Vertrauens und der Innovation tragen sie zwar auch zur Entwicklung, vor allem aber zur Umsetzung neuer, kreativer Ideen bei. Obwohl die Anlage des vorliegenden Forschungsdesigns kaum Rückschlüsse auf die Einbettung der Modefirmen in Netzwerke zulässt, wird an dieser Stelle trotzdem Bezug genommen darauf, denn im Rahmen der Projektkooperation sind temporäre Kontakte – d. h. freie Mitarbeiter – eine wesentliche Bedingung der Kreativitätshervorbringung. Zudem wird für die Betrachtung aus einer organisationalen Managementperspektive an Techniken und Praktiken zur Generierung von kreativen Ideen angeknüpft. Die organisationale Sichtweise hebt folglich die innerbetrieblichen Fördermaßnahmen hervor.

Richard Woodman, John Sawyer und Ricky Griffin stellten 1993 eine Definition organisationaler Kreativität vor, welche an die Vorläufer verhaltenspsychologischer Forschungsrichtungen anknüpft und sie mit der organisationstheoretischen Innovationsforschung verbindet. Diese interaktionistische Begriffsdefinition legt organisationale Kreativität als »the creation of a valuable, useful new product, service, idea, procedure, or process by individuals working together in a complex social system« des erstmaligen Auftretens einer Sache oder neuen Wissens fest (Woodman,/Sawyer/Griffin 1993: 293). Kreativität ist Teil von organisationalen Innovationen, die wiederum Teil organisationalen Wandels sind. Sie ist das Resultat von Kooperationen und kollektiven Prozessen. Wandel in Organisationen führt nicht zwingend zu Innovationen, aber Innovationen können sich auch in der »Minimalform« als Anpassungen oder Änderungen zeigen (ebd.: 293). Diese Weiterentwicklung richtet den Fo-

kus erneut auf die soziale Koordinierung und Gestaltung von Neuerungen. Mit diesem Aufsatz tragen Woodman u. a. zur allgemeinen Salonfähigkeit des Gegenstands in der Organisations- und Managementforschung bei. Diese kollektive, organisationale Perspektive hat eine Vielzahl empirischer Studien hervorgebracht (Hargadon/Bechky 2006; Mora 2006; Krämer 2014).

Zunehmend kann als Folge der strukturellen Prominenz der organisationssoziologischen Diskussion eine Prozessperspektive verzeichnet werden (Fortwengel/Schüssler/Sydow 2016; Garud u. a. 2016b). Diese versteht Neuerungen als emergenten Gegenstand, der als kontinuierlicher Prozess durch die Zeit-, Raum- und Relationslinse betrachtet wird und jenseits von Objekten Wirkung entfaltet (Garud u. a. 2016a). Außerdem bearbeitet die prozessuale Perspektive nicht nur auf Technologien und Produkte bezogene Themen der Innovations- und Kreativitätsforschung, sondern auch Angelegenheiten sozialer Innovationen, zu denen auch organisatorische Neuerungen zählen (Garud u. a. 2013).

Im ersten Kapitelteil wird auf zwischenorganisationale Netze eingegangen, dem ein zweiter Teil zum innerbetrieblichen Management der Kreativität – wie beispielsweise Rekombinationspraktiken – folgt. Die Schilderungen verschieben die ursprünglichen »flachen« Kreativitätskonzepte hin zu einem mehrdimensionalen Begriff, der sich in der Lage sieht, der Dynamik und dem Wandel der sozialen Wirklichkeit – und somit der Natur kreativer Prozesse – gerecht zu werden. Kreativität entsteht sowohl aus einzelnen Organisationsformen als auch zwischen Organisationen.

## 5.1 KREATIVITÄT ZWISCHEN ORGANISATIONEN

Gleich wie in der Innovationsforschung, so hat man versucht, Einsichten der Netzwerkforschung in der Kreativitätsforschung zu nutzen. Netzwerke können als analytisches Werkzeug der Erhebung sozialer Beziehungen oder als multilaterale Koordinationsform definiert werden (Powell/Smith-Doerr 1994). So hat schon Stinchcombe (1959) in seiner vergleichenden Studie Netzwerke als die typische Koordinationsform herausgearbeitet, in welchem Neuerungen durch Projektorganisationen hervorgebracht werden. Netzwerke sind nicht nur für die Rekrutierung von Personal oder für den Informationsfluss bedeutsam, sondern über sie werden auch gute Ideen verbreitet (Burt 2004).

Das vorliegende Kapitel interessiert sich für Netzwerke als »sozialer Leim« der Ökonomie der Kulturproduktion, der die Abhängigkeiten und Verbindungen unter den Akteuren des organisationalen Feldes über formale und informelle Kommunikationskanäle sichtbar macht und sich in Praktiken der Vertragsvergabe, kooperativer Fertigungswirtschaft und zwischenbetrieblichen Bündnissen offenbart (Powell/Smith-Doerr 1994: 369). Entsprechend werden Beziehungsarten, Fragen der Kohäsion und die Positionierung von Akteuren

als Einflussfaktoren von Kreativität identifiziert (Perry-Smith 2006; Taylor/Greve 2006; De Vaan/Stark/Vedres 2015). Feldstudien konnten aufzeigen, dass gute Ideen maßgeblich auf nicht redundante und über Dritte vermittelte Informationen zurückgehen bzw. auf die Zusammensetzung von heterogenen Informationsquellen (Uzzi/Spiro 2005; Cattani/Ferriani 2008; Perry-Smith/Mannucci 2016). Die im Netzwerk verbreitete kognitive Diversität stimuliert divergentes Denken, erweitert das Repertoire der Rekombinationsmöglichkeiten und übt einen positiven Einfluss auf die kreative Leistung und deren Erfolg aus (Garud u. a. 2013: 779). Zugang zu neuem Wissen erhöht dabei die Wahrscheinlichkeit, auf andersartige Ideen zu kommen, wobei der Neuheitsgehalt der Information ebenso wichtig ist wie deren Inhalt (Hargadon/Sutton 1997; De Vaan u. a. 2015; Lampel 2008). Hieran anknüpfende Forschungsbeiträge behandeln die Kreativindustrie selbst als soziales Netzwerk, das neue Märkte schafft und alternative Wahlmöglichkeiten bietet (Potts u. a. 2008).

### 5.1.1 Produktionsnetzwerke

Mit der Grundlage Beckers »Art Worlds« hat die Netzwerkforschung in der Kreativitätsforschung konzeptuell wie auch empirisch stark Anschluss gefunden. Erstens bietet dieser Ansatz eine Erklärung für die Entstehung der Creative Industries (s. Kap. 3). Zweitens beschreibt die Netzwerkforschung das Entstehen eng verwobener Industriegebiete, die aus kleinen, komplementären Unternehmungen (Firmen, Projekte, Aufträge) bestehen und gemeinsam Kreativität herstellen und verwalten. Und drittens besteht die Modekreation aus phasenspezifisch aktivierten Netzwerkteilen. Diese Aktivierung offenbart sich im Termingeschäft von Projekten, temporären Teams und befristeten Aufträgen. Aus repetierten, gepflegten Verknüpfungen entwickeln sich starke Beziehungen (wie beispielsweise zu Maschinen oder Produzenten), schwache Kontakte beziehen sich auf temporäre, entfernte Kooperationskontakte (beispielsweise Models, Fotografen, Grafiker).

Die Gesamtheit der an der Kreativitätsproduktion beteiligten Organisationen und Akteure besteht aus verschiedenen Hierarchien, Clusters und Netzwerken, die sich zu kleinen, temporären Projekteinheiten zusammenschließen. Becker nennt diese Produktionsnetzwerke »Art Worlds«, die temporäre Vereinbarungen der Kreativitätshervorbringung vor dem Hintergrund bestehender Strukturen koordinieren (Becker 1974: 767 f.). Ein Großteil der Arbeit in »Kunstwelten« beruht auf Projekten, weshalb diese Organisationsform auch für die Kreativitätsforschung bedeutend ist.

Kreativität muss in Verbindung mit kollektivem Organisieren studiert werden, denn »[...] art is social in the sense that it is created by networks of people acting together, and proposes a framework in which differing modes of *collective action*, mediated by accepted or newly developed conventions, can

be studied« (Becker 1974: 775 Hervorh. der Verf.). In diesen Kooperationsnetzwerken finden Aktivitäten statt, die von der Erfindung der Instrumente bis hin zum Ticketverkauf für das Orchesterkonzert reichen (ebd.: 768). Die kollektive Zusammenarbeit ist die Konsequenz des hoch spezialisierten wie auch disparaten Wissens in der Kulturproduktion. So entsteht ein Netzwerk um die Produktion neuer Dinge, das nicht nur aus informalen, persönlichen Beziehungen besteht, sondern auch Verknüpfungen unter Vertrags- und Handelspartnern (Zulieferer, Dienstleister und Subunternehmer) erschließt. Das Produktionsnetzwerk konstituiert sich als Kommunikationsnetzwerk und ist für Kreativität bzw. die Fertigungswirtschaft von Neuerungen relevant, weil es die Vermittlung von Informationen begünstigt, als Rekrutierungsnetzwerk fungiert, die Suche nach neuen Ideen mobilisiert und die unternehmerische Offenheit für Neues verstärkt. Demzufolge wirken Produktionsnetzwerke als Mehrzweckressource (Powell/Smith-Doerr 1994 und 2003).

Der Fall Mode fristet ein Hybriddasein zwischen einer temporären Aktivitätsstruktur in Form von Projekten und einer steten Aktivitätsstruktur der Herstellung sowie der Formalstruktur der permanenten Organisation. Demzufolge bewegt sich die Produktion nicht durch eine Vielzahl formaler Organisationsdepartemente, sondern durch verschiedene Projekte, die nicht immer unter der Kontrolle der formalen Organisation ausgeführt werden. Je höher die Spezialisierung der einzelnen Unternehmen, desto größer deren Abhängigkeit untereinander; je diffundierter das Wissen, desto größer das Netzwerk.

Netzwerke – Powell (1990) spricht auch von »project markets« – entstehen zwischen Unternehmen und Projekten in Industriegebieten in Form von sozialen Produktionssystemen, die Eigeninteressen und soziale Verbindlichkeit bewältigen, langfristige Handelsbeziehungen auf Vertragsbasis errichten und das Vertrauen unter den im Netzwerk formal gleichgestellten, aber gegenseitig abhängigen Akteure errichten (Powell/Smith-Doerr 1994; Hollingsworth/Boyer 1997). Uzzi bezeichnet diese Handelsverbindungen als »Produktionsketten« (Uzzi 1997). Weiter ist ein hoher Grad an Varianz, Unvorhersehbarkeit und Mobilität typisch für Produktionsnetzwerke:

These »project markets« are complex, dynamic, and uncertain. The participants in the film industry – producers, directors, cinematographers, actors, and musicians – appear at first glance to be highly mobile. They move from studio to studio, from one project to another, with few stable ties to any formal organization. [...] The organizations [...] are highly porous – with boundaries that are ill-defined, where work roles are vague and responsibility overlapping, and where work ties both across teams and to members of other organizations are strong. (Powell 1990: 308)

Solche kooperationsbasierten »Projektmärkte« bilden sich in Industriedistrikten ab, wie sie vor allem aus den Textil- und Modesektoren im Süden Deutsch-

lands und im Norden Italiens bekannt sind. Das Beispiel der italienischen Bekleidungsindustrie steht für viele kleine, regionale Modeunternehmen, unter welchen sich nur wenige mit dem Endprodukt, viele aber mit Zwischenschritten und allgemeinen Dienstleistungen befassen. Diese Industriedistrikte werden in verschiedenen Aufsätzen als Beispiele für Koordinationsnetzwerke der Kreativität aufgeführt (Powell/Smith-Doerr 1994; Mora 2006; Aage/Belussi 2008). So auch bei Powell, der sich auf die Netzwerkformen der Textil- und Modedistrikte bezieht:

This production system depends on an extensive subcontracting system in which key technologies are developed in a collaborative manner. The subcontractors are also connected to overlapping inter-industry supplier networks. These linkages allow textile makers to benefit from the subcontractors' experiences with customers in any one industry. All of these arrangements serve to strengthen the social structure in which textile firms are embedded and to encourage cooperative relations that attenuate the destructive aspects of competition. (Powell 1990: 309 f.)

Die kleinteilige Konfiguration dieser Industriedistrikte hat den Vorteil, dass aufgrund personeller, finanzieller und technologischer Flexibilität schneller auf die Wechselhaftigkeit und Dynamik kulturell-kreativer Märkte, wie beispielsweise die Mode, reagiert werden kann (ebd.: 311).<sup>39</sup> Auch Kadushin bespricht die kleinteilige, netzwerkartige Form der Kulturproduktion anhand der Bekleidungsindustrie:

A typical example given by economists is the women's high fashion garment industry. This is an industry characterized by a large number of fairly small producers huddled together in their mutual dependence upon designers, each other (for »stealing« ideas), specialty suppliers (of buttons, cloth, and so on), and a flexible labor supply of specialists who drift in and out of being workers or subcontractors. (Kadushin 1976: 772)

Kadushin spricht bei diesen Produktionsnetzwerken und Kooperationsteams von »Zirkeln«. Diese entstehen um geteilte Interessen und Bedürfnisse, sie aktivieren den Informationsaustausch untereinander, und Verbindungen wer-

---

**39** | Powell bezieht sich hierbei auch auf die Verlagsindustrie, wobei er die Resonanz aktueller Paradigmen als erfolgsversprechende Besonderheit der wissenschaftlichen Verlagsarbeit hervorhebt: »The fortunes of a scholarly publishing house often depend more on the rise and fall of various academic paradigms than on the efficiency of a firm's internal operations« (Powell 1990: 307). Dieser Aspekt gleicht der Definition von Neuerungen in der Mode: Die Auffassung und lokale Interpretation internationaler Moden sind ein Indiz für soziale Einbettung und verweist auf die Rezeption aktueller Ereignisse und ihre Anpassungsfähigkeit.

den durch Verträge »sichtbar« (1976: 771 f.). Zirkel kommen den Projektteams konzeptuell nahe, indem sie sowohl die Arbeitsteilung wie auch die gegenseitige Abhängigkeit ansprechen, als auch deren temporäre Aktivierung und die Herausbildung interner Kodifizierungen und Konventionen hervorheben.

### 5.1.2 Soziale Netzwerke I: Orte des Vertrauens

Für soziale Netzwerke spielen die Art und Struktur der Beziehung eine zentrale Rolle (Granovetter 1973). Empirische Studien haben gezeigt, dass sowohl die strukturelle Positionierung der Akteure (Zentrum *versus* Peripherie) wie auch die Qualität der Beziehung (starke *versus* schwache Beziehungen) einen Einfluss auf Kreativität haben.

Einige empirische Studien weisen auf die Qualität der Beziehungen, also deren Intensivierung und Stärke durch erhöhte Frequenz der Aktivierung, hin. Die Intensivierung bestimmter Kontakte hat aufgrund geteilter Interessen ein Clustering zur Folge, das Beziehungen stärkt und Vertrauen fördert. Eine Voraussetzung für das langfristige Bestehen der wechselseitigen Beziehungen der Kooperationsnetzwerke sind Vertrauensarrangements (Powell/Smith-Dorerr 1994: 385). Dieses gilt als grundlegende Voraussetzung für die Ausarbeitung neuer Kollektionen in den Modefirmen, denn das ehrliche Feedback stärkt und verfestigt die neue Idee und unterstützt die Darstellung gegenüber Dritten (Uzzi 1996; Gong u. a. 2013). Diese Intensivierung der Netzwerkkontakte kann aber auch Negativfolgen haben wie z. B., wenn sich Organisationen absondern und folglich weniger Kontakt mit strukturell interessanten (nicht redundanten) Netzwerkpartnern pflegen (Katz 1982).

Schließlich zeichnet sich der Erfolg einer Modefirma durch den Mix der Beziehungsart, der Kohäsion und der Struktur aus, die allesamt zur Kreativitätshervorbringung beitragen (Uzzi 1996; Perry-Smith 2006). Perry-Smith und Mannucci (2016) betonen die Netzwerkinhalte und Kognitionen, die bestimmte Kontakte aktivieren. Demnach sind je nach Phase mal starke, mal schwache Beziehungen wichtig. Dies führt zu einer bislang unerforschten Dynamik und hebt den relativen Einfluss aktivierter Netzwerkkontakte auf bestimmte Phasen des Kreativitäts- und Innovationsvorgangs hervor.

This malleability implies that individuals' ability to satisfy the needs of the different phases of the idea journey does not so much depend on the structure of their networks as it does on the subset of their networks that they *cognitively activate*. In addition, if network activation is dynamic and can change over time, then the network context that influences behavior also can change across phases of the idea journey. (Perry-Smith/Mannucci 2016: 67, Hervorh. der Verf.)

In Bezug auf Kreativität geht es weniger um die strukturelle Positionierung aktiver Kontakte, sondern vielmehr um die terminierte Aktivierung sogenannter *subsets* während bestimmter Phasen. Diese Subsets sind interdisziplinäre Arbeitsgruppen bzw. Projektteams, die nicht selten auch Organisationsgrenzen durchbrechen. Die Aktivierung und Terminierung der Netzwerkkontakte hängt von der Prozessphase und den darauf bezogenen Bedürfnissen ab. Das bedeutet, dass in den aktivierten Netzwerkteilen mal starke, mal schwache Beziehungen mobilisiert werden. Demzufolge setzen kreative Produkte kein spezifisches Netzwerk voraus, sondern die Projektteams schalten Netzwerkpartner ein und weisen ihnen Aufträge zu. Die wiederholte Aktivierung bestimmter Netzwerkkontakte reduziert Risiken und verstärkt das Vertrauen, wodurch Netzwerkteile – z. B. in Projektform – zu Orten des Vertrauens werden.

Über »strong ties« wird der Ressourcenzugang zu Neuem (Personal, Information, Infrastruktur) koordiniert, Probleme werden gelöst, Vertrauen hergestellt und detaillierte Informationen vermittelt. Nicht selten tragen eingebettete Netzwerkkontakte auch maßgebend zur gemeinsamen Problemlösung unvorhersehbarer Herausforderungen bei. In der Mode sind starke Beziehungen besonders typisch für die Vorstellung neuer Kreationen. Eine Partikularität dieser Beziehungstypen ist der »fine-grained information transfer« (Uzzi 1997: 45 ff.), womit Uzzi die Vermittlung impliziter Informationen meint, die nicht über reguläre Wirtschaftsbeziehungen vermittelt respektive verstanden werden können. Neuentwickelte Modelle in einer Kollektion würden nicht von allen Kooperationspartnern gleichermaßen (>richtig<) verstanden, weshalb die Vorstellung der ersten Skizzen im engsten Kreis des Designteam's stattfindet. Uzzi fasst die ambivalente Bedeutung eingebetteter und informativer Netzwerkkontakte zusammen:

On one hand, networks constituted of embedded ties [starke Beziehungen] benefit from *trust, joint problem solving, and thick information exchange*, which enhance coordination and resource sharing. On the other hand, networks composed of arm's-length ties [schwache Beziehungen] have wide access to information circulating in the market and an *enlarged ability to test new trading partners*. (Ebd. 1996: 684; Hervorh. der Verf.)

Während starke Beziehungen Vertrauen und Problemlösungsprozesse unterstützen, fördern schwache Beziehungen neue Kontakte. Diese Auffälligkeiten treffen auch auf die Modeindustrie zu: Vertrauen, gemeinsam gesetzte Ziele und enger Informationsaustausch sind die Folge starker Beziehungen; schwache Beziehungen haben demgegenüber den Vorteil, dass sie neue Informationen in die Organisationen bringen und Zugang zu neuen Ressourcen gewähren.

In der Mode verschwimmen die Grenzen zwischen Zentrum und Peripherie, Konvention und Avantgarde. Die Kombination von Ideen aus verschiedenen Quellen ermöglicht den kreativen Umgang mit »neuem« Material (Uzzi/Spiro 2005: 447). Netzwerke fördern den wirtschaftlichen Erfolg und machen die Neuerungen bekannt. Gleichzeitig sind sie Wege der Aufmerksamkeitssteigerung über die Organisationsgrenzen hinaus, über welche die Resonanz wie auch neue Stimuli in die Organisation hineintransportiert werden. Für die Umsetzung und anschließende Produktion sind strukturelle Merkmale wichtig, denn es geht um die Legitimität und Akzeptanz der neuen Kollektion und die Durchsetzung des Produkts.

### 5.1.3 Soziale Netzwerke II: Innovationsorte

Netzwerke sind Orte gespeicherter Ressourcen. Als solche werden sie für Kreativität und Innovation zum Spielplatz der Ideen und Einfälle, die dazu verleiten, soziale, institutionelle und symbolische Grenzen zu überschreiten und mit Konventionen zu brechen (Becker 2008 ; Burt 2004).

Andere empirische Studien verstehen Kreativität als Resultat strukturell verschiedener Positionen und der Kommunikation bzw. des Informationsaustauschs dazwischen. Entfernung zum Netzwerkzentrum kann Neuerungen und kreative Ideen fördern. Gatekeeper besetzen strukturell interessante Positionen im Netzwerk, denn sie überbrücken kaum vernetzte Orte und führen so Ressourcen zusammen, die sonst nicht in Kontakt kämen (Burt 2004; Uzzi/Spiro 2005; Perry-Smith 2006). Gatekeeper fungieren als Intermediäre (von Burt auch Broker genannt [2004]), die zwei organisationale Bereiche (Projekte, Unternehmen, Felder, Welten) auseinanderhalten wollen, zwischen ihnen aber temporäre Brücken schlagen, um so Talent, Können, Kapitalgeber und Vertreter miteinander zu verknüpfen (Caves 2002; Tschang 2007; Perry-Smith/Mannucci 2016). Gatekeeper besetzen deshalb auch die Rolle, über originelle Ideen und deren Verbreitung zu entscheiden (Elsbach/Kramer 2003). Aufgrund der strukturellen Positionierung im Netzwerk wissen Broker auch über Aktualitäten und Moden Bescheid (Foster/Ocejo 2015: 416). Demzufolge hat das Beobachten von Gatekeepern und der durch sie verbreiteten Informationen eine legitimierende Wirkung auf organisationales Handeln (Perry-Smith/Mannucci 2016).

Über die temporäre Brücke wird Zugang zu neuwertigen und unbekanntem Informationen sowie Ressourcen erschlossen. Zusätzlich rückt eine andere Form des Brokers, die »Amphibien« (Eigenbrötler und Avantgardisten), zunehmend ins Scheinwerferlicht der Kreativitätsforschung. Gegenüber Gatekeepern schaffen sie es, in zwei unterschiedlichen Welten Fuß zu fassen und diese Überlappung künstlerisch zu nutzen, denn in der Peripherie des Netzwerkes (und nicht in dessen Zentrum) werden Normbrüche und unkonventio-

nelles Verhalten eher toleriert (Cattani/Ferriani 2008: 827 f.). In entfernten Netzwerkpositionen führen amphibische Künstler die Avant-Garde an und können sich trotzdem den Zufluss neuer Informationen für innovative Ideen wie auch den Zugang unbekannter Handelskontakte zu Nutzen machen (Jones u. a. 2016; Patriotta/Hirsch 2016). Kreative Ideen sind gemäß Burt die Folge der Kapazitäten zwischenorganisationaler Räume:

Across the clusters in an organization or market, creativity is a diffusion process of repeated discovery in which a good idea is carried across structural holes to be discovered in one cluster of people, rediscovered in another, then rediscovered in still others – and each discovery is no less an experience of creativity for people encountering the good idea. (2004: 389)

Burt beschreibt Kreativität hier als repetitives, kontextuelles Erlebnis des Entdeckens guter, neuer Ideen. Sie ist jedoch auf Gatekeeper, deren Bewertungen und Diffusionsmöglichkeiten angewiesen. Die Entdeckung und Gutheißung einer kreativen Idee ist jedoch von unterschiedlichen Brokern abhängig, denn die einen können sie strukturell herstellen, jedoch nicht vertreiben (Amphibien), während die anderen sie aufgrund der zentralen Position im Netzwerk nicht erkennen, aber anpreisen können (Gatekeeper):

The fringe is where divergent ideas thrive, yet it also is the place where they risk remaining invisible, and their exploration unexploited, because, no matter how original the insight, the label of 'creative' depends on gatekeepers who can support and legitimate it. (Cattani/Ferriani/Colucci 2015: 88)

Grenzübereichungen zwischen Netzwerken, in denen Kreativität floriert und woraus gute Ideen entstehen, bergen den Nachteil der Unsichtbarkeit der Idee. Diese Aufmerksamkeit führt zu der überlebenswichtigen Sichtbarkeit. Bei neuen Ideen wie beispielsweise avantgardistischen Moden oder textiltechnischen Neuerungen können Modenschauen oder Magazinbeiträge zu dieser Sichtbarmachung beitragen.

Organisationen können sich aufgrund der Ressourcen hin zur Peripherie öffnen. Die Grenzen werden durchlässig und die Umwelt wird von einem Ort der Ressourcenakquise zum Lern- und Innovationsort (Cattani/Ferriani 2008; Dokko/Rosenkopf 2010).<sup>49</sup> Soziale Netzwerke spielen auch in der Hervorbringung von Kreativität eine zentrale Rolle, denn da fungieren sie als Rekrutierungspool für Personal (Godart/Shipilov/Claes 2014 und Godart u. a. 2015),

---

**40** | Grabher (2001) spricht hierbei von »trading zones«, die sich bei wiederholter Aktivierung bestimmter Netzwerkkontakte ergeben und zum Schauplatz verschiedener organisationaler, wirtschaftlicher und künstlerischer Interaktionen werden.

als Plattform für Informationen (Aage/Belussi 2008) und Schlüsselstelle neuer Ideen (Burt 2004). Das Netzwerk wird zum Innovationsort (Powell/Koput/Smith-Doerr 1996; Hasse/Passarge 2015). Kreativität ist dann also das Resultat erweiterter organisationaler Weltansichten und Perspektiven an der Schnittstelle von Organisation und Umwelt.

Über »den Fall« der Pariser Modeindustrie ist bekannt, dass sich die Modedesigner französischer Couture-Häuser vornehmlich als Teile eines Netzwerks und weniger als (ehemalige respektive gegenwärtige) Angestellte eines Unternehmens verstehen und deshalb Informationsflüsse nach außen aufrechterhalten und gegenseitig bedienen. Diese Mobilität der Angestellten wird als gewinnbringende Verbindung zur Konkurrenz dargestellt: »Thus organizations that access heterogeneous information from their environment, and those that can most favourably influence their audience's perceptions,« so das Fazit der Autoren, »are the ones that are more likely to succeed in producing creative output« (Godart/Shipilov/Claes 2014: 378). Kreativität ist folglich auch Produkt der Instrumentalisierung und Kombination verschiedener Informationsquellen. Bleiben Verbindungen zur Konkurrenz aus, erschöpfen die Ressourcenkontakte und die Informationsflüsse versiegen. Dann besetzt der Modedesigner nicht länger eine Gatekeeper-Position bzw. verbindet keine getrennten »Welten« miteinander.

## 5.2 KREATIVITÄT INNERHALB DER ORGANISATION

Als Gegenstand der Sozial- und Verhaltenspsychologie wird Kreativität in Ansätzen zu Generierungs- und Förderungstechniken weiterentwickelt. Diese konzeptuellen und analytischen Richtungen der Kreativitätsforschung haben vor allem im Bereich des Managements mächtig Anschluss gefunden (Bilton 2007). In diesem Kapitel wird auf die Literatur der Kreativitätstechniken eingegangen, die später (in Kap. 6) teilweise wieder aufgegriffen und mit empirischen Beispielen illustriert werden.

Innerhalb der Betriebe geht Kreativität aus der organisatorischen Synthese zwischen verschiedenen, situativen Variablen im Kontext der Entwicklung und Produktion von neuen Kreationen hervor (Harvey/Kou 2013; Madjar u. a. 2002; Carlsen u. a. 2013; Oldham/Cummings 1996). Resultierend aus der Divergenz zwischen Bestehendem und Neuem, entsteht eine Form der »kombinatorischen Kreativität« (Tschang 2007) oder »architektonischer Innovation« (Henderson/Clark 1990). Die Managementforschung hat ein besonderes Interesse an der Kontrolle von Leistungsanstrengungen, weshalb Techniken und Praktiken als Methode zur Kreativitätsgenerierung in den Fokus rücken, die sich auf das intraorganisationale Koordinieren kreativer Prozesse spezialisieren. Dabei kann entweder das Problem oder die Lösung vorgegeben sein

(Gilson/Madjar 2011), und der Stimulus der Kreativität interner oder externer Natur sein (Unsworth 2001). Slavich und Svejenova (2016) analysieren unter dem Begriff »Managing Creativity« sechs verschiedene Schwerpunkte, darunter Kreativität als Ergebnis (von Neuheit, Originalität oder Nutzen) oder Kreativität als organisationalen Prozess (aus Kooperationen, Zusammenarbeit und Interaktionen, Abb. 1). Kreativität zeigt sich im Effekt von Modifikationen, Transformationen, Erneuerung und der Aufarbeitung zwischen oder innerhalb von Organisationen:

In this view, creativity is about change through constant and dynamic processes of modification, transformation, renewal, and regeneration, which provide an outcome with an impact [...]. The focus in these definitions is not on a process of generation of something different, but on the substantial impact that an outcome produces in an organization or a field. (Slavich/Svejenova 2016: 244)

Am häufigsten sind Kreativitätsdefinitionen, die sich auf beide Kategorien beziehen.<sup>41</sup> Da Konformität keinen Effekt auf das Feld hat – sie ist kaum wahrnehmbar (Goncalo/Duguid 2012) –, stellt diese das Gegenteil von Kreativität dar.

Katherine Chen (2009 und 2012) kritisiert die psychologisierende Dominanz in kreativen Prozessen und argumentiert, dass sowohl totale Formalisierung wie auch absolute Freiheit kreative Leistungen einschränken würden. Ihr Fokus bearbeitet zwei Extreme: das Über- und Unterorganisieren. Zu viel Formalstruktur, Rationalisierung und Gewaltkontrolle reduzieren Experimentierfreude, die ein besonders großes Potenzial für kreative Lösungen fördert: »In short, excessive rationalization and coercive control can generate over-organizing that discourages experimentation and encourages conformity, thereby constraining creativity« (Chen 2012: 629). Hingegen führen wenig Formalstruktur, Kontrolle oder Leitlinien zu »unterorganisierten« Teams, die wiederum in Hierarchien und richtungsweisenden Regelwerken nach Halt suchen oder die Organisation verlassen. Weder über- noch unterorganisierte Sozialräume begünstigen das kreative Zusammen-

---

**41** | Slavich und Svejenova analysieren vier Prozesse, in die sich die aktuellen Kreativitätsdefinitionen kategorisieren lassen (2016: 242 ff.): darunter die Synthese als kognitiver Prozess aus den Erfindungen, Problemlösungen und Verbesserungen entstehen, der sich aber weiterhin Routinen bedient und innerhalb bekannter Verfahrensweisen weiterentwickelt; das Engagement als Verhaltensprozess, der die motivationale Einwilligung zu vertiefter Auseinandersetzung des Individuums meint; die Interaktion als relationaler Prozess, der auf die Verbindungen und Kollaborationen verweist und auf die Kollektivität konzentriert; oder die Kreation als organisationaler Prozess, dem die Autorinnen sich umfassend zuwenden.

spiel in Organisationen. Kreativität entsteht folglich im Zustand relativer Ausgewogenheit verschiedener, scheinbar kontradiktorischer Erwartungen. Dieses Balancieren stellt nicht nur die Organisation, sondern auch die Individuen vor eine Herausforderung. Dennoch sind es zumeist bürokratische, »überorganisierte« Organisationen, welche größeren Schwierigkeiten begegnen, Kreativität zu ermöglichen, da Rationalisierungen und genaue Zielvorschriften die Stabilität, Uniformität und die Berechenbarkeit des Produktionsprozesses erhöhen, Nonkonformität unterbrechen und die Vielfalt der Aktivitäten einschränken (Chen 2012: 629). Die Dezentralisierung von Wissen durch eine erhöhte Personalfuktuation hat einen Einfluss auf neue Ideen und deren Verbreitung, was sich wiederum positiv auf »überorganisierte« Strukturen auswirkt (2012: 631). Während die eisernen Strukturen der Bürokratie kreative Prozesse stark einschränken und in ihrer Kapazität beschneiden, rückt Chen das Potenzial von Routinen in den Vordergrund der organisationalen Kreativitätsforschung: »routines can correct for under-organizing by orienting activities. Routines provide a basis for improvisation, leading to variation [...]. In carrying out routines, members may creatively recombine parts of these routines to achieve desired ends« (Chen 2012: 632). Routinen werden zunehmend zur konzeptuellen Basis für kreative Handlungen, d. h. Improvisationen und Rekombinationen, und somit für Variation und Kreativität (s. Kap. 6.1).

Abb. 1: Zentrale Kategorien der Kreativität: Beschreibungen, Definitionen, repräsentative Studien

Kategorie	Beschreibung der Kategorie	Kreativitätsdefinition	Repräsentative Studien
Ergebnis	Neuheit, Originalität, Nutzen, Angemessenheit	Kreativität bezieht sich auf die Qualität eines Produkts oder einer Lösung, die in einer Organisation produziert und öffentlich als neu und nützlich gewürdigt wird.	Anabile 1996, 1998; Boden 2004; Catmull 2008; Elsbach & Kramer 2003; Ford 1996; Gilson & Madjar 2011; Godart et al. 2014; Godart et al. 2015; Madjar et al. 2002; Oldham & Cummings 1996; Perry-Smith & Mannucci 2017; Sternberg 2007
Synthese	Gedanken, Vorstellungen, Wissen, Problemlösen, Verbesserungen, Entdeckung, Erfindung, Intuition, Konzeptualisierung, Re-/ Kombination	Kreativität ist ein individueller oder gruppenspezifischer, kognitiver Prozess, in welchem separate Elemente zu einem Ganzen verknüpft werden.	Anabile 1996; Andriopoulos 2001; Choi & Thompson 2005; Gilson et al. 2005; Gilson & Madjar 2010; Goncalo & Duguid 2012; Jia et al. 2014; Kern 2006; Kurtzberg & Anabile 2010; Perry-Smith 2006; Rosso 2014; Simonton 2000; Tschang 2007; Weik 2012
Kreation	Produktion, Entwicklung, Herstellung, Materialisierung, Improvisation, Erregungsschaft	Kreativität ist ein organisationaler Prozess der Neuhetshervorbringung.	Anabile 1996; Barrett 1998; Catmull 2008; Ford 1996; Fortwengel et al. 2016; Gilson 2015; Koch et al. 2017; Madjar et al. 2002; Ormann & Sydow 2017; Shalley & Gilson 2017; Shalley, Gilson & Blum 2000; Perry-Smith & Mannucci 2017; Sonenshein 2014, 2016
Interaktion	Sozialer Prozess, Kooperation, Einflussnahme, Zusammenarbeit	Kreativität ist ein sozialer Prozess, der sich in Interaktionen entfaltet.	Auge & Belussi 2008; Burt 2004; Cattani & Ferriani 2008; Cattani, Ferriani & Colucci 2015; Chen 2012, Csikszentmihalyi 1988, 2007; Farmer et al. 2003; Godart et al. 2015; Godart et al. 2014; Hargadon & Bechky 2006; Mora 2006; Perry-Smith & Mannucci 2017; Uzzi & Spiro 1006; Watson 2007; Woodman, Saywer & Griffin 1993
Effekt	Transformation, Wandel	Kreativität meint die signifikante Transformation bestehender Elemente, die Wandel in der Organisation oder im Feld zur Folge hat.	Gilson 2015; Lee et al. 2014; Madjar, Oldham & Pratt 2002; Obstfeld 2012; Perry-Smith & Mannucci 2017; Shalley et al. 2000; Tschang 2007
Beschäftigung	Totale Einbindung	Kreativität ist ein fruchtbarer Beschäftigungsprozess eines Individuums oder eines Kollektivs mit einer spezifischen Aufgabe, der das Verhalten, Kognitionen und Emotionen umfasst.	Csikszentmihalyi 1996; Drazin, Glynn & Kazanjian 1999; Fortwengel et al. 2016; Harvey & Kou 2013; Simonton 1999, Shalley et al., 2000; Unsworth 2001; Unsworth & Clegg 2010

Quelle: Eigene Darstellung nach Slavich/Svejenova 2016: 241

Eine Organisationskultur, die den spielerischen Umgang mit neuen und bestehenden Arbeitspraktiken fördert, erhöht die Kombinationsmöglichkeiten und stimuliert so die Entstehung kreativer und innovativer Ideen (Carlsen u. a. 2013). Rekombinationen sind daher eine gängige Generierungstechnik für Kreativität: »the manipulation and recombination of objects in novel and useful ways to solve problems« (Sonenshein 2014: 814), »the recombination of existing ideas from different sources into new products« (Tschang 2007: 989), »new connections between relatively unchanged components« (Obstfeld 2012: 1589) und schließlich: »This novelty represents a recombination of existing elements and styles that differentiates, but does not break existing artistic and aesthetic conventions« (Lampel/Lant/Shamsie 2000: 266). Die Rekombinationstechnik verspricht, bestehende Elemente neu zusammenzustellen, um dadurch zu alternativen Ideen zu gelangen oder diese andersartig zu inszenieren, um Verständlichkeit zu generieren und den Markterfolg zu erhöhen (ebd. 2000). Bartel und Garud (2009) erachten die Praxis der Rekombination als zentrale Übersetzungstechniken gängiger Elemente in lokale Kontexte, die als typischer Arbeitsverlauf in Organisationseinheiten kultiviert werden sollte. Die für kreative und kulturelle Produktion typische Unsicherheit oder Ambivalenz bezüglich Markt und Nachfrage wird somit nicht als Problem, sondern als vieldeutige und fruchtbare Ressource mit in den Prozess eingebaut (Vangkilde 2013: 90). Sonenshein (2014) wendet den Terminus »creative resourcing« an, um zu erklären, wie bestehende Materialien und eingeschränkte Ressourcen zu kreativen Lösungen kombiniert werden können, die im Publikum Anklang finden. Versteht man Kulturproduktion als Anschluss an Vorgängerbeispiele, dann wird kreativer Ausdruck zum Produkt vieldeutiger und komplexer Erneuerungsprozesse (Bartel/Garud 2009: 109; Moeran/Christensen 2013: 19).

Jazzimprovisationen sind ein Beispiel solcher Imitations- und Kombinationssysteme: »Jazz is the only music in which the same note can be played night after night but different each time« (Ornette Colman zit. nach in Barrett 1998: 620). In der Organisationsforschung dient der Jazz als Beispiel für die Wissensvermittlung und die Improvisationsgabe, wodurch ein flexibler Routinebegriff plausibilisiert wird. Jazzmusiker produzieren etwas Neues und Andersartiges, indem sie das Gelernte und Einstudierte mobilisieren (Barrett 1998: 608 ff.; Hargadon/Bechky 2006: 485). Die Improvisation ist ein Moment musikalischer Synchronisation, indem die Jazzbands mithilfe geteilten Wissens, geteilter Beobachtung (während der Performance) und aufgrund unterschiedlicher Interpretationsweisen die Situation kontinuierlich neu verhandeln. Weiter sind die Musiker der Jazzbands darauf spezialisiert, die Kernkompetenz trotz situativer Variationen zu wahren:

Good things can happen when people jump in and act even when all plans are not complete and elegant. Rather than over-rely on pre-planned strategies and canonical

job descriptions, acknowledge members' capacity for bricolage [sic!] and pragmatic reasoning, their ability to juxtapose, recombine, and reinterpret past materials to fashion novel responses. (Barrett 1998: 619)

Praxis- und Technikwissen untermauern die Rekombination bestehender Praktiken. Werden flexible Routinen und freies Kombinieren von stabilen Strukturen der Organisation begleitet, können sie zu organisationaler Kreativität beitragen. Folglich beruht Organisationsform auf wenig Planung und Hierarchie, wird aber durch redundante Information begünstigt. Das Vorteilhaftere regelmäßiger Interaktionen ist das Kondensieren kollektiver Augenblicke, die zur Überwältigung von konventionellen Grenzen und zum Ausschöpfen kreativer Potenziale führen.

### 5.3 FAZIT II: KREATIVITÄT ALS RESULTAT MEHRLAGIGER SPANNUNGSVERHÄLTNISSE

In der Organisationsforschung bedeutet »kreativ« eine mehrlagige Qualität, eine situativ-kontextuelle »sliding category« (Moeran 2009: 981). Unterschiedliche duale Organisationsbedingungen haben einen Effekt auf die Kreativitätshervorbringung bzw. die Entwicklung und Produktion von Neuerungen: Repetition und Entdeckung (Obstfeld 2012: 1572), Ästhetik und Funktion (Moeran/Christensen 2013), Prozess und Resultat, Individuum und Kollektiv, Freiraum und Einschränkung (Ortmann/Sydow 2018) oder Permanenz und Temporalität (Slavich/Svejenova 2016: 245 f.). Folglich ist das zentrale Problem des Managements von Kreativität das Spannungsverhältnis, Variation zu erhöhen und operative Abweichung zu minimieren:

Thus, the core of the creativity paradigm is *enhancing variation* to optimize the fit between team efforts and outcomes, whereas the core of standardization is *minimizing variance* to ensure consistent operations. This antithesis presents teams and ultimately, organizations, with an interesting dilemma. On the one hand, it is desirable for teams to be creative in performing their work; on the other hand, it is desirable for them to adhere to standardized work practices. (Gilson u. a. 2005: 523)

Die Herausforderung für Organisationen der Creative Industries ist das Dilemma und die Paradoxie des Organisierens zwischen der effizienten Ausrichtung an Vergangenenem und der kreativen Gestaltung der Neuheit. Um dem entgegenzuwirken, werden nicht Techniken und Praktiken, sondern auch Ressourcen wie Personal oder Informationen unterschiedlich kombiniert. Die Kombination der Ressourcen hat einen großen Einfluss auf neuartiges Den-

ken und die Generierung kreativer Ideen. Neuerungen entstehen durch den Zugang zu abweichendem Wissen, das durch die Übersetzung in situative Eigenheiten und Ziele lokal zugänglich gemacht und im organisationalen oder individuellen Repertoire gespeichert wird (Czarniawska/Joerges 1996; Oldham/Cummings 1996; Hargadon/Sutton 1997; Madjar u. a. 2002; Cattani/Ferriani 2008).<sup>42</sup>

Wie aus dieser Literaturübersicht hervorgeht, ist das Feld der Kreativitätsforschung von einer Vielzahl von theoretischen, methodologischen und empirischen Erklärungsansätzen durchsetzt. Ein organisationstheoretischer Blick schärft das konzeptuelle Instrumentarium zusätzlich. Versteht man Kreativität als organisiertes Problem, rücken interorganisationale Netzwerke im Sinne der »loci of innovation« und intraorganisationale Routinen, Technologien und Teams als relevante Konzepte der Kreativitätsforschung in den Vordergrund (Powell/Koput/Smith-Doerr 1996).

Das Organisieren von Kreativität basiert auf Kooperationen, die durch Routinen strukturiert werden. Routinen werden hierzu nicht als rigide, statische Verfahrensregeln begriffen, sondern als flexible Musterhandlungen, die *in situ* Deutungen zulassen und dadurch Veränderung (z. B. Rekombinationen und abweichende Interpretationen) ermöglichen. Routinen sind die mikrosoziologische Einheit, die sich zu einer größeren (Projekt-)Aufgabe zusammenfügen. Diese Aufgaben liegen im Zentrum der (heterogenen) Teams, die mit der Aufgabe betraut werden. An dieser Stelle muss betont werden, dass Talent und besondere Fähigkeiten betreffend Ideenfindungsvermögen unbestreitbar sind.<sup>43</sup> Da dieser »kreative Geist« jedoch nur einen Teil der Voraussetzung für Kreativität in Organisationen darstellt, muss diese Konzeptualisierung mit sozialen und organisationalen Aspekten ergänzt werden. Die vorliegende Arbeit konkretisiert Kreativität als kollektiven Prozess. So schreibt Burow (1999): »Kreativität gibt es nur im Plural!« und verleiht der kollektiven, kooperativen Kreativitätsdefinition Nachdruck (Bourdieu 1993; Moeran 2009; Obstfeld 2012).

**42** | Für die Modeindustrie sind Archive besonders gewinnbringend, denn als intersubjektive, soziale Gedächtnisse speichern sie Aktuelles und machen es unabhängig von ihrer Aktualität zugänglich. Mittels archivierter Daten kann in Langzeitstudien die Diffusion und Adaption von Trends über Zeit modelliert werden (Godart forthcoming).

**43** | Amabile spricht von der Bedingung des »good fit« und der »innate abilities« und meint damit, dass gewisse Personen besonders gut zu bestimmten Situationen, z. B. Schach spielen oder Musik komponieren, passen, jedoch diese angeborenen Fähigkeiten nicht immer ausreichend sind, um eine bedeutende, kreative Leistung zu erbringen (Amabile 1983: 361).