

## 8 Organisierte Kreativität in der Mode

---

Am Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit stand die Annahme, dass Organisationen im Feld der Mode als kreativ wahrgenommen werden. Zudem hat sich während der Feldbesuche herausgestellt, dass es problematisch ist, den Begriff Kreativität zu verwenden, da dieser von den Beobachtungs- und Gesprächspartnern weder kohärent noch konsequent verwendet wurde. Obwohl erste Kontakte und Beobachtungen im Feld zeigten, dass Kreativität kaum Erwähnung findet – und wenn, dann »überschätzt« wird –, spielt sie eine relevante Rolle bei der Entwicklung und Verbreitung modischer Neuerungen. Die Abwesenheit einer geteilten Begrifflichkeit und die Beobachtung der Kreativitätserwartung inspirierten diese Arbeit und wurden zum Ausgangspunkt für das weitere abduktive Vorgehen des Theoretisierens, das sich zwischen empirischen Beobachtungen, theoretischen Konzepten und möglichen Erklärungen hin- und herbewegt. Zunehmend entwickelte sich der Eindruck, dass Kreativität ein Label einer institutionellen und sozial-konstruierten Zuschreibung ist. Vor diesem Hintergrund erschien es sinnvoll, der Frage nachzugehen, wie das entsteht, was als kreativ und modisch reklamiert und von der Umwelt als solches bewertet wird: Wie wird Kreativität hervorgebracht? Wie werden Neuerungen im Feld der Mode entwickelt, designt und schließlich erfolgreich kommuniziert? Welche Organisationsformen und Bedingungen sind dabei zentral und welche Akteure sind daran beteiligt? Die kreative Selbstbeschreibung des Creative Directors und der Creative Industries wurden zum Ausgangspunkt genommen. Schließlich konnten anhand des Feldmaterials zwei Ausprägungen von Kreativität analysiert werden: die *technologische* und die *kommunikative*.

Die technologische Entwicklung und Produktion kreativer Güter ist stark von Projekten, Etappenzielen und Sequenzierungen geprägt (Kap. 6). Deshalb wird oftmals auf Routinen, repetitive Verfahren und Zeitlichkeit zurückgegriffen oder die Neuerungen an Vergangenem ausgerichtet bzw. an Stil und Tradition orientiert (Kap. 6.1 und 6.2). Zudem hat sich gezeigt, dass im Rahmen der Projekte unterschiedliche Akteure aus verschiedenen Organisationen eingebunden sind (Kap. 6.3). Dabei fällt auf, dass sich die Wiederholung mit Spezialisten auszahlt, während Kooperationen mit künstlerischen Gestaltern selten wiederholt werden und einmalig bleiben. Gleichzeitig, um trotzdem einen

kreativen Anschein zu erwecken, wird die Kommunikation und Darstellung von Kreativität mittels Narrativen und Inszenierungen entwickelt (Kap. 7). Dadurch akzentuieren und erweitern Modefirmen wünschenswerte Eigenschaften und verschaffen sich durch geringe Verwendung anderer, ungewohnter Merkmale Akzeptanz. Bei diesen narrativen und zeremoniellen Idealisierungen zum Zweck des kreativen Anscheins handelt es sich nicht nur um retrospektive, rhetorische Strategien, sondern auch um schon vorgängig festgelegte oder während der Kreation entwickelte Narrative (Kap. 7.2 und 7.3). Diese Formen generieren prospektiven Sinn und ihnen wird eine große Bedeutung zugeschrieben; die Beteiligten sind davon überzeugt, dass ursprüngliche Überlegungen zur späteren Darstellung der Kreation einen großen Einfluss auf die Weiterentwicklung haben und sich – wenigstens zu einem gewissen Teil – auch gegenüber ökonomischen und technisch-rationalen Kriterien durchsetzen, die den Produktionsprozess dominieren. Durch Narrative und Zeremonien wird der Erfolg der Kommunikation erhöht. Vor diesem Hintergrund hat diese Arbeit den Blick auf die Mode als ein Bereich gerichtet, in dem Neuerungen nicht nur mit hoher Verlässlichkeit hervorgebracht werden, sondern in dem auch überaus rigide, zeitliche Vorgaben einzuhalten sind. Die Analyse der Bedingungen und Fragen der Entwicklung, Produktion und Kommunikation im Modesektor ist einerseits ein Beispiel der Aktivierung bestimmter Kooperationen, andererseits aber ein Beispiel für die normative Kreativitätserwartung, die durch institutionelle Passung und zeremonielle Aktivitäten adressiert wird. Vor diesem Hintergrund verbindet die Analyse der Kreativitätshervorbringung im empirischen Fall der Mode Kooperationen und Projekte mit Legitimitätsfassaden und sprachlicher Verankerung von Glaubenssätzen und thematisiert dementsprechend die soziale Bestimmung technologischer und sprachlicher Hervorbringungs- und Darstellungsformen.

Was sind also spezifische Effekte, die mit diesen Organisationsbedingungen einhergehen? Die Modefirmen verzichten auf radikale Brüche, wodurch Fehlschläge reduziert werden. Die Modeindustrie bringt Kreativität als Resultat schöpferischer Rekombinationen oder Neukreationen hervor, jedoch verbreitet sich nur ein Bruchteil davon als modische Innovation mit Langzeitwirkung. Hierbei wurde argumentiert, dass die Umweltbeobachtung weniger eine handlungsweisende denn eine inspirierende Funktion hat, während die Organisation fortführt, was sie beherrscht. Diese Studie diskutiert den technologischen und den kommunikativen Einfluss auf die Unsicherheitsreduktion der Bedingungen der Hervorbringung und Darstellung von Kreativität im Modesystem bzw. in den Creative Industries. Ein weiterer Effekt hat die Temporalität, denn es besteht nur wenig Zeit für die anschließende Diffusion der Neuerung. Radikale Innovationen der Mode sind selten, da Mode auf Zeit angelegt ist und aufgrund des schnellen Reproduktionszyklus oft kaum dif-

fundieren können. Insgesamt lassen sich deshalb zumeist inkrementelle und weniger radikale Variationen beobachten.

Infolgedessen wurden theoretische Konzepte des Kontingenzansatzes und des Neoinstitutionalismus gewählt, um die empirischen Befunde zu erläutern. Die Forschungsperspektive und die Theoriekonzepte der Kontingenzforschung sowie deren Weiterentwicklungen im Neoinstitutionalismus liefern ein tragfähiges Fundament für die Kreativitätsforschung. Im Dialog befähigen diese beiden Organisationstheorien dieses Forschungsvorhaben dazu, alternative Erklärungsmodelle für die organisationstheoretische Fundierung der soziologischen Kreativitätsforschung zu entwickeln. Die Analyse des Feldmaterials untermauert das theoretische Argument.

Mithilfe des Feldmaterials wurde versucht zu zeigen, dass die Hervorbringung organisationaler Kreativität im Feld der Mode und der damit verbundenen Erneuerungs- und Kreativitätsmythen weder ausschließlich mit der kontingenztheoretischen Annahme der Abschottung zentraler Technologien im Betriebskern noch mit dem neoinstitutionalistischen Argument legitimierter Sprache erklärbar ist. Als Folge unterschiedlicher Rationalitäten, die in den Creative Industries vorherrschen, kann weder nur die Entwicklung und Produktion kreativer Güter mittels technologischer Kontinuität und Effizienz noch die kommunikative und zeremonielle Ausgestaltung kreativer Tätigkeiten die Kreativität einer Organisation reklamieren. Die Verzahnung der beiden Theorien löst die Spannung der losen Kopplung der technologischen Aktivitäten im Betriebskern und der zeremoniellen Inszenierung als Reaktion auf institutionelle Erwartungen der Umwelt. Zwischen sichtbaren Formalstrukturen (Routinen, Technologien, Qualifikationsanforderungen und Kompetenzen) und Aktivitätsstrukturen (Narrative, Inszenierungen und Storytelling) besteht ein interdependentes Verhältnis. Während Modeorganisationen der Logik der *Neuheitsroutine* folgen und auf der Basis von Routinen kreative Güter produzieren, wird die Neuerung nach außen durch Zeremonien inszeniert und kreativ dargestellt. Bei Ersterem ist hier von *technologischen Aspekten der Kreativität* die Rede, beim Zweiten wird dies als *komunikative Aspekte der Kreativität* bezeichnet. Damit wird die »romantische« Vorstellung von Kreativität (d. h. der Geniemythos wie auch die Einzigartigkeit der Creative Industries) infrage gestellt und mit einer organisatorischen Vorstellung derselben ersetzt.

Diese Arbeit versucht die Entwicklung von Kreativität mittels Standardisierung, d. h. Routinen und Wiederholung, zu theoretisieren. Am Beispiel der Mode problematisiert diese Arbeit die Ambivalenz zwischen Technologie und Sprache, Entwicklung und Darstellung, Idee und Intention und stellt dies nicht nur als komplexen Sachverhalt, sondern ebenso als iteratives Spiel mit festgelegten Gestaltungsgrenzen dar. Der Ertrag der Arbeit trifft folglich nicht nur auf die kreative Tätigkeit der Modeindustrie zu. Die Konzepte *Neuheitsroutine* und *Kreativitätszeremonien* bzw. *Neuerungsnarrative* zeigen die komplexe

Verschachtelung der Rationalitäten, die in Organisationen der Creative Industries vorherrschen. Die Theoretisierung des Konzepts der Kreativität in zwei konstitutive Dimensionen und die Beschreibung der entsprechenden grundlegenden Eigenschaften können deshalb nicht nur auf »kreative« Industrien oder Organisationen, sondern allgemein auf die Hervorbringung von Neuheit angewendet werden.

Das Kapitel fasst rückblickend den konzeptuellen Argumentationsgang zusammen (Kap. 8.1), skizziert den gewinnbringenden Erkenntnisertrag für die Kreativitätsforschung (Kap. 8.2) und eröffnet einen Ausblick in weiterführende Forschungsfragen (Kap. 8.3).

## **8.1 DAS PRINZIP DES KREIERENS NEUER MODEN**

Im Rahmen dieser Arbeit wurde Kreativität als kollektiver, organisatorischer und institutioneller Sachverhalt rekonstruiert. Die kollektive Perspektive betont die Zeitdimension des Kreierens, die aufgrund der spezialisierten und vielzähligen Akteure beschleunigt wird. Die organisationale Perspektive betont die organisatorische Koordination aller beteiligten Akteure, die Verwaltung betrieblicher Formal- und Aktivitätsstrukturen und das Organisieren der unspektakulären Routinen. Die institutionalistische Perspektive adressiert die Rationalitätsmythen im Feld der Mode und die Definition, die Kreativität als Selbstzweck fern von Rechenschaftspflicht verortet. Insofern stellt die sprachliche Konstruktion einen zentralen Baustein der Hervorbringung von Kreativität dar, die sowohl dem zeremoniellen Ausweisen als auch dem glaubhaften Verfestigen des Kreativitätsmythos zugrunde liegt. Das heißt, dass modisch ist, was im Feld der Mode produziert wird, und kreativ ist, was Kreative (er-)schaffen. Daraus gehen zeremonielle Ausgestaltungen, z. B. der Selbstinszenierung, und die Konstruktion von Fassaden hervor, die der Aufrechterhaltung des kreativen Porträts dienen und Glaubwürdigkeit und Vertrauen reflektieren. Modenschauen, Fotostrecken oder die Starallüren der »kreativen Köpfe« sind Beispiele solcher Zeremonien.

Aus der Literaturübersicht geht hervor, dass die Herstellung neuer Kreationen in Produktions- und Kooperationsnetzwerken stattfindet, in denen die Modefirmen eingebettet sind und durch welche Kreativität als Kollektivgut entsteht. So wurden die Creative Industries als Konglomerat von Industriezweigen und Branchen beschrieben, welche Beziehungen, Informationen und Ressourcen über das Produktions- und Kooperationsnetzwerk verwalten und kontrollieren. Netzkontakten kommt eine prominente Rolle in der Herstellung von Modekollektionen zu. Ebenso ist die umfassende Vernetzung im institutionellen Feld lebenswichtig für die symbolischen Ausprägungen der Kreativität (beispielsweise in Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten bestimmter

Berufskategorien oder Aufgabengebiete), denn darüber werden Ressourcen koordiniert (Informationen, Personal, Trends und Ideen, Publikum) und Legitimität, Beständigkeit in der von Dynamik und Wandel geprägten Umwelt und somit organisationales Überleben generiert. Netzkontakte mit Feldmitgliedern werden im Rahmen der Projektarbeit als Talent- und Informationspool relevant. Sie werden jedoch nur während der terminierten Kooperation aktiviert und deaktivieren sich nach diesen Geschäften wieder bzw. bestehen latent im Mehrzweckressourcenpool weiter. Für das Forschungsvorhaben zur Kreativitätshervorbringung und ständigen und standardisierten Erneuerung der Mode interessieren deshalb insbesondere die permanenten Projektkontakte, die Teil der formalen Organisation sind, sowie die temporär aktivierten Netzkontakte, die zu spezifischen Kooperationsaufgaben angeheuert werden. Ein zukünftiger Forschungsbeitrag könnte Netzwerke deshalb als zwischenorganisationale Räume untersuchen, welche in der Innovationsforschung bereits als »locus of innovation« herausgearbeitet wurden (Powell u. a. 1996). Anschließend drängt sich die Frage auf, welche Rolle diese Netzwerke in der Kreativitätshervorbringung übernehmen, die über die Produktion und Koordination kreativer Tätigkeiten hinausgeht. Ein Fokus auf die Netzwerk- bzw. Feldebene wäre eine weitere Weiterentwicklungsmöglichkeit dieser Arbeit und würde zu Fragen der »Konsistenz innerhalb der Divergenz«, d. h. der Heterogenität in Feldern, beitragen (Schneiberg/Clemens 2006).

Die Nachfrageseite kommt im Entwicklungs- und Produktionsprozess modischer Neuerungen als Informationsquelle nicht infrage, da sie erst nach der Fertigstellung der Produkte relevant wird und somit kaum zur Unsicherheitsreduktion beiträgt. Da auch in der Mode das erklärte Ziel ist, »to design items that will please customers« (Aspers/Godart 2013: 181), vermeiden Modefirmen totale Neuheit und minimieren mögliche Unsicherheitsfaktoren, indem sie bestätigte Maßstäbe und Modelle abrufen und dadurch an Bekanntes anschließen (sogenannte innovation savers). Die organisationale Perspektive meint deshalb die organisatorischen Ambivalenzen zwischen künstlerisch gestalteten Produkten und zuverlässigen Dienstleistungen, die Ausrichtung auf Erneuerung trotz Bewahrung der Tradition sowie die Spannung zwischen Kommerz und Kulturproduktion.

Modekreationen werden oft in Anschluss an Bestehendes oder Vergangenes entwickelt und entstehen selten »from scratch« (Djelic/Ainamo 2005: 75). Radikale Neuheit entsteht jedoch weniger planbar und mehr zufällig, weshalb Modeunternehmen die Entwicklung mittels bewährter und verlässlicher Verfahren bevorzugen. Die Praxis des Modeschaffens hat aber auch gezeigt, dass diese Verfahren Kreativität nicht hemmen. So werden denn auch Neuentwicklungen selten ohne vorliegende Prototypen und angepasst an vorhandene Organisationsstrukturen und -technologien ausgearbeitet. Meist dient ein fremdes oder ein eigenes Kleidungsstück als Grundlage, das dann abgeändert und

angepasst wird. Hier findet das Gegenteil einer verfremdenden Gestaltung statt: Der Neuheitsgehalt wird reduziert, um Verständnis zu generieren und die Diffusion respektive die Adoption im Feld zu begünstigen. Aus einer organisationalen Perspektive lässt sich argumentieren, dass Kreativität wesentlich durch die Aspekte Zeit und Wissen koordiniert wird, die gegebenenfalls auch die Institutionalisierung von Kreationen fördern.

Die neoinstitutionalistische Perspektive auf das Phänomen ergänzt die kollektive und organisationale Ausprägung der Kreativitätshervorbringung und leistet eine Erklärung der inszenierten Darstellungen und zeremoniellen Aktivitäten im Feld der Mode. Damit ist gemeint, dass Kreativität weder ausschließlich technologisch koordinier- und planbar noch strategisch so zu verwalten ist, dass ihr die Anerkennung und Zuschreibung aus der Umwelt gewiss ist. Vielmehr zeigt diese Studie, wie das kommunikative Format der Kreativität die technologische Entwicklung der Mode mit sprachlichen und inszenierenden Darstellungsformen ergänzt. Auf der Basis einer erwarteten Zuschreibung wird eine – selber als kreativ wahrgenommene – Inszenierung vorgenommen.<sup>72</sup> Durch Verbindungen zum organisationalen Feld werden institutionelle Erwartungen bestätigt, Mythen stabilisiert und eine Zuschreibung des Labels »kreativ« überhaupt erst plausibel. Die attributive Verwendung kommt anderen Zuschreibungen, wie z. B. Vertrauen, sehr nahe: Je weniger darüber gesprochen wird, desto glaubwürdiger ist das Label. Die beobachtete Kreativitätsverneinung, der Verweis auf andere Akteure und die Abwesenheit der Begrifflichkeiten im Alltagsgeschäft haben die Annahme bestätigt, dass Kreativität vor allem dann zugeschrieben wird, wenn kaum darüber gesprochen wird. Von einem neoinstitutionalistischen Standpunkt aus kann argumentiert werden, dass Kreativität die Beachtung und Reaktion auf Aktualitäten ist, die aus dem organisationalen Feld stammen und von den Unternehmen beobachtet bzw. übernommen werden (können). Damit ist hier kein gerichteter Prozess gemeint, sondern vielmehr die beliebige, heterarchische und zufällige Verbreitung von (gestalterischen) Elementen, die den Kollektionen einflussreicher und bedeutender Modefirmen oder bekannter Designer entstammen, deren Innovationen in Modemagazinen oder in den digitalen Medien abgebildet

---

**72** | Zu Beginn stand die Annahme, dass Kreativität implizit und nicht über einen aktiven Prozess zugeschrieben wird. Ein Beispiel für eine aktive Zuschreibung sind die Oscars im Filmsektor oder die Billboard Music Charts der Musikindustrie. Jedoch gibt es auch im Modesektor zunehmend Awards, die national vergeben werden, so beispielsweise der Design Preis Schweiz (Zugriff am 28. Mai 2019 auf [www.designpreis.ch/?pageID=482&lng=de](http://www.designpreis.ch/?pageID=482&lng=de)) oder der Swiss Grand Award for Design, bei dem eine Teilnahme aus der Sparte Mode- und Textildesign auch möglich ist (Zugriff am 28. Mai 2019 auf <https://swissdesignawardsblog.ch/who>).

und verbreitet werden. Dabei wäre interessant, weiter zu untersuchen, inwiefern die Unternehmen die Umwelt beobachten und kognitiv Trends anpassen.

Vor diesem Hintergrund wird hier argumentiert, dass Neukreationen erstens mittels Technologien, Routinen und Projekten organisational entwickelt werden, zweitens über Sprache kommuniziert wird, auf deren Grundlage eine Zuschreibung und Bewertung geschehen kann, und viertens Kreationen zum Schluss von Produktionsnetzwerken kollektiv produziert werden. Kreativität in der Mode ist damit sowohl Gegenstand guter Planung mittels Technologien (technologische Aspekte der Kreativität) als auch institutioneller Anpassung durch zeremonielle Ausgestaltungen (kommunikative Aspekte der Kreativität). Folglich hat diese Arbeit ein besonderes Interesse an der Produktion, der Kommunikation und Darstellung sowie der Zuschreibung von Kreativität.

## 8.2 LOSE KOPPLUNG VON TECHNOLOGIE UND SPRACHE

Die Analyse des empirischen Feldmaterials hat gezeigt, dass Kreativität in Modefirmen erstens auf Routinen basiert, durch Technologien hergestellt und in Projekten ausgearbeitet wird und zweitens mittels Sprache vermittelt und in kreativen Inszenierungen zeremoniell sichtbar gemacht wird. Die Diskussion der technologischen Bedingungen und Fragen der Produktion und der kommunikativen Voraussetzungen und Fragen der Darstellung fließen in die Kreativitätshervorbringung durch die Modefirmen ein. Obwohl es sich dabei um »zwei Seiten derselben Medaille« handelt, bedürfen diese Prozesse einer bestimmten Ordnung. Die Kerntechnologien, im spezifischen Fall das Expertenwissen der Produzenten und das Technikkönnen der Strickcomputer, folgen einer rationalen Logik, während die kreativen Tätigkeiten einer künstlerisch-kreativen Logik folgen. Interessanterweise gehen die kreativen Tätigkeiten über das Entwerfen und Kreieren neuer Moden hinaus und umfassen das stete Beobachten der modischen Umwelt, das Adoptieren daraus hervorgehender Trends und die Übersetzung dieser in die organisationale Technologie. Expressive und symbolisch geladene Güter entstehen folglich nicht (nur) durch expressive Techniken. Die rationale und die künstlerisch-kreative Logik konfliktieren jedoch, weil Erstere auf dem ökonomischen Effizienzstreben, Letztere auf der bedeutsamen Neuheitssuche beruht. Die Lösung in Konflikt stehender Erwartungen ist die Entkopplung der zentralen Kernaktivitäten und der Erneuerung der Mode. Als Folge werden die beiden Technologien hermeneutisch vor Störungen und Variation abgeschottet und gleichzeitig wird versucht, Variation und Wandel zuzulassen. Modefirmen müssen einen Weg zwischen der Produktionssicherheit und operativen Kontinuität der zentralen Herstellungsverfahren und der Varianz und Veränderung durch neue Moden finden. Die technologischen Aspekte der Kreativität beziehen sich deshalb auf

den Übersetzungsprozess, wodurch sich Modefirmen Erwartungen und Ideen aus der Umwelt aneignen. Andererseits, so das Argument dieser Arbeit, generieren Modefirmen im Zuge dieser technologischen Übersetzung sowohl institutionelle Passung als auch Differenzierung innerhalb ihres Feldes. Die *kommunikativen Aspekte* beziehen sich auf die Ausgestaltung der stilistischen Ausdifferenzierung, wodurch sich Modefirmen von anderen – auch eigenen ehemaligen – Kollektionen abheben. Dieser Prozess resultiert in der kognitiven Nischenbildung und Kategorisierung. Die Kombination von *technologischen* und *kommunikativen Kreativitätsaspekten* lässt stilistische Variation zu und ermöglicht trotz institutioneller Ordnung Heterogenität im Feld der Mode. Diese Studie zeigt, wie Modefirmen Stabilität und Wandel sowie Doppelung und Erneuerung bewältigen.

### **8.2.1 Lose Kopplung in der Modekreation**

Das Prinzip der losen Kopplung ermöglicht das Puffern des Betriebskerns vor Umwelteinflüssen zugunsten der Kreativitätshervorbringung. Deshalb wird mithilfe der Kontingenzttheorie diese als organisatorische Lösung für das gesellschaftliche und organisationstheoretische Dilemma der Inkompatibilität von Rationalität und Unbestimmtheit identifiziert. Die lose Kopplung von Aktivitäts- und Formalstruktur hebt die Dialektik zwischen »lose« und »gekoppelt« hervor. Organisationen stehen der komplexen Situation gegenüber, gesellschaftlichen Vorstellungen nachzukommen und Konformität mit ihnen zu symbolisieren, während die technologische Wertschöpfung im Kern fortgeführt wird. »Thus, the concept of loose coupling allows theorists to posit that any system, in any organizational location, can act on both a technical level, which is closed to outside forces (coupling produces stability), and an institutional level, which is open to outside forces (looseness produces flexibility)« (Orton/Weick 1990: 205). Auf der technischen Ebene finden Entwicklungsproduktionsprozesse statt, die zur Stabilität beitragen, während in der institutionellen Ebene Darstellungsformen angesiedelt sind, wodurch Flexibilität und Erneuerung zugelassen werden. Berührungspunkte bleiben also bestehen und sind relevant, denn die Technologie hat großen Einfluss auf die technische Umsetzung der kreativen Idee, so, wie die kreative Idee existierende Technologien herausfordern kann. Die lose Kopplung erklärt sowohl die Agilität und Anpassungsfähigkeit der Designentwicklung als auch die schnellen Produktionsprozesse.

Durch die Dialektik von technologischen Operationen und institutioneller Anpassung zeigen Organisationen sowohl Anpassungsfähigkeit als auch Eigenarten gegenüber ihrer Umwelt. Auf der Basis der Mikroprozesse der täglichen Handlungen wird ermöglicht, die standardisierten, legitimierenden und formalen Strukturen trotz verkomplizierenden, institutionellen Mythen

aufrechtzuerhalten. Folglich können sich Organisationen ähnlicher institutioneller Herkunft formal gleichen, unterscheiden sich jedoch stark in den praktischen Ausführungen. Diese Variabilität der Reaktionen auf institutionellen Druck ist auf die Mikroprozesse der Institutionalisierung zurückzuführen, d. h. auf die praktische Umsetzung der Organisationsmitglieder, die darum bemüht sind, sowohl den externen Ansprüchen als auch internen Forderungen gerecht zu werden, weshalb sie Skripts verhandeln, adaptieren und in Alltagshandlungen übersetzen. Mode ist ein Beispiel für ein System, das nur partiell gepuffert ist. Eine detaillierte Untersuchung der Mode trägt deshalb zu einem gleichzeitig distinktiven wie responsiven, von Orton und Weick (1990) als dialektisches Verständnis loser Kopplung bezeichnet bei. Weil das institutionelle Umfeld von Reformen und unterschiedlichen Nachfragen durchsetzt ist, tendieren Organisationen dazu, sichtbare Strukturen und Prozesse, nicht aber ihre Arbeitsaktivitäten anzupassen: »As a consequence, change is predominantly related to formal and visible structures and processes. [...] In order to decouple, facades need to be set up and maintained not only at the interfaces with the external environment, but also internally« (Hasse/Krücken 2008: 200 f.). Lose Kopplung, so wird im Neoinstitutionalismus postuliert, bezieht sich auf Organisationen und deren Notwendigkeit, die Strukturen und Prozesse in Reaktion auf die externen Bedürfnisse anzupassen.

Die *Kreativitätszeremonien* und die *Neuerungsnarrative* sind das symbolische Resultat der losen Kopplung zwischen Formal- und Aktivitätsstruktur, wozu die *kommunikativen Aspekte* in Form von spezifischen, institutionalisierten Vokabularen und gestalteten Fassaden den Glauben an Kreativität konstruieren und die damit verbundenen Mythen perpetuieren. Je weiter die Handlungen und Entscheidungen der Organisationen von dem Bild entfernt sind, das die institutionelle Umwelt davon hat, desto wichtiger werden *Kreativitätszeremonien* und *Neuerungsnarrative*, die kreative Fassaden errichten und aktualisieren. Je »profaner« die Hervorbringung und je mystifizierter die institutionelle Vorstellung davon, desto größer die Kluft zwischen den *technologischen* und *kommunikativen Voraussetzungen* – und umso relevanter die zeremonielle »Kreativisierung« der »demystifizierten« Realität. »Kreative« Organisationen betreiben deshalb vergleichsweise viel Aufwand für die Errichtung kreativer Fassaden, auch wenn man allgemein vermuten kann, dass sämtliche Organisationen zunehmend mehr in ein derartiges Fassadenmanagement investieren. Solche Fassaden sind z. B. die Berufsbezeichnung »Creative Director«, die Einrichtung eines Ateliers anstelle eines Büros oder die Erfindung eines inhaltlichen Kollektionsthemas. Damit wird die Glaubwürdigkeit, dass es sich hierbei um eine kreative Organisation handelt, erhöht und das zugeschriebene Label »kreativ« ratifiziert. Sprache ist somit kein Zufalls- oder Nebenprodukt des Organisierens von Mode, sondern die entscheidende Grundlage, die die kreative Fassade pflegt. Durch Sprache und Zeremonien werden die institu-

tionellen Erneuerungserwartungen erfüllt und der Glaube an die Richtigkeit des Kreativitätsmythos – »die«, d. h. die Organisation bzw. die Designer, »sind wirklich kreativ« – erhalten. Der Kreativitätsmythos ist somit eine unhinterfragte Rationalität und ist wesentlicher Bestandteil des Modesektors.

Die Modefirmen reklamieren Kreativität, indem sie diese ›profanen‹ Herstellungsweisen und die daraus resultierenden Güter mittels Storys, Shows und Storytelling als Neuerungen darstellen und dadurch ›kreativisieren‹. Damit wird das Unspektakuläre spektakulär gemacht; was vorher unsichtbar bzw. effizient war, wird nun sichtbar bzw. aufwendig inszeniert und zu einer Darstellung der Kreativität. Sowohl die *technologischen* wie auch die *kommunikativen* Aspekte sind Voraussetzung der erfolgreichen Entwicklung und Produktion, Kommunikation und Darstellung und Zuschreibung von Kreativität im Feld der Mode.

### **8.2.2 Technologische Bedingungen und Fragen der Produktion**

Die Beobachtung der Hervorbringung organisationaler Kreativität im Feld der Mode gibt Aufschluss über drei für die organisierte Hervorbringung von Kreativität fundamentale Organisationsformen: Routinen, Technologien und Projekte. Diese Organisationsformen sind das Ergebnis der Konfiguration dreier unterschiedlicher Spannungsverhältnisse. Routinen sind einerseits variationsfähig, andererseits verlässlich, weshalb sie in Organisationen in Form standardisierter Handlungsprotokolle vorkommen oder als Leitlinien situative Interpretationen zulassen. Ähnlich verhält es sich mit Technologien, die, wenn sie gemäß Schema operieren, Beständigkeit versprechen, aber wenn sie partiell modifiziert oder mit Neuem kombiniert werden, auch mal Unterbrechungen auslösen. Schließlich bilden Projekte, d. h. projektbasierte Formen des Organisierens, die Schnittfläche zwischen temporär-variablen und permanent-repetitiven Organisationsstrukturen ab. Während die meisten Projekte auf eine Weise in permanente Verwaltungs- oder Koordinationsstrukturen eingebunden sind, ermöglichen sie Veränderung und Erneuerung. Die drei Organisationsformen bilden eine modulare Aktivitätsstruktur, die sich auf die Entscheidungsfindung im Organisationskern auswirkt und die Schnelligkeit und Flexibilität der Ausarbeitung und Herstellungsverfahren der Modebranche erklären kann. Organisationen versuchen, die Unsicherheit und Ambivalenz der Umwelt zu reduzieren, indem sie sich an Technologien halten, die sie beherrschen und die sich bewährt haben. Ein minimales Maß an Variation der Komponenten (Technologien, Routinen und Projekte) wird gestattet. Infolgedessen können technische Verfahren angepasst, Routinen verändert und Projektpartner gewechselt werden. Darunter versteht diese Arbeit die *technologischen Aspekte* von Kreativität.

Die Organisationsformen lassen sich einzeln verwalten und anpassen. Das heißt, dass Routinen, Technologien und Projekte als Bestandteile des zentralen Betriebsapparates zwar interdependent sind, als ambivalente Konzepte jedoch individuell und situativ gedeutet werden und somit rasch auf Veränderung reagieren können. Diese modulare Organisationsstruktur ist die Basis für die paradoxe Gleichzeitigkeit der technologischen Abschottungsleistung und der kreativen Anpassungsfähigkeit bzw. für die lose Kopplung zwischen Organisation und Umwelt. In dieser Arbeit wurde die von Modefirmen entwickelte Methode der verlässlichen Generierung von Neuerungen als *Neuheitsroutine* herausgearbeitet. Sie bewegt sich zwischen Verlässlichkeit und Variation, zwischen Neuerung und Wiederholung sowie zwischen Permanenz und Zeithaftigkeit mit dem Effekt, dass durch routineartige Prozesse Bekanntes bestehen darf, wie auch Diversität – und dadurch Neuheit – entstehen kann. So schließen sich Kreativität und Routine bzw. Wiederholung nicht aus, sondern ergänzen sich vielmehr zu einem Konzeptpaar, das sowohl einen konzeptuellen Beitrag zum Termingeschäft als auch zu den Techniken der Entwicklung und Produktion von Moden leistet. Ebenso soll der Fall der Mode veranschaulichen, dass Struktur keineswegs etwas ist, das Organisationen haben (oder blind übernehmen), sondern etwas, das sie (aktiv) schaffen.

Die Kontingenzforschung beleuchtet die Technologiezentriertheit innovativer Organisationen. Mit Thompson (2008) wurde kontingenztheoretisch argumentiert, dass Modekreation technisch und von Umwelteinflüssen gepuffert betrieben wird. Die Anpassung der Organisationsstruktur ermöglicht eine schnelle Reaktion auf die für innovative Systeme relevanten Veränderungen in der Umwelt, ohne dass der Kernbetrieb tangiert wird. Diese strukturelle Anpassung wurde mit Mintzbergs (1989) Adhocratie-Modell erläutert und für die Modeunternehmen adaptiert und an die Bedingungen und Bedürfnisse im Feld der Mode angepasst. Dabei ist frappant, wie bestimmte organisationale Labels Individuen mit besonderen Fähigkeiten ausstatten, die infolgedessen den Grad des kreativen Ausmaßes bestimmen. Ebenso spricht das Feldmaterial in Bezug auf die Standardisierung eine deutliche Sprache: Kernaktivitäten und Prozesse finden auf routinebasierten Verfahren statt, die durchaus Veränderung und Flexibilität zulassen, sich jedoch an bekannten Musterverfahren und Prozessprogrammen ausrichten. Organisationale Kreativität resultiert folglich aus der geschickten Trennung standardisierter Verfahren und dem Wunsch nach Erneuerung aus der Umwelt. Das heißt, dass die technologischen Bedingungen trotz Einschränkungen (*constraints*) und Abhängigkeiten (*contingencies*) durch die *Neuheitsroutine* kontinuierlich fortgeführt werden. Die vorliegenden empirischen Fallbeispiele haben gezeigt, dass die Modefirmen die situativen Komponenten modular bedienen, modifizieren und »kompatibel mit gewünschten organisatorischen Lösungen« machen (Kieser 2014: 183). Insofern wird die Annahme der Kontingenztheorie bestätigt, dass der Or-

ganisationsbetrieb von situativen Faktoren abhängig ist. Routinen, Technologien und Projekte beschränken die Organisationen zwar, eröffnen ihnen aber gleichermaßen wichtige organisatorische Gestaltungsspielräume. Organisationen sind daher nicht nur umweltabhängig, sondern können ihre Situation auf der Mikroebene direkt beeinflussen; sie reagieren auf und reproduzieren die Umwelt.

Die *technologischen Aspekte* beschreiben, wie Kreativität bzw. Mode von flexiblen Routinen, der Machbarkeit durch definierte Techniken, Apparaturen und Wissen abhängen. Die entworfenen Ideen müssen für die Technologie übersetzt werden, damit später die serielle Produktion ermöglicht werden kann. Aufgrund der Übersetzung der externen Ideen in interne Vorstellungen wird einerseits substanzelle Veränderung der Verfahrenstechniken verhindert und dennoch (inhaltliche) Varianz zugelassen. Die Entwicklung setzt eine Kalibrierung der kreativen Vorstellungen und der technologischen Bedingtheit voraus, weshalb oft nur geringe Dosen des künstlerischen Vorhabens realisierbar sind. Die Realisierung der kreativen Ideen findet mittels zweierlei Fertigungstechniken statt, die sich an je einem untersuchten Standort spiegeln: Der Generalist produziert die Modekollektionen anhand der Werkstattfertigung, während der Spezialist die Kleider nach dem Fließprinzip fertigt. Die empirischen Beispiele der Partnerschaft und der Strickmaschine veranschaulichen, wie Organisationen in der Entwicklung von neuen Kollektionsmodellen betriebliche Technologien vor unzähligen technologischen Alternativmöglichkeiten puffern. Trotz vestimentärer Neuerungen (thematische Inspirationen, Modellskizzen und Entwurfsmodelle) beschränkt sich die Kreativitätshervorbringung auf das Wissen und die Fähigkeiten der Partner und die Techniken der Maschine. Technologie meint folglich mehr als nur eine zuverlässige und langfristige Zusammenarbeit auf Vertrauensbasis (Partnerschaft mit Produzenten) oder Verlässlichkeit (Technikbezug zur Stickmaschine). Das Verhältnis kennzeichnet eine gegenseitige Abhängigkeit, denn die Modefirmen sind auf die handwerkliche, technische Expertise der Produzenten sowie der Maschine angewiesen, was bewirkt, dass die Produktionsstätten, deren Know-how und Infrastruktur vor jeglichen Umwelteinflüssen, temporären Turbulenzen oder Störungen abgeschottet werden.<sup>73</sup> Insofern lösen technologische Bedingungen Machbarkeitsfragen ein, denn Machbarkeitsentscheidungen werden an der Technologie ausgerichtet. Demnach haben Technologien einen großen Einfluss auf die Kollektionsentwicklung und im Spezifischen auf die technologische Umsetzung und Dosierung des kreativen Vorhabens.

---

**73** | Während die Maschine nicht von den Auftraggebern abhängig ist, ist die Abhängigkeit zwischen Produzent und Modefirma zweiseitig: während die Partner regelmäßig Aufträge erhalten und so den Umsatz sichern, ermöglichen der enge Kontakt und die Loyalität direkte Kontrolle durch die Modefirma.

Als Beispiel hat sich gezeigt, wie strukturelle Bedingungen von Organisationsmitgliedern (v. a. der kreativen Leitung und dem Designteam) als Bestandteil ihrer persönlichen (Design-)Aufgabe inkorporiert werden, um unter den existierenden Bedingungen Kreatives zu schaffen. Technologien finden sich in der alltäglichen Arbeit wieder, z. B. wenn die Designerin ihre Entwürfe so skizziert, dass sie für die Strickmaschine umsetzbar sind, oder Nuancenunterschiede einer Farbe innerhalb der gleichen Kollektion akzeptiert werden. Als Folge dessen wird die kreative Leitung mit der Übersetzung betraut.

Die Übersetzung fungiert als Kontrollmechanismus des Umwelteinflusses auf den Produktionsprozess, denn die aus der Umwelt stammenden kreativen Ideen, Trends und Moden werden vom Betriebskern als Störung eingestuft, da sie unbekannt sind und Diskontinuität im Produktionsprozess anregen. Der Entstehungsprozess von Kreativität erfolgt nicht linear, sondern als dynamisch-rekursive Entwicklung, die sich zwischen Kompromiss und Konser vation bewegt. Erneuerungen in der Mode tangieren darum lediglich einzelne Aspekte des Designs wie Farbwahl, Druckmuster oder schnitttechnische Modifikationen. Porac u. a. (1989) haben die Differenzierungsvarianten als Möglichkeit herausgearbeitet, anhand derer Firmen derselben Nische ihre Verschiedenheit deutlich machen können. Die Autoren sprechen vom »konkurrenzfähigen Scheitelpunkt«:

The belief of many managers is that the best differentiating strategy is to offer design variations on the classic theme that are more attractive than the variations produced by other firms, and to do so in a way that maximizes a retailer's ability to customize. Thus, the apparent differences among Scottish firms have to do with styling, colour and subtle variations in technology that are believed to give a firm a competitive edge. In this way, differences are created within an otherwise homogenous competitive cusp. (Porac u. a. 1989: 414)

Die wettbewerbsfähigen Modifikationen sind stilistische Erneuerungen, keine absoluten Neuerungen, die sich vor allem erfahrene Modefirmen zu Nutzen machen können, denn einerseits besitzen sie schon ein eigenes »classic theme«, eine *Handschrift*, andererseits kennen sie die *competitive edge*, deren Formgestaltung zentral für die Kollektionsneuerungen sind. Schließlich signalisieren die stilistischen Modifikationen nicht nur die Kompetenz kreativer Erneuerung, sondern kreieren auf der Basis gestalterischer Variationsfähigkeit individuelle Attribute, die schwer zu imitieren sind. Nichtsdestotrotz werden Virtuosität und Neuinterpretationen der alten, traditionellen Muster als Eigenschaften der Erneuerungen institutionell (mit-)erwartet. Dazu werden entsprechende Fassaden aufgebaut, die durch zeremonielle Formen aufrechterhalten werden und den institutionalisierten Kreativitätsmythos pflegen. Diese legitimierenden *Kreativitätszeremonien* und *Neuerungsnarrative* werden unter den

*kommunikativen Aspekten* der Kreativität detailliert beschrieben (s. Kap. 7 bzw. 8.2.3). Die *Neuheitsroutine* und insbesondere deren stilistische Modifikationen tragen daher zur Ausdifferenzierung im Feld der Mode bei.

Zum Zweck der Koordinierung dieser Vorgänge hat sich die projektbasierte Organisationsform als tragfähiges Konzept herausgestellt, die permanente Strukturen (Hierarchie, technologische Voraussetzungen) mit temporären Ressourcen (professionelles Expertenwissen, Apparaturen und Techniken) kombiniert. Das Projekt ist eine permanent-temporäre Organisationsform, in der Zeit (zeitlicher Druck) und Wissen (spezialisiertes Know-how) die Bedeutung im Schaffens- und Entstehungsprozess der Modekollektion fundamental beeinflussen. Auf der Basis von Projekten koordinieren Modeunternehmen sowohl bürokratische Strukturen, die sich vor allem in den Anstellungsverhältnissen und der Organisation des Projekts zeigen, als auch temporäre Arbeitsstrukturen, die sich im zeitlich begrenzten Zusammenarbeiten sowie in den Projektinhalten (Ziele, Aufträge, Mitglieder, Zeithorizont, Budget) offenbaren. Projekte verbinden die Organisation mit der Umwelt, da sie oft – zumeist in der Modebranche – unter der Schirmherrschaft einer ständigen Formalstruktur (Unternehmen) stattfinden, jedoch temporär beschränkt existieren und während der Projektlaufzeit aus einem »bunten Haufen« verschiedener Mitglieder bestehen. Die temporär angeheuerten Teilnehmer lösen die Prominenz der formalen Organisation auf. Aus dem Bruch mit organisationalen Grenzen und Konventionen resultiert ein Tummelplatz für neue Ideen und originelle Einfälle.

Weiter koordinieren die projektbasierten Kollektionsphasen und Arbeitsteams die Interdependenz und Verkettung der lose gekoppelten Ebenen der Aktivitäts- und der Formalstruktur. In den einzelnen Projekten wird darüber befunden, zu welchem Grad die Technologie bewahrt bzw. der Variation stattgegeben wird. Diese Mikroprozesse haben einen großen Einfluss auf die Institutionalisierung in den Organisationen, denn sie bedingen, ob eine Praktik zur Routine wird oder Bestandteil der veränderlichen Fassadengestaltung bleibt. Für die Unternehmen bedeutet dies, dass auf der operativen Ebene entschieden wird, ob textile Techniken, Inspirationen, Ideen oder Trends sowie deren gestalterische Umsetzung als Kollektionsmodell Bestandteil einer Kollektion bleiben oder zu einem »Evergreen« oder »Klassiker« avancieren. Kreativität in der Mode ist somit ein Termingeschäft und das Resultat einer modularen Aktivitätsstruktur sowie ihrer Terminierung.

Das Kreieren einer neuen Modekollektion ist somit kein einmaliges, alleinstehendes Vorhaben, sondern ein in eine bestehende Formalstruktur integriertes Unterfangen. Projekte fordern den Zufluss und Austausch nicht redundanter Ressourcen, da sie Kontakt zwischen permanenten, ehemaligen und »neuen« Mitgliedern herstellen. Während der Projektlaufzeit entsteht somit eine temporäre Öffnung gegenüber der Umwelt, weshalb Projekte als

Schaltstelle zwischen Organisation und institutionellem Feld fungieren und die Informations- und Ressourcenzirkulation kontrollieren. Demzufolge fungieren Projekte als Mittel der Umweltbeobachtung, während sie gleichzeitig Instanzen der Abschottung des Kernbetriebs sind. Trotz Kooperationen mit Künstlern, Magazinen oder Experten weichen die Unternehmen selten von den technologischen Verfahren ab. Projekte sind Organisationsformen organisierter Variation, die mit einem gewissen Toleranzniveau für Wandel ausgestattet sind, wobei die Veränderung der Projektparameter (Laufzeit, Aufgabe, Teamkonstellation) auch Unvorhersehbares initiieren kann. Kontingenztheoretisch gesprochen, fungiert die Projektorganisation als Puffer. Als Instanz der Varianzkontrolle von Personal, Wissen oder technischen Fähigkeiten wird in Projekten der fremde Einfluss auf die Organisation entweder als zulässig oder als störend ermittelt. Die Machbarkeitserwägungen richten sich an technologischen Voraussetzungen aus, finden aber in bunt gemischten Projektteams statt.

Das Dilemma zwischen Öffnung und Schließung der Organisation gegenüber der Umwelt wird durch das lose Koppeln der Teilbereiche Technologie und Sprache organisatorisch gelöst. Der technologische Kern, der vornehmlich organisational gekoppelt und geschlossen ist, und die Neuheit, die im System meist lose und offen besteht, sind nur an gewissen Berührungs punkten verbunden. Da Mode einer gewissen Portion Erneuerung und Varianz bedarf, wird Kreativität im Modedesign sowohl durch die totale Öffnung (avantgardistische Designs gelten als unverständlich) als auch die totale Schließung (Kopien und Reproduktionen gelten als unmodisch) verunmöglich. Der Berührungs punkt zwischen technologischem Kern und Neuheit wird darüber gesteuert, dass Neuerungen in der Umwelt registriert und von der Organisation übernommen werden, um dann an die technologischen Bedingungen angepasst zu werden. Der Technologiefokus kontrolliert das Ausmaß, zu welchem die Neuerung, die nicht nur zur Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch zur kreativen Glaubwürdigkeit beiträgt, umgesetzt bzw. adaptiert wird. Die *Neuheitsroutine* macht Veränderung und Erneuerung möglich, während die Aktivitätsbasis das Bewährte und Beherrschte bleibt. Dadurch wird Kreativität trotz Kontinuität möglich. Die *Neuheitsroutine* ist das Resultat der losen Kopplung zwischen Formal- und Aktivitätsstruktur. Sie ist die technologische Antwort auf das Dilemma der Öffnung und Schließung der Aktivitätsstruktur, die zwar die Basis der konstanten Weiterentwicklung bleibt, durch die *Neuheitsroutine* aber partiell und temporär verändert wird.

### 8.2.3 Kommunikative Bedingungen und Fragen der Darstellung

Empirisch konnte ermittelt werden, dass Organisationen mit Narrativen und Inszenierungen auf institutionelle Erwartungen der Umwelt reagieren, so

auch auf bestehende gesellschaftliche Kreativitätsmythen. Zeremonien sind die Reaktion auf die technologische Fertigung im Betriebskern und Praktiken, Prozesse, Personen und Produkte »re-mystifizieren« bzw. »kreativisieren« diese Fertigungsverfahren. Sprachliche und zeremonielle Ausgestaltungen ergänzen die von Technologie, Zeit und Kommerzialität geprägte Entscheidungsfindung und konstruieren eine individuelle, kreative Fassade und bestätigen hierbei den Glauben an Kreativität als etwas Fundamentales. Diese »Kreativisierung« findet in der Formalstruktur der Organisation statt, die Kreativität sprachlich ausweist und verankert, hat aber gleichermaßen einen Effekt auf die technologische Produktion der Güter, die währenddessen im »Hintergrund« kontinuierlich weiteroperiert. Die Modefirmen haben damit eine Möglichkeit geschaffen, trotz Routinen, Technologien und Wiederholungen Kreativität zu reklamieren. Die Aktivitätsstruktur hingegen wird organisational gepuffert und ist nur lose mit den kreativen Glaubenssätzen und Fassaden gekoppelt. Die Analyse des Feldmaterials zeigt, dass Sprache und Zeremonien hierbei von Bedeutung sind. Eigene Sprachspiele, aber auch Erzählungen von Drittparteien liefern die evaluative Basis für Zuschreibungen und Bewertungen der ›kreativen‹ Organisation. Sprachspiele – damit sind sowohl rhetorische als auch visuelle Inszenierungen gemeint – signalisieren die Bedeutung der Mikroprozesse für die unternehmerischen Darstellungen der Vergleichbarkeit und Unvergleichbarkeit kreativer Güter bzw. der Feld- und Nischenzugehörigkeit der Unternehmen. Damit wird angesprochen, was in dieser Arbeit als die kommunikativen Aspekte von Kreativität begriffen wird.

Die konstruktive Praxis der *komunikativen Aspekte* bezieht sich maßgebend auf Darstellungsformen. Institutionelle Erwartungen schmücken die Mode mit der Annahme, sie sei neu und kreativ, ohne dass genauer bekannt ist, was Mode ist und wie sie entsteht. Im Modesektor reproduzieren *Kreativitätszeremonien* und *Neuerungsnarrative* den Glauben daran, dass die regelmäßige Abänderung bestehender und Berücksichtigung fremder Deutungen, wie Trends, Ideen und Moden, die rationale Grundlage der Erneuerung der Mode sind. Das Beobachten, Übersetzen und Adaptieren von Inspirationen durch eine kreative Person oder ein Team sind an dieser Stelle die adäquaten Methoden der Modekreation. Diese Praxis wird weder hinterfragt noch untergraben. Die saisonale Erneuerung der Mode wird als natürliche Ordnung der Modekreation betrachtet, die zur Reproduktion der Kreativitätsmythen und zur Institutionalisierung der Mode beiträgt. Es ist die Aufgabe der sozialen Akteure, die materiellen und symbolischen Institutionen kontinuierlich und wiederholt herzustellen: »It is the continuous enactment of practices and meanings by organization members that constitutes and maintains institutions, including their appearance and experience as taken-for-granted« (Zilber 2002: 251). Als Folge davon werden über kollektionsspezifische Hinweise Geschichten konstruiert, die dann in Shows der Kreativität und durch Storytelling dargestellt

werden. Mittels *Kreativitätszeremonien* und *Neuerungsnarrativen* werden eine besondere Rhetorik und Inszenierungen der kreativen Fassade der Modefirma gepflegt.

Auf institutionellen Vokabularen bauen Narrative auf, welche die Organisation als notwendig und rational darstellen. Institutionelles Vokabular und Jargon suggerieren kreativen und künstlerischen Reichtum, dem eine besondere Außenwirkung zukommt. Es handelt sich dabei um eine symbolische Anpassung, wodurch Isomorphie mit institutionellen Erwartungen justiert und Legitimität übertragen wird. Bei diesen symbolischen Ausgestaltungen handelt es sich um Darstellungsformen, die eine aufgrund der standardisierten Verfahren entstandene Lücke zwischen effektiver Realisierung und erwarteter Kreativitätsvorstellung überbrücken und Glaubwürdigkeit wie auch Legitimität reklamieren. »Here, the term ›symbolic‹ means that the practice sends a signal to relevant audiences; it does not mean that planning [oder Darstellungsformen wie Geschichten und Inszenierungen] is superficial or inconsequential« (Bromley/Hwang/Powell 2012: 482). Der Neoinstitutionalismus versteht Legitimität als grundlegende Bedingung für wirtschaftlichen Erfolg, den Zugang zu Ressourcen und organisationales Überleben. Die gestalterische Aufbereitung und Darstellung sind Mittel der situativen Einflussnahme von Organisationen auf die Umwelt und sind als solche als Möglichkeit der Beeinflussung und Reaktion auf Kontingenzen zu verstehen.

Die *kommunikativen Kreativitätsaspekte* beschreiben, wie Organisationen das relevante Publikum vom Neuheitsgehalt der Kollektion überzeugen und den Status eines kreativen und modischen *Unternehmens* aufrechterhalten. Geschichten wirken demzufolge als Möglichkeit der Erwartungskonstruktion sowie Rechtfertigungs- oder Reparationsstrategie. Dazu wird während der Kreativitätshervorbringung sukzessive eine Geschichte konstruiert, die auf einem vordefinierten Thema gründet und materiell und symbolisch in die Kollektion eingearbeitet wird. Zum Abschluss der Kollektionsherstellung wird diese als intendiert präsentiert und zum Zweck der Außenkommunikation rhetorisch zurechtgelegt. In Shows wird diese narrative Idee aufgegriffen und auf sehr aufwendige Weise visualisiert, indem Outfits, Accessoires und Models an ausgewählten Schauplätzen inszeniert werden. Schließlich werden die narrativen Fragmente mithilfe von Storytelling in Etiketten und Labels, Broschüren und Newslettern zu einer kohärenten Erzählung finalisiert und der Laden entsprechend in Szene gesetzt. Geschichten werden zu Biografien, z. B. zur Ausbildung der »kreativen Köpfe« oder in Form der Entstehungsgeschichte des kreativen Gegenstandes, durch Storytelling durch die Beteiligten selbst, das organisationale Feld oder die Medien erzählt. In diesen Geschichten wird auf die Einmaligkeit verwiesen und die Neuerungen der Kollektion werden herausgestrichen. Narrative Fragmente der Orientierung, Inszenierung und Finalisierung sind Formen der zeremoniellen Ausgestaltung der institutionel-

len Erwartungserfüllung und formen sich erst zum Schluss zu einem rhetorischen Sprachspiel zwecks außengerichteter Kommunikation.

Durch die narrativen Fragmente wird die Kollektion in die Biografie der Organisation eingebettet. Dabei wird sie als minimal verschieden vom organisationalen Stil (Identität) dokumentiert und als maximal verschieden von Moden im Feld ausgewiesen (Alterität). Die Neuerung wird dann im eigenen Karriereverlauf sowie im Vergleich mit aktuellen Konkurrenten platziert, wobei ein Mittelweg zwischen der »affirmation of difference« (Czarniawska 2008) – der Verschiedenheitsbekundung – und der »range of acceptability« (Deephouse 1999) – der Ähnlichkeitserklärung – gefunden werden muss. Für die Modefirmen liegt die optimale Verschiedenheit zwischen der Herausbildung eines exklusiven Stils und der Verwendung eines konsumentenfreundlichen Designs. Die Modefirmen versuchen durch die Narrative eine bestimmte Identifikation zu erzeugen, mit welcher sie ihre Nischenzugehörigkeit und Anpassung an institutionelle Erwartungen im Feld signalisieren.

Die eigenen Alleinstellungsmerkmale haben ihren Ursprung in der kognitiven und mentalen Konstruktion potenzieller Konkurrenzgruppen. Aufgrund dieser Unverwechselbarkeit – diese Nische wird von keiner weiteren Organisation bedient – erscheinen die Modeunternehmen kreativ, in dem was sie tun. »Indeed, the characteristics of stylistic innovation drive the creation of market niches where those companies that do not adopt the convergent style or do not exclusively focus on that trend, might also come out to be stylistically successful« (Cappetta/Cillo/Ponti 2006: 1286). Die Nischenbildung wird von stilistischen Modifikationen vorangetrieben, wenn Unternehmen die gestalterische Umsetzung der Trends frei wählen oder sie partiell ignorieren. Wie die empirischen Beispiele zeigen, fördern der Fokus auf Klassiker und die stilistische Modifikation bewährter Kollektionsmodelle die Fundierung einer eigenen Marktnische. Weiter ist auch die Art und Weise kreativ, wie sie es tun, denn im Modedesign wird Kreativität in Form aufwendiger Darstellungen deutlich gemacht, ohne selbst zu behaupten, dass es sich um Kreativität handelt.

Die Nische wird nicht nur durch die Wahl einer bestimmten Technologie bestimmt, sondern auch durch eine Semantik, die zum kognitiven Kriterium für die Definition von Konkurrenz und Zugehörigkeit wird. Modefirmen greifen auf unterschiedliche kognitive Konstruktionen (Identität und Alterität) sowie Semantiken (Verschiedenheitsbekundungen und Ähnlichkeitserklärungen) zurück, was zumal in kleinen Märkten wie der Schweizer Modebranche als kognitive Bewältigung starken Wettbewerbs funktioniert. Aufgrund der kognitiven und mentalen Kategorisierungen, die sich in der unterschiedlichen Selbstdarstellung der beiden Unternehmen widerspiegeln, nehmen sich der spezialisierte Strickhersteller und das breit aufgestellte Traditionssunternehmen nicht als direkte Konkurrenz wahr. Diese Arbeit versucht ein Nischenverständnis zu zeichnen, das nicht nur einen bestimmten marktwirtschaftlichen

Vorteil meint, sondern Hervorbringungsaspekte offenlegt, die Kreativität provozieren. Die Nischenfindung und -ausgestaltung wird dabei selbst zur kreativen Aktivität und die Darstellung dieser Unverwechselbarkeit reproduziert den (externen und internen!) Glauben daran.

Eine für die Variationsfähigkeit der Organisation und deren kreative Außenwirkung fundamentale Aufgabe ist es folglich, neue Ideen und potenzielle Inspirationsquellen in der Umwelt zu registrieren und diese in Form von narrativen Fragmenten in die Organisationskultur des Modeunternehmens zu übersetzen. In der Mode stammen thematische Narrative meist aus Erlebnissen der Organisationmitglieder oder aus gesellschaftlichen Diskursen, womit gegenseitige Wahrnehmung und institutionelle Zugehörigkeit signalisiert werden. Diese Ideen entstammen den »Meta-Narrativen« der institutionellen Umwelt, aus der sie von der kreativen Elite – in diesem Fall durch die Creative Directors – in den lokalen Kontext übersetzt und individuell modifiziert werden: »Rather, through interpretation organizational elites translate them into local – more specific and selective – versions, which are then used in organizational sensemaking processes« (Zilber 2009: 206). Die Translation und das Editieren von Meta-Narrativen in den lokalen Kontext statthen die Unternehmen mit institutionellen, passenden Argumentationsbausteinen aus und erzeugen damit organisationale Historien, Biografien und Identitäten. Um modische Erneuerung reklamieren zu können, müssen etablierte narrative Fragmente offensichtlich transformiert werden. Insofern können Narrative und deren lokale Deutungen institutionellen Wandel fördern. Werden diffundierte Trends und Moden von einer Firma übernommen, so werden sie mit den existierenden technischen Mitteln in die lokale Technologie übersetzt und kommunikativ in die organisationale Kultur, d. h. die aktuelle Kollektion, eingebettet. Eine neue Idee wird als narratives Fragment in die Organisation übernommen, wo es eine sprachliche Verbindung zwischen den dauerhaften Institutionen (z. B. der organisationalen »Handschrift«) und den vorübergehenden Modeerscheinungen (z. B. Modetrends) herstellt. Diese Übersetzung macht die fremde Idee in der Organisation anschlussfähig. Demnach ist Modedesign ein Arrangement zwischen existierenden Institutionen und verfliegenden Moden. Die Wirksamkeit zeremonieller Regeln und institutioneller Erwartungen – in diesem Falle die Adaption zirkulierender, institutionalisierter Moden – zeigt sich darin, dass die Ablehnung reale Konsequenzen für die Organisation haben kann. Institutionelle Anpassung an die Modeumwelt gewährleistet Legitimität und Ressourcen, stabilisiert die Kreditwürdigkeit, demonstriert soziale Fitness und erhöht die Überlebenschancen. Die Darstellungsformen der Mode sind sowohl geplante wie auch emergente Konstruktionen und Reproduktionen institutionalisierter Kreativitätsmythen. Anhand von unterschiedlichen Darstellungsformen wird die Kollektion institutionell und organisational passend

gemacht. *Kreativitätszeremonien* und *Neuerungsnarrative* rekonstruieren die »Kreativisierung«.

## 8.3 SCHLUSSBEMERKUNGEN UND AUSBLICK

Im Untersuchungsfokus der vorliegenden Arbeit standen die Wechselwirkung zwischen der institutionellen Umwelt und der Organisation und ihrem technologischen Kern, deren Analyse eine Erklärung für die *technologischen* Bedingungen der Produktion und *kommunikative* Darstellung von Kreativität aus organisationssoziologischer Perspektive ermöglichen sollte. Die Bausteine werden wie folgt zusammengefasst: Die kulturpolitische Einführung in das Thema der Creative Industries in Kapitel 3 und die kulturtheoretische, historische Beschreibung der Entstehung und Verwendung des Kreativitätsbegriffs in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen in Kapitel 4 repräsentieren die konzeptuelle Annäherung an den Untersuchungsgegenstand. Um die Vorgehensweise zu explizieren, wurde das Forschungsdesign der empirischen Untersuchung zu Beginn vorgestellt. Dies mit der Absicht, auf die Verwendung des Begriffs Kreativität im Feld hinzuweisen.

Die empirischen Beobachtungen haben mich dazu geleitet, das Phänomen der Kreativitätshervorbringung mit Konzepten aus dem soziologischen Neoinstitutionalismus als auch der Kontingenztheorie zu theoretisieren, die in Kapitel 6 und 7 jeweils erläutert und mit Beispielen aus dem Feldmaterial ergänzt wurden. Diese Theoretisierung ist ein Versuch, die Beobachtung geschickt mit Erklärungen zu verknüpfen. Darauf aufbauend wurde die Kreativitätshervorbringung in den zwei Betrieben analysiert, die auf den ersten Blick verschiedener wirken mögen, als dass sie schließlich sind. In diesem Sinn und in Anlehnung an Everett C. Hughes wurde die »likeness inside the shell of variety« fokussiert (Hughes 1993: 503). Dieses Vorgehen erlaubte, das Phänomen Kreativität in zwei Teilkonzepte aufzuteilen: die *technologischen* und die *kommunikativen Aspekte* der Kreativitätshervorbringung. Zunächst wurden die *technologischen Bedingungen der Produktion* der kreativen Güter beschrieben, um daran anschließend die *kommunikativen Voraussetzungen der Darstellung* von Kreativität zu erörtern. Für beide Kapitel gilt, dass erst die als notwendig erachteten theoretischen Konzepte vorgestellt und dann mit empirischen Beispielen unterfüttert wurden.

Das Kapitel hat sich mit den zentralen Ergebnissen der Arbeit auseinander gesetzt, die wie folgt zusammengefasst werden können: In Übereinstimmung mit der Argumentation der Kontingenztheorie legen technologische Bedingungen durchaus eine Spezialisierung auf bestimmte technische Möglichkeiten nahe, die auch für die Modeindustrie feststellbar ist. Sowohl die Spezialisierung als auch die Generalisierung der kreativen Güter sind als Strategie

der technologischen Wahrung und produktiven Kontinuität zu verstehen. Je- doch reicht das Argument nicht aus, dass Kreativität lediglich auf Routinen, Technologien und Projektarrangements basiert. In Übereinstimmung mit der Argumentation des Neoinstitutionalismus konnte festgestellt werden, dass ze- remonielle und sprachliche Hinweise an Bedeutung gewinnen, denn mittels dieser Darstellungen gelingt es den Modefirmen, trotz standardisierter Pro- duktionsverfahren Kreativität zu reklamieren. Diese Arbeit bestätigt demnach die kollektive und organisationale Herstellung von Kreativität und fügt diesem Verständnis eine institutionelle Dimension hinzu, die besagt, dass Kreativ- ität ein Label ist, dass sowohl sozial konstruiert wie auch zugeschrieben wird. Die *technologischen Kreativitätsaspekte* setzen sich aus der technologischen Einschränkung, den routineähnlichen Verfahren und der projektbasierten Koordinationsform zusammen und werden durch die *kommunikativen Kreativitätsaspekte* komplettiert, die sich aus Narrativen, Shows und Storytelling zusammenfügen. Ein Abgleich dieser beiden Eigenschaften von Kreativität hat gezeigt, wie diese entsteht: Einerseits werden durch die *Neuheitsroutine* Inhalte (Inspirationen, Muster, Schnitte, Stoffqualitäten etc.) angeeignet und andererseits durch die *Kreativitätszeremonien* verfremdet und durch *Neuerungsnarrative* aktualisiert. Dadurch, dass Modekreation ein lose gekoppelter Übersetzungsprozess von fremden Ideen in technologische Machbarkeit ist, sind Modefirmen kreativ, indem was sie machen. Dadurch, dass Modekreation durch diese Übersetzung institutionelle, globale Erwartungen mit organisa- tionalen, lokalen Vorstellungen kombinieren und erneuern, sind Modefirmen kreativ indem, wie sie es machen. Während Ersteres Isomorphie begünstigt und die institutionelle Passung der Modefirma fokussiert, ermöglicht Letz- teres die institutionelle Ausdifferenzierung und kognitive Nischenbildung.

Die technologisch-kommunikativen Eigenschaften organisationaler Krea- tivität erlauben es, Bezüge zu verschiedenen Subsektoren im Feld der Mode als auch zu anderen Kreativindustrien herzustellen.<sup>74</sup> Eine weitere, zu verfol-

**74** | So ähnelt die Modebranche beispielsweise der Gastronomie, denn beide Bran- chen bringen Neuheiten primär durch Variationen, d. h. inkrementelle Variationen statt radikalen Neuerungen, hervor. Die Außendarstellung der Mode unterscheidet sich je- doch weitgehend von derjenigen der Gastronomie, die sich auf die kulinarische, also geschmackliche und optische Kreation, Nennungen in Gastronomieführern oder Aus- zeichnungen von Küchen und Köchen bezieht. Demgegenüber ist die Filmbranche der Modeindustrie näher, denn Filmfestivals, Awards und Auszeichnungen sowie Trailer können als Selbstinszenierung einer auf (breiter) Außenwirkung beruhenden Indus- trie verstanden werden. Im Film finden radikale Innovationen direkte Anwendung (3 D, Streaming), was die Filmindustrie von der Mode unterscheidet. Des Weiteren löst sich ein Filmset nach Beendigung der Dreharbeiten in seine Einzelteile auf; die Mode jedoch bewirtschaftet ein »Mutterhaus«, das permanent operiert.

gende Hypothese lautet demnach, dass sich die Einstellungen »Technologie« bzw. »Kommunikation« in Form eines graduellen Reglers auf unterschiedliche marktwirtschaftliche oder institutionelle Bedürfnisse anwenden lassen. Vergleicht man kommerziell ausgerichtete Bekleidungshersteller mit den künstlerischen Ausrichtungen von Couture-Häusern, so werden fundamentale Unterschiede deutlich. Während die Konfektionsbekleidung stark über technologische Bedingungen geregelt und kaum kommunikativ ausgewiesen wird, kann vermutet werden, dass Couture stark über kommunikative Darstellungen reklamiert und die technologischen Voraussetzungen als sekundär betrachtet werden.

Diese Arbeit stellt fest, dass die hergebrachten Definitionen von Kreativität in der Mode unzureichend sind. Als projektbasierte Organisationsform beruht Mode auf technologischen Eingrenzungen und routinierten Verfahren und schafft sich somit einen Raum der Gleichzeitigkeit von Beständigkeit und Variation, Tradition und Erneuerung, serieller Herstellung und künstlerischer Kreation. Folglich können nur mehrdimensionale Beschreibungen das Phänomen Kreativität erklären. Dieses Buch mag die Entwicklung und Darstellung der Modekreation zwar demystifizieren, es schafft es aber nicht, meine Faszination am Gegenstand Mode zu verringern.