

den kann (5.2)? Die erste Frage zielt allgemein auf Kreativität und zwar als eine Fertigkeit von Akteuren und eine Qualität von Produkten. Anhand der Ergebnisse der mikrologisch ethnografischen Forschung kann gezeigt werden, wie sich der Prozess der Erschaffung eines kreativen Produkts darstellt und was darin das Kreative ausmacht. Es lässt sich nachvollziehen, dass der Kurationsprozess als mehrstufig zu qualifizieren ist und die singuläre Fokussierung auf ausschließlich ein Moment des Einfalls das kreative Produkt nicht adäquat erfasst. Des Weiteren kennzeichnen die Ergebnisse der Untersuchung die Tätigkeit des Kreativseins als ein hoch soziales Phänomen, was, wie zu sehen sein wird, in einer Spannung zu den feldinternen Theorien der Kreativität stehen kann. Schließlich wird das kreative Produkt als mehrdeutiges und vielgestaltiges Objekt hervorgehoben.

Die zweite Frage hingegen konzentriert sich nicht auf Kreativität im Allgemeinen, sondern auf die besondere Form kreativer Erwerbsarbeit. Kreativarbeit, so die im ersten Kapitel herausgearbeitete grundlegende Überlegung, stellt eine besondere Art und Weise zeitgenössischer Erwerbsarbeit dar, die als solche gewisse Spezifika aufweist. Daher werden zunächst Bestimmungen der Organisationspraxis kreativen Arbeitens herausgearbeitet. Anschließend werden im Kern des Kapitels fünf Merkmale von Kreativarbeit herausgestellt. Es wird vorgeschlagen, diese Merkmale nicht nur auf den Wirtschaftsbereich der Werbung zu begrenzen, sondern allgemeiner als heuristisches Deutungsangebot einer branchenübergreifenden Konfiguration kreativer Arbeitspraxis zu begreifen.

5.1 DIE KULTURELLE FORMUNG DES KREATIVEN IN DER ÖKONOMIE

Kreativität wurde für die vorliegende Untersuchung als kulturelle Form bestimmt. Als eine Eigenschaft, deren Gestalt maßgeblich von sozialen bzw. kulturellen Konstellationen abhängig ist und die sowohl unterschiedlichen Entitäten (Individuen, Gruppen, Objekten, Situationen) zugeschrieben werden kann, als auch durch unterschiedliche Praktiken hervorgebracht und wiederum in differanten Feldern und Diskursen je verschieden markiert wird. Mit einer solchen Konzeption des Kreativen wurde die ontologische Dimension des Kreativitätsbegriffs eingeklammert, um die praktischen Leistungen der Akteure bei der Hervorbringung *von* und der Arbeit *an* einer kreativen Leistung rekonstruieren zu können. Die schrittweise Produktion einer Werbung begleitend, wurde verdeutlicht, wie ein kreatives Produkt in mehreren Etappen als soziomaterielles Faktum hervorgebracht wird. In den Blick gerieten dabei nicht nur die schöpferischen Leistungen Einzelner, sondern ebenso die zahlreichen Einflüsse, die die Entstehung eines solchen Objekts begleiten. Das kreative

Produkt wurde hierbei vom Standpunkt der ökonomischen Produktion aus bestimmt als der Werbeentwurf oder die Werbung selbst.

5.1.1 Die Mehrstufigkeit des Kreativen

Einer solchen Perspektive folgend, stellt sich der Prozess der Hervorbringung eines kreativen Produkts als mehrstufig dar. Arbeitsteilig strukturiert lassen sich spezifische, aufeinander folgende Konstellationen identifizieren, in denen das Kreative gewollt, gesucht, gefunden, geformt und gezeigt wird. Demnach fällt es schwer, den Entstehungsprozess eines kreativen Produkts, den ökonomischen Kern kultur- und kreativwirtschaftlicher Wertschöpfung, auf die Emergenz eines singulären Einfalls oder *eines* »schöpferischen Akts« (Söndermann et al. 2009: 24ff.) zu reduzieren. Fokussiert man den Produktionsprozess als Ganzes, sind mehrere, einflussreiche Justierungen und Fixierungen kreativer Einfälle zu beobachten. Je weiter ein Einfall bearbeitet wird, je mehr Etappen dieser durchläuft, desto mehr erhärtet sich seine Faktizität als produktbestimmender Einfall und desto mehr formt sich dieser Einfall als kreatives Produkt und zwar sowohl hinsichtlich seiner konkreten Produktgestalt als auch hinsichtlich seiner Kreativität. Es kristallisiert sich immer deutlicher heraus, welcher Einfall in welcher Art und Weise produktbestimmend ist und was daran als das Originelle, das Neue, das Kreative zu gelten hat.

Wie oben ausführlich nachgezeichnet, lassen sich mehrere solcher (De-)Stabilisierungen des kreativen Produktes bestimmen: Zunächst übersetzen die Berater den Wunsch des Kunden in eine agenturintern bearbeitbare Form und schreiben diese als »Aufgabe« im Briefing fest. Sie stabilisieren (und transformieren) somit einen vermeintlichen inhaltlichen Kern, der als »Sprungbrett« für die kreative Idee dienen soll und den Ausgangspunkt für die Ideenfindung bildet. Dort werden kollektiv und kommunikativ verschiedene Einfälle hervorgebracht und als verfolgenswerte Inventionen oder gute Ideen festgeschrieben, um sie anschließend in der Gestaltungs- und Entwurfsphase über experimentelle Praktiken gestalthaft zu formen. Darüber erhalten diese Ideen eine stabilere materielle Gestalt als ihr im rein Verbalen zugeschrieben werden kann. Im Folgenden werden die Entwürfe hinsichtlich verschiedener Parameter, unter anderem ihres Neuheitswerts, in einer Art Zwischenevaluation bewertet. Die Ergebnisse dieser Evaluation verstärken bzw. lockern die Festigkeit des Entwurfs, im radikalsten Fall bedeutet diese Zwischenevaluation bereits das Ende einer Idee. Die anschließende Überarbeitung der Entwürfe fokussiert gestalterische oder konzeptionelle Aspekte, mit dem Ziel, diesen mehr Geltung zu verschaffen. Dies bedeutet zugleich Anderes nicht weiter zu bearbeiten und manche Entwürfe gar »ruhen« zu lassen. So konturiert sich die Gestaltung einzelner Entwürfe immer deutlicher, spezifische Formen und Konzeptionen werden

stabilisiert. Auf diese modellierende Schärfung folgt die Vorbereitung der Präsentation, in der letztendlich bestimmte Elemente und Ideen besonders herausgehoben werden. Auch hier wiederum werden ganze Entwürfe oder nur Aspekte davon in den Vorder-, andere in den Hintergrund verschoben. Entwürfe, die sich über die hier geschilderten Etappen immer stärker stabilisieren, weil auf sie mehrfach positiv Bezug genommen wurde, haben auch eine größere Wahrscheinlichkeit dem Kunden in einer dramaturgischen Inszenierung als beste Lösung präsentiert zu werden. Diese letzte Bewährungsprobe setzt auf die Binarität eines »Alles oder Nichts«. Als eine Form radikaler Stabilisierung wird hier in der Regel ein Ansatz ausgewählt und die anderen verworfen.¹ Aber selbst noch in der anschließenden Überarbeitung und Feinbearbeitung der Entwürfe erhalten die kreativen Produkte eine maßgebliche Formung, indem bestimmte gestalterische Aspekte hervorgehoben, Ideen verdeutlicht oder gar Änderungen eingearbeitet werden. Ein ursprünglicher Einfall erreicht hier nach allen vorherigen Justierungen ein quasi-finales Stadium – erst mit diesem Schritt stabilisiert sich die Idee in ihrem letztlichem Design.

In diesen einzelnen Produktionsetappen verschiebt und manifestiert sich der kreative Einfall. Einige Aspekte der ursprünglichen Idee stabilisieren sich von Etappe zu Etappe und verankern sich immer stärker im Entwurf, schreiben sich diesem – auch im wortwörtlichen Sinn – ein, während andere als Potenzialitäten zwar mitlaufen, aber widerstandsfrei verschwinden (können). Kreative Produkte materialisieren sich also nicht in einem, sondern in mehreren Akten. Das gilt gleichermaßen für die Kreativität, die hier in unterschiedlichen Stadien dem Produkt auf verschiedene Weise angehaftet wird.

1 Hier ließe sich einwenden, dass doch die beim Kunden präsentierten Entwürfe bereits als »fertige« kreative Produkte zu fixieren seien. Zwar würden diese durchaus noch Vorläufigkeiten aufweisen, wären in ihrer Grundstruktur aber bereits festgelegt, so ein möglicher Einwand. Allerdings entgeht so meines Erachtens die zentrale (De-)Stabilisierungsinstanz des Kunden. Der Kunde – als Auftraggeber sowie als agenturexterner Erstrezipient – ist maßgeblicher Bestandteil für die Fixierung des kreativen Produkts. Rein praktisch ist seine Reaktion (und die darauf folgende der Agentur) zentral für das kreative Produkt. Wie gezeigt wurde, emergieren in der Präsentation selbst noch gemeinsame Deutungsperspektiven auf das Produkt und ebenso auch auf seine kreative Dimension – sei dies in einem affektiv-ästhetischen oder in einem inhaltlichen, auf die Neuheit einer Idee, abzielenden Sinne. Das Kreative an einem Produkt wird hier also auch durch den Rezipienten/Kunden mitbestimmt. Die daran anschließende Reaktion der Agentur, auf die Einschätzungen und Setzungen des Kunden, ist ebenso maßgeblich, da dort entschieden wird, wie und welche Einflüsse des Kunden übernommen werden. Kommunikationstheoretisch ist die Bedeutung dieser dritten Sequenzposition häufig hervorgehoben worden. Erst hier, in der Reaktion auf die Reaktion, erschließt (oder stabilisiert) sich die soziale Bedeutung vorheriger Akte (vgl. dazu etwa Schneider 2002: 61ff).

5.1.2 Die Sozialität des Kreativen

Diesen Befund der grundsätzlichen Prozessualität und Sequenzialität der Produktion aufgreifend, lässt sich der Prozess der Hervorbringung kreativer Produkte auch nicht als einsamer und rein individuell schöpferischer Akt verstehen. Vielmehr offenbart er sich als ein hoch soziales Phänomen und zwar mindestens in dreierlei Hinsicht:

Erstens ist der Kreativeprozess nicht nur auf einen Akteur beschränkt. Die einzelnen Akteure sind in allen Situationen in ein Netz gegenseitiger Kooperation und Koordination eingebunden. Selbst bei vermeintlich einsamen Tätigkeiten wie dem gestalterischen Entwerfen der Grafiker konnte gezeigt werden, dass die Gestaltenden in einem ständigen Austausch mit anderen Akteuren begriffen sind – sei es, dass Kollegen bewertend oder ratgebend zur Seite stehen oder mehrere Personen an einem Produkt arbeiten. Vor allem aber in der Phase der Ideenfindung, welche landläufig als Kern eines kreativen Schöpfungsprozesses konzipiert wird, lässt sich die Kollektivität der Produktion von Neuem nachvollziehen. Die beobachteten Ideenfindungen stellen *alle* gleichermaßen auf Gruppenverfahren ab und entfalten so eine unmittelbare Form kollektiver Sozialität. Es wurde deutlich, dass sich die in den Kreativtechniken (meist Brainstormings) etablierten Einfälle im Gespräch unter den Akteuren bewähren müssen. Dabei stellen die »Ideen« das Ergebnis der Brainstormings dar. Dieses Ergebnis wird deutlich von sozialen Aushandlungen und gemeinsamen, interaktiven Anstrengungen zur Hervorbringung bestimmt. So kann nicht eindeutig fixiert werden, wer zu welchem Zeitpunkt den Einfall findet. Ebenso ist der gefundene Einfall noch kein Garant für seine »Überlebenschance«; nicht einmal dann, wenn er vom Hierarchiehöheren geäußert wurde. Es bedarf einer kommunikativen, das heißt eben auch sozialen, Bewährungsprobe. Diese Form von produktiver Sozialität gilt nicht nur für die Brainstormings, sondern für den gesamten Produktionsprozess, nicht zuletzt da sich die einzelnen Produktionsschritte (Ideenfindung, Gestaltung, Selektion etc.) nicht losgelöst von diesen denken lassen. Entsprechend bedeutet dies für die Frage nach der Sozialität des Kreativen, dass sich *kein maßgeblicher Akteur* identifizieren lässt, der für das Produktresultat allein verantwortlich ist, da in den einzelnen Etappen verschiedene Akteure am gemeinsamen professionellen »accomplishment« (Garfinkel 1984: 1) eines Produktes arbeiten (auch wenn sich Zurechnungen auf Einzelpersonen in der diskursiven Praxis des Feldes finden lassen, s.u.). Diese Indifferenz gegenüber einem punktuellen Ursprung des Kreativen bedeutet aber nicht, dass nicht dennoch Gewichtungen bei den beeinflussenden Akteuren oder einzelnen Produktionsmomenten beobachtet werden kann. So lassen sich empirisch durchaus solche Instanzen auffinden, die stärker in den Produktionsprozess eingreifen als andere; etwa der starke Kunde, der »das letzte Wort haben muss«, der einflussreiche Kreativdirektor, der massiv auf die Gestaltung

einwirkt oder der Berater, der von Anbeginn an eine Leitlinie vorgibt. Nun allerdings ist der Einfluss dieser Akteure kein systematischer, sondern abhängig vom Projekt. Während in einer Situation der Kunde sehr einflussreich sein mag, ist es in der nächsten der Kreativdirektor und in einer dritten keiner der Akteure. So lässt sich hier eine prinzipielle symmetrische Offenheit für den Kurationsprozess attestieren.

Zweitens lässt sich der Kurationsprozess als rein individuelles und introspektives Phänomen nicht adäquat erfassen, da an den Gegenstand, also die Idee, den Entwurf, die Präsentation usw., während der Bearbeitung zahlreiche soziale Bewertungsmaßstäbe herangetragen werden. Kreative Arbeit ist zu einem deutlichen Teil auch evaluative Arbeit. Grundsätzlich geschieht dies in zweierlei Form: Entweder als soziale Evaluationssituation oder als Selbstevaluation. Im ersten Fall bewerten andere Akteure das Ergebnis der eigenen Arbeit, etwa im »Schulterblick« einen Zwischenstand der Entwürfe. Dazu werden explizite Bewertungsmaßstäbe und Rechtfertigungen angeführt, die zusammengenommen auf verschiedene Rechtfertigungsprinzipien verweisen. Der Inhalt dieser Prinzipien ist das Ergebnis eines branchen- und agenturinternen Sozialisationsprozesses. Gerade diese Rechtfertigungsprinzipien qualifizieren die zweite Evaluationsform, die Selbstevaluation, als ein ebenso soziales Phänomen. Denn diese Prinzipien sind in Anlehnung an Boltanski und Thévenot mit sogenannten »Rechtfertigungsordnungen« (Boltanski/Thévenot 2007: 96) verbunden und weisen als solche einen situationsübergreifenden Status auf. Dies gilt, nebenbei bemerkt, nicht nur für die inhaltliche Dimension, sondern ebenso für die Praxis der Bewertung, also die Art und Weise der Ausführung ebendieser Evaluationen und Rechtfertigungen. Durch ihre wiederkehrende Nutzung als legitime und kollektive Bewertungsmaßstäbe werden die Rechtfertigungsprinzipien auch an die eigenen Entwürfe herangetragen und bilden so die Basis für die eigene Bewertung der Arbeit. Dabei ist Kreativität, etwa als affektives ästhetisches Erleben, nur eines von mehreren Bewertungskriterien. Neben diesen lassen sich auch formale oder rational-logische Prinzipien finden, die an den Entwurf herangetragen werden, etwa indem die Entwürfe auf ihren sinnlich erfahrbaren Effekt (ästhetisches Erleben), ihre Passung mit den Designrichtlinien des Kunden (formale Prinzipien) oder ihre inhaltliche Stringenz (rational-logische Bewertungsprinzipien) überprüft werden. Kreative Einfälle oder Entwürfe also unterliegen verschiedenen Bewertungen, die für den Fortlauf der Produktgenese zentral sind. Diese Kriterien der Bewertung sind nun keineswegs beliebige – auch wenn sie in der konkreten empirischen Situation zuweilen so scheinen mögen –, sondern hoch komplexe, sozial geronnene und entsprechend veränderbare Maßstäbe. Instanzen primärer (Ausbildung) und sekundärer beruflicher Sozialisation (konkretes Arbeitsumfeld) sind maßgeblich an der Formung und Veränderung ebensolcher Prinzipien beteiligt (vgl. dazu auch 4.2.5).

Eine dritte Dimension der Sozialität des Kreativen schließt direkt an das Vorherige an. Der Kurationsprozess weist ein hohes Maß an Sozialität auf, da er in einen, allgemein gesprochen, mittelbaren und unmittelbaren sozialen Kontext eingebunden ist. Dies wurde mehrfach für die *Rezeption* kreativer Produkte nachgezeichnet,² kann aber ebenso für die *Produktion* kreativer Produkte gelten. Mittelbar sozial ist der Kontext der Erstellung eines kreativen Produkts dahingehend, dass die Werber in gewissem Maße selbst ein Produkt der Geschichtlichkeit ihrer Profession sind. Als Kreativer oder Berater zu arbeiten, bedeutet in fachspezifische Diskurse eingebunden zu sein und sich gegenüber den Ergebnissen der historischen Ausdifferenzierung der eigenen Profession zu verhalten. Beispielsweise legt die Orientierung an dem Konzept der Kreativwerbung bzw. dessen Ablehnung gewisse Praktiken, Selbst- und Fremdverständnisse nahe, die sich in der Ausrichtung der Erwerbsarbeit an einem Künstlerideal niedergeschlagen haben und die sich wiederum von einem technizistisch-zweckrationalen Berufsmodell abgrenzen.³ Ein solches Modell kreativen Arbeitens lässt sich aber auch auf die konkrete Arbeitspraxis übertragen. Eine Agentur sein zu wollen, die vorrangig Kreativwerbung produziert, bedeutet beispielsweise strategisch auf strukturschwache Strukturen zu setzen und Gewichtungen zugunsten der Kreation innerhalb der Organisation vorzunehmen: etwa entsprechende kreative Personen einzustellen, die Leitung des Kreativbereichs prominent zu positionieren, Kreativwettbewerbe zu gewinnen etc. In diesem Zusammenhang lässt sich eine unmittelbare Einbindung der Produktion in einen sozialen Kontext herausstellen. Denn auch die konkreten Produktionskontexte weisen eine spezifische Form von Geschichtlichkeit auf: Häufig werden die Entwürfe für bestehende Kunden gemacht, die bereits bekannt und deren (werberischen) Vorlieben und Abneigungen vertraut sind. Innerhalb der Agenturen findet dieses Wissen über den Kunden Eingang in die Produktion des Entwurfs, indem etwa besonders ausgefallene oder besonders alltägliche Entwürfe bevorzugt werden. Aber auch die Kreativen und Berater selbst sind in der Agentur aufgrund der Zurechnung gewisser Eigenschaften, Fähigkeiten oder Erfahrungen positioniert. Während beispielsweise einem Kreativen große Expertise in der Ideenfindung, dagegen aber geringere in der technischen Beherrschung der Webseitenprogrammierung zugesprochen wird, gilt ein

-
- 2 Für den hier behandelten empirischen Fall der Werbeprodukte wurde das am ehesten wohl von der Werbewirkungs- und Konsumentenforschung gezeigt, welche die Adressaten/Rezipienten als soziale Wesen mit entsprechender Milieu-, Status- oder Geschlechtszugehörigkeit konzipieren (vgl. Regnery 2003, Schrage 2008). Darüber hinaus findet sich in der allgemeinen kunst- und literaturtheoretischen Debatte um die Rezeptionsästhetik die Idee der Rezeption als konstitutiver Bestandteil kreativ-ästhetischer Produktion (vgl. Warning 1975).
 - 3 Die historische Etablierung und Implementierung eines solchen Modells kreativen Arbeitens wurde eingangs nachgezeichnet.

Berater als erfahren in der Begleitung von Druckerzeugnissen, aber weniger versiert in der Betreuung großer Kunden. Auch dies hat einen Einfluss auf die, zumindest personelle, Formierung des Kurationsprozesses. Schließlich weist auch der Entwurf selbst eine Geschichtlichkeit und eine Identität auf, die ihm im Laufe der Zeit zugeschrieben wird. Besonders in der Phase der Gestaltung wurde deutlich, dass der Entwurf nicht deckungsgleich mit der Summe seiner positiven, also sichtbaren Elemente ist, sondern dass auch die verworfenen Möglichkeiten in einer Art kollektives Gedächtnis der Projektbearbeiter und auf diese Weise auch in der Agentur verhaftet sind. Auf dieses Gedächtnis wird während des Produktionsprozesses wiederholt eingegangen – beispielsweise über das Erzählen von Anekdoten oder den materiellen Rückgriff auf frühere Entwürfe. Der Herstellungsprozess eines kreativen Produkts umfasst also mehr als nur die sichtbaren Gestaltungen und Einfälle einzelner Personen. Vielmehr handelt es sich um einen komplexen sozialen Kontext, in den die Produktion eingebunden ist.⁴

5.1.3 Feldinterne Kreativitätstheorien

Quer zu solchen Betonungen des Sozialen im Kurationsprozess liegen immer wieder die Zurechnungen der Akteure des Feldes. Innerhalb der Agenturen operieren die Werber mit feldinternen Kreativitätstheorien, also mit Ethnotheorien des Kreativen, welche durchaus Formen individueller Kreativität betonen. Interessanterweise gelten diese aber nicht für den gesamten Kurationsprozess gleichermaßen. Vielmehr werden im Produktionsprozess einige Ergebnisse auf die kreative Leistung einzelner Personen zugerechnet (etwa der Einfall), während andere Leistungen Einzelner nicht als kreativ gelten (etwa das Briefing) und wiederum andere als Ergebnis einer kreativen Auseinandersetzung einer ganzen Gruppe gesehen werden (etwa der Entwurf in der Präsentationssituation). Allgemein unterscheiden die Akteure zwei Grundverständnisse von Kreativität:⁵ Kreativität wird innerhalb des Feldes einmal

-
- 4 Dies lässt sich gut mit Erkenntnissen der Kunstsoziologie parallelisieren, die darauf hinweisen, dass Kunstwerke in gewissem Maße immer das Produkt einer kollektiven Produktion sind, da sie entweder der spezifischen Logik des Feldes der Produktion unterliegen (Bourdieu 2011), also »dem System der objektiven Beziehung zwischen [den] Akteuren oder den Institutionen« (ebd.: 105), oder da sie eingebunden sind in eine Netz zahlreicher Verbindungen einzelner Personen im Produktions- wie Rezeptionskontext (Becker 1976).
 - 5 Es ist darauf hinzuweisen, dass der großen Bedeutung, welcher Kreativität und entsprechenden Maßnahmen zur Förderung derselben innerhalb der Branche beigemessen wird, keine ebensolche begriffliche Reflexion in den Agenturen entspricht. Auch wenn Kreati-

als individuelle Leistung, im Sinne einer persönlichen Fähigkeit einzelner Akteure (a), und einmal als kollektive Kompetenz und Fähigkeit kollektiver Gebilde, im Sinne einer Leistung der Agentur konzipiert (b).

Ad a) Kreativität als individuelle Leistung wird innerhalb der Agentur auf zwei Ebenen verortet. Zunächst findet sich eine Form, welche die besondere Fähigkeit zur Schöpfung neuer Ideen egalisiert und auf prinzipiell jede Person ausweitet. In dieser Verwendung gilt Kreativität als eine Leistung prinzipiell jeder Person innerhalb der Agentur. Unabhängig davon, worauf Kreativität abzielt (eine Idee, ein Gestaltungsentwurf, eine beratungsstrategische Positionierung), geht es in diesem Fall allgemein um die Fertigkeit Neues hervorzubringen und zwar in einem basalen Sinne. Kreative Leistungen können beispielsweise ein gutes Kundengespräch, eine herausragende Präsentationsleistung, ein besonderes Briefing sein. Wichtig ist es, dass in der Situation auf eine neuartige Weise reagiert wird – im Kundengespräch etwa ad hoc eine potenzielle Lösung für das Kommunikationsproblem erarbeitet wird, in der Präsentation plötzlich anfallende Kritikpunkte entkräftet werden können oder der Kundenwunsch in einer besonderen Art und Weise im Briefing extrahiert wird. In dieser Perspektive sind die Berater ebenso kreativ wie die Grafiker. Hier wird vorrangig anhand der Originalität der Lösung deren kreative Qualität bestimmt.

Dieses »pragmatistische« Verständnis des Kreativen⁶ wird überlagert von einer anderen, dominierenden Verwendung, welche Kreativität in ausgewiesenen Organisationsbereichen verortet und dort einzelnen Individuen zuspricht. Dabei sind es auch hier Personen, die als kreativ markiert werden. Allerdings ist die individuelle Fähigkeit des Schöpferischen mit einer professionellen Position verknüpft, nämlich mit den Kreativen, also den Grafikern und Textern. Diese sind es, die innerhalb der Agenturen in erster Linie als kreativ gelten. Kreativ zu sein, bedeutet in diesem Fall, über die Gabe des Einfalls und die Fertigkeit zur Schaffung ästhetischer Entwürfe zu verfügen. Entsprechend werden die Praktiken der Ideenfindung und der Gestaltung als zentrale kreative Praktiken angesehen, über die sich die schöpferische Leistung individueller Akteure kanalisiert. Die Ausführung dieser Praktiken

vität als Kern werberischer Arbeit gilt, so verdeutlicht sie sich dem Beobachter eher als unhinterfragte Ressource im Hintergrund, denn als reflexives Produkt. Dennoch verfügen die Akteure über ein grundsätzliches Verständnis von Kreativität, welches aber stark von den unterschiedlichen Perspektiven und Fragesituationen abhängt, also davon beeinflusst ist, aus welchem Blickwinkel (als Grafiker oder Berater, als Angestellter oder als Geschäftsführer, am Ende eines Kurationsprozesses oder am Anfang) die Akteure den Kurationsprozess beschreiben. Entsprechend stellen diese jeweiligen Ethnotheorien auch Antworten aus diesen Blickwinkeln dar (vgl. dazu auch Knorr-Cetina 2002a: 115).

- 6 Ich spreche hier von »pragmatistisch«, da sich ein solches Verständnis an Hans Joas' pragmatistisches Verständnis »kreativen Handelns« anschließt, nach dem prinzipiell jede Handlungssituation einen kreativen Gehalt aufweisen kann (etwa Joas 1996: 15).

gilt dabei nicht als eine ›normale‹ Tätigkeit, sondern bedarf besonderer Fähigkeiten, die durch Disposition (›Talent‹), Training (›Erfahrung‹) und strukturelle Rahmenbedingungen (etwa: ›das richtige Team‹) erhöht werden können. Hierin begründen sich auch kreative Differenzen. Denn diese Gabe wird nicht allen Akteuren gleichermaßen zugesprochen. Selbst in der Kreation werden die einzelnen Kreativen hinsichtlich ihrer schöpferischen Fähigkeiten weitergehend differenziert. So lässt sich eine Art Kreativitätshierarchie beobachten, die über die Projekte selbst kontinuierlich (re-)produziert wird. Von der egalitären Form der Kreativität wird dieses Verständnis abgegrenzt, indem eine weitere Qualität des Produkts unterschieden wird. So muss ein Einfall, ein Produkt oder ein Entwurf nicht nur ›neu‹, sondern zugleich auch ästhetisch affizierend sein. Er verfügt über sinnlich ansprechende Qualitäten – etwa ›schön‹, ›geil‹, ›schnell‹ – und diese müssen mehr oder minder ›spürbar‹ sein.⁷ Agenturintern gilt diese erstgenannte Form des Kreativen, die vorrangig den Grafikern und Textern zugesprochen wird, als ›eigentliche‹ Kreativität, als diejenige Fähigkeit, die kreative Agenturen von anderen, nicht-kreativen unterscheidet. Entsprechend große Bedeutung wird den Akteuren zugemessen, die über diese Fähigkeiten verfügen.

Ad b) Nun werden nicht nur Individuen, sondern ebenso Agenturen als Instanzen kreativer Leistung adressiert. Dabei gelten diese nicht nur als ein Ort, an dem sich kreative und nicht kreative Personen versammeln, sondern zugleich als eine spezifische Figuration personeller und struktureller Bedingungen, die verantwortlich gemacht wird für die Hervorbringung von Neuem. Dies zeigt sich vor allem in Kundenpräsentationen oder Ansprachen an die Mitarbeiter der Agentur. In solchen Fällen wird die Agentur als ein Arbeitszusammenhang charakterisiert – etwa über ein ›wir‹ –, der aufgrund der persönlichen Leistung aller Akteure und den strukturellen Gegebenheiten der Organisation kreative Ergebnisse erarbeiten kann. Ähnlich wie bei dem pragmatistisch-egalitären Verständnis des Kreativen, werden hier keine singulären Personen herausgegriffen und individuelle Kreativitätsdifferenzen markiert. Anders allerdings als in diesem vorhergehenden Fall erschöpft sich die kreative Leistung nicht in der Individualität der Akteure, sondern bedarf anderer Agenturmitglieder – etwa spezifischer Team- und Gruppenkonstellationen – um neue Lösungen zu erarbeiten. Dies gilt sowohl für die Leistungen der gesamten Agentur als auch für kleinere Zusammenhänge wie etwa Brainstorming-Gruppen. Erst durch die Strukturen der Agentur oder der einzelnen Abteilungen und den innovativen und kollektiven Beitrag eines jeden Einzelnen, kann die Agentur eine kreative Leistung ausweisen.

7 Dies wurde oben für den Fall von Gesprächspraktiken in Brainstormings nachgezeichnet oder aber für die Gestaltungsphase am Computer der Grafiker.

Wie ist nun das Verhältnis dieser einzelnen divergierenden Ethnotheorien der Kreativität zueinander und inwiefern korrespondieren diese Verständnisse mit der zuvor rekonstruierten *Praxis* des Kreativen? Zunächst entschärfen sich die vermeintlich logischen Differenzen der einzelnen Kreativitätsverständnisse, wenn man versucht, die Arbeitspraxis nicht aus der analytischen Sicht des Wissenschaftlers, sondern aus der analytisch-pragmatischen Perspektive des Feldes zu betrachten (vgl. Bourdieu 1987b, Garfinkel/Sacks 1976: 147ff.). Die Akteure nutzen eine ›leichte Theorie‹ des Kreativen, eine, die unterschiedliche Sichtweisen auf das Phänomen zulässt. So ist es durchaus möglich in dem einen Fall die kreative Leistung einer einzelnen Person herauszustellen, während in einem nächsten Moment die Kollektivität als Ursache kreativer Ergebnisse betont wird. Diese unterschiedlichen Verständnisse hängen sowohl mit Positionen im sozialen Raum der Agentur als auch mit den Situationen ihres Einsatzes zusammen. Wenn, wie gerade erwähnt, der Geschäftsführer oder Inhaber einer Agentur eine (informelle) Ansprache an die Belegschaft hält, wird die kreative Leistung der Agentur hervorgehoben, als die Summe der Anstrengungen aller Akteure. Selten wird in solchen Fällen die kreative Leistung Einzelner betont. Dies allerdings geschieht bei der Diskussion über die Zusammensetzung von Kreativteams, bei der Übergabe des Briefings oder allgemeinen Anmerkungen zur internen professionellen Differenzierung der Agentur in die Bereiche Kreation und Beratung. Anmerkungen im letzteren Fall wiederum können auch im Nachweis gipfeln, dass alle Personen kreativ sind und man hier die Beratung nicht außen vor lassen sollte.⁸ Insofern ist es aufschlussreich, diese Kreativitätsverständnisse auf ihre Leistung für die kreative Praxis zu beziehen, also zu fragen, wann und wie sie innerhalb des Produktionsprozesses zum Einsatz kommen. Während Kreativität als individuelle Leistung häufig der internen Markierung organisationeller Differenzen dient, erhält die zweite Form ihre Bedeutung als homogenisierende und zugleich verrätselnde Variable:

Zunächst ermöglicht der Ausweis einzelner kreativer Individuen eine zentrale organisationelle Leistung der Agentur. Mithilfe der Differenzierung der Kreativen und entsprechender Praktiken (z.B. Kreativtechniken, Entwurfsgestaltung, Texten) verweist das Feld sowohl auf subjektspezifische Kompetenzen als auch entsprechende Kompetenzbereiche. Diese Bereiche korrespondieren mit professionellen Positionen, denen in der Arbeitsteilung der Agentur die Hoheit über den kreativen Einfall zugebilligt wird. Innerhalb des Produktionsprozesses entsprechen diesem Kreativitätsverständnis auch gewisse Situationen und Praktiken (etwa die Ideenfindung oder die Entwurfsphase), in denen ein individuelles Gespür für das Schöpferische strategisch verortet wird. Für die Arbeitspraxis der Agenturen bedeutet eine solche Differenzierung von kreativen Akteuren und Abteilungen die organisationelle Stabilisierung schwer planbarer Ergebnisse. So ist bei den internen Arbeitsabläu-

8 Vgl. dazu die unterschiedlichen professionellen Selbstverständnisse in Kap. 4.1.2.

fen nicht die gesamte Organisation von der Unsicherheit betroffen, innovative Einfälle produzieren zu müssen. Sondern es lassen sich Positionen und Akteure identifizieren, die für die Sicherung solcher Einfälle zuständig sind und als kompetent gelten. Diese verfügen dann auch zugleich über ein Repertoire an Routinen, um sich dieser Aufgabe zuzuwenden. Nach außen, an Kunden oder andere Agenturen gerichtet, antworten diese Kompetenzbereiche, diese »Arenen des Kreativen«, auf die ökonomische Anforderung, eine kreative Leistung hervorzubringen. Daran anschließend unterstreicht die Differenzierung einer allgemeinen und einer ästhetisch-affektiven Kreativität die Besonderheit der Kreativeionsabteilung und hebt entsprechend deren Leistung innerhalb der Agentur hervor. Während jeder prinzipiell in der Lage ist, kreative Lösungen anzubieten, bedarf diejenige Kreativität, die den ästhetischen Einfall zeitigt, spezifischer Fähigkeiten. Damit sichern die Kreativen ihre professionelle Leistung gegenüber der Beratung (vgl. auch Koppetsch 2006a). So findet sich dieses Kreativitätsverständnis häufig in der Abgrenzung einzelner Abteilungen voneinander, beispielsweise wenn Kompetenzübertritte verhandelt werden, worüber identitäre Grenzziehungen, aber auch arbeitsteilige Zuständigkeiten verfestigt werden.

Schließlich findet sich das Verständnis kollektiver Kreativität vorrangig in denjenigen Momenten, in denen die Agenturen als Ganzes angesprochen sind. Kreativität wird in diesen Fällen als eine gemeinschaftliche Leistung gegenüber einem Kunden, den Mitarbeitern oder einem Interviewer markiert. Diese Kollektivierung der Kreativität hebt nach innen auf die Gemeinsamkeit der Leistung, nach außen auf deren Komplexität ab. Die Bedingungen der ökonomischen Leistung Kreativität, treten vor allem dem Kunden in einer Art »blackbox« gegenüber, als eine undurchschaubare Gemengelage. Diesem wird also die Undurchschaubarkeit des Kreativeionsprozesses präsentiert. Entsprechend positioniert sich die Agentur als diejenige Instanz, die diesen Prozess durchschaubar, organisierbar und ökonomisch verwertbar hält. Die besondere Struktur und die Kollektivität des Kreativeionsprozesses dienen so einer Mystifizierung des Einfalls und auf diese Weise auch der Betonung einer professionellen Leistung.⁹

In dieser Bedeutung als Zurechnungen, als Einsätze in verschiedenen Situationen, lassen sich die einzelnen feldinternen Kreativitätstheorien mit der herausgearbeiteten Sozialität und Mehrstufigkeit des Kreativen parallelisieren. Die Ethnotheorien des Kreativen stehen so nicht in einem Widerspruch zu den Ergebnissen der obenstehenden Untersuchung, weil sie etwa den individuellen Aspekt des Kreativen oder die Fokussierung auf die Situation des Einfalls betonen und damit das Merkmal der Sozialität oder der Mehrstufigkeit des Kreativen unterlaufen würden. Viel-

9 Auf diesen Aspekt der Invisibilisierung des kreativen Prozesses selbst trifft die bereits oben zitierte Äußerung eines Kreativdirektors, der erklärt: »Wir dürfen den kreativen Prozess nicht entzaubern.«

mehr unterstreichen die Kreativitätstheorien die mehrstufige Zergliederung in einzelne Situationen oder Etappen des Kurationsprozesses, indem sie die ethnotheoretische Basis für die Praktiken in den jeweiligen Situationen liefern. So korrespondieren verschiedene feldinterne Kreativitätstheorien mit verschiedenen Situationen und Etappen innerhalb der Produktion. Aus den angedeuteten Gründen (etwa professionspolitische oder inszenierungsstrategische) sind die jeweiligen Theorien ›blind‹ gegenüber dem gesamten Produktionsprozess, also der fortschreitenden Erschaffung und Stabilisierung kreativer Produkte. Diesem Aspekt soll sich im Folgenden wieder zugewandt werden.

5.1.4 Die Mehrdeutigkeit des Kreativen

Neben der Frage nach der Individualität und Sozialität kreativer Schöpfungsprozesse hinterfragen die Ergebnisse der Analyse noch einen weiteren Punkt des Kurationsprozesses und zwar das kreative Produkt selbst. Die Idee eines kreativen Produkts stellt auf die Einzigartigkeit des Einfalls ab. Trotz vielfältiger Differenzen wird genau darin ein Aspekt von Kreativität auf einen gemeinsamen Nenner gebracht. Es geht um das Neue, Besondere, Abweichende, Andere. Auch für die vorliegende Arbeit wurde in einer weiten Begriffsbestimmung Kreativität als die Hervorbringung von bedeutungsvoll Neuem charakterisiert. Dass diese Bestimmung des Neuen zumeist mit einem Verständnis von Singularität einhergeht, ist dabei aber eher einer vorschnell unterstellten Ergebnisorientierung geschuldet als dem kreativen Prozess selbst. Anhand der ethnografischen Daten kann die Einmaligkeit des Einfalls relativiert werden, indem deutlich wird, dass bis zur Auswahl durch den Kunden (zuweilen auch noch darüber hinaus) weit mehr als ›nur‹ ein einziger Entwurf produziert wird. Vielmehr stellt der beobachtete Kurationsprozess auf die Produktion mehrerer Einfälle ab. Mehr noch: Die sachbezogene Parallelität und temporale Gleichzeitigkeit von Entwürfen kann hier als ein spezifisches Kennzeichen der Produktion eines kreativen Produkts gelten. Bereits die Ideenfindung ist auf die Produktion von mehreren Ideen angelegt. Auch in der nachfolgenden Etappe der Gestaltung der Entwürfe sind es mehrere Ansätze, in der Semantik des Feldes sogenannte »Linien«, die hier mehr oder minder gleichberechtigt nebeneinander existieren. Dies gilt auch für die folgenden Schritte der Selektion, Evaluation und Präsentation der Entwürfe. Zwar stabilisieren sich bis zur Kundenpräsentation bei Weitem nicht alle Entwürfe, viele werden nicht weiter verfolgt, bleiben sozusagen auf der Strecke, aber selbst beim Kunden werden verschiedene Lösungen präsentiert. Erst durch dessen Reaktion wird die Multidimensionalität des Produkts aufgelöst, indem schließlich in der Regel auf *eine* Lösung gesetzt wird. Für den vorherigen Kurationsprozess bedeutet das, nicht die Einmaligkeit eines Ansatzes, sondern

die Vielgestaltigkeit verschiedener Entwürfe offen zu halten. Entsprechend relativiert sich auch die Bedeutung der Ideenfindung, wenn doch die Kreativität der Ideen nicht allein in der Situation der Entdeckung selbst festgemacht werden kann. Diese quasi-permanente Optionalität entlastet von der Notwendigkeit bereits zu Beginn der Produktion, auf den einen, richtigen Einfall zu setzen. Sie vertagt die Entscheidung zugunsten einer Offenheit gegenüber dem verschiedenen Neuen und entdramatisiert so die Möglichkeit des Scheiterns. Selbst wenn eine Lösung durch den Kreativdirektor, durch den Berater oder durch den Kunden abgelehnt wird, kann noch auf weitere Ansätze zurückgegriffen werden. Entscheidend ist dabei, dass diese Parallelität der Entwürfe nicht nur in den ersten, sehr viel experimentelleren und daher auch entwurfsppluralistischeren Stadien der Produktion auftreten, sondern bis zur Kundenpräsentation aufrechterhalten werden.

Es wurde deutlich, dass aufgrund des untersuchten Kurationsprozesses, Kreativität als eine Form konzeptualisiert werden kann, die sich nicht nur in der Phase des Einfalls, dem ›HeurekaMoment‹, erschöpft, die sich nicht nur einem singulären Individuum zurechnen lässt und die sich nicht nur auf ein einmaliges Ergebnis reduzieren lässt. Vielmehr weist die Analyse des Kurationsprozesses, Kreativität als mehrstufiges, soziales, mehrgestaltiges und mehrdeutiges Phänomen aus. Daran anschließend lässt sich die vorliegende Untersuchung auch als ein Beitrag zu einer ›Soziologie der Kreativität‹ verstehen. Gerade in der Rekonstruktion der spezifischen Verankerung des Kreativen sowie der empirischen Hinterfragung seiner Form liegt der analytische Mehrwert, den die Soziologie zum Verständnis von Kreativität leisten kann. Indem etwa vermeintliche Gewissheiten oder vorschnelle Unterstellungen zum Phänomen, wie beispielsweise die Individualität des Schöpfungsprozesses oder die Singularität des Einfalls, hinterfragt werden und Kreativität als eine mehrdeutige Form perspektiviert wird, die das Ergebnis zahlreicher gesellschaftlicher Praktiken und Diskurse darstellt, kann eine Analyse des Kreativen sich von der jeweils spezifischen sozialen Figuration irritieren lassen.

5.2 DIE PRAXIS DER KREATIVARBEIT

Neben der Analyse der kulturellen Formung von Kreativität setzte sich die vorliegende Untersuchung das Ziel, die Hervorbringung des Kreativen in ihrem ökonomischen Kontext zu beleuchten, also die Arbeit zu konturieren, die Akteure vollziehen, wenn sie ein kreatives Produkt produzieren. Arbeit ist hier in einem doppelten Sinne zu verstehen, sowohl als eine Anstrengung, als ein Mühen, als der Einsatz körperlicher und geistiger Ressourcen, aber auch als Erwerbsarbeit, also als eine