

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 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

historisch spezifische kulturelle Form, einem Erwerb nachzugehen. Die jeweiligen Praktiken des Kreativen sollen hier nicht mehr im Einzelnen rekonstruiert werden, die kurze Zusammenfassung im vorhergehenden Abschnitt kann genügen. Eher soll auf den zweiten Aspekt, die Form kreativer Erwerbsarbeit, die sogenannte Kreativarbeit, eingegangen werden.

Zunächst verdeutlicht sich die kreative Arbeitspraxis in den ethnografischen Beschreibungen der vorhergehenden Kapitel als ein sowohl triviales wie komplexes Phänomen. Trivial dahingehend, dass kreative Arbeit eben *auch* Arbeit ist, also als eine Form zielgerichteter Anstrengung gelten kann, die auf die Schaffung eines Produkts hin orientiert ist. In dieser grundsätzlichen Form unterscheidet sich die Produktion einer Werbung keineswegs von der Produktion anderer Produkte. Kreativ zu arbeiten, bedeutet also nicht zwingend und nicht ausschließlich an einem außeralltäglichen Geschehen teilzuhaben, sondern ebenso alltägliche, wiederkehrende Tätigkeiten auszuführen. Momente des Anormalen, Außeralltäglichen, Besonderen finden sich durchaus in der Kreativarbeit – sei dies in der Selbst- und Fremdbeschreibung, in einzelnen Praktiken der Produktion oder Formen der Inszenierung. Gleichwohl handelt es sich auch dabei um zielgerichtete, wiederkehrende Tätigkeiten, die ausgeführt werden – quasi um Routinen des Kreativen. Dies bedeutet zugleich, dass Kreativarbeit trotz ihrer (in Szene gesetzten) Lockerheit, ein Unterfangen darstellt, welches körperlichen und geistigen Einsatz fordert, sodass sich Kreativarbeit entsprechend auch als Anstrengung offenbart. Komplex präsentiert sich Kreativarbeit dahingehend, dass die Hervorbringung und Sicherung ihrer Produkte einen hochgradig unsicheren und von zahlreichen Bemühungen, Aktivitäten, Arbeitsschritten durchzogenen Prozess darstellt. Ein kreatives, werberisches Produkt bedarf zahlreicher Situationen und Entitäten, um dieses als ein Produkt festzuschreiben. Entsprechend stellt sich die Arbeitspraxis, trotz der sequenziell folgenden Etappen, nicht als simpler linearer Prozess dar, sondern als ein Ensemble unterschiedlicher Stabilisierungen und Destabilisierungen.

### 5.2.1 Die Organisation der Kreativarbeit

Zu Beginn der Untersuchung wurde vorgeschlagen, die Ergebnisse der Arbeits- und Organisationsforschung zur Veränderung der zeitgenössischen Arbeitswelt als Merkmale einer spezifischen sozialen Konfiguration von Erwerbsarbeit zu lesen, die als ›Kreativarbeit‹ beschrieben werden kann. Nun gilt es, zu fragen, wie sich diese *allgemeinen* Merkmale mit der *konkreten* Arbeits- und Organisationspraxis parallelisieren lassen, die in den anschließenden Kapiteln Gegenstand der Analyse

war? Hierbei interessieren in einem ersten Schritt die spezifischen Formen der Arbeitsorganisation und in einem zweiten Schritt die der Produktion.<sup>10</sup>

Im Kapitel zum Wandel der Erwerbsarbeit wurden die Formen kooperativer Gefüge als ein zentrales Merkmal von Kreativarbeit herausgestellt. Die spezifische Form kreativer Erwerbsarbeit ist demnach nicht nur auf die Ebene der offensichtlichen Arbeitstätigkeiten beschränkt, sondern wird auch durch das ›Wie‹ der (strukturellen) Zwänge der Organisation mitbestimmt. Organisationen sind dabei aber ebenso, so wurde später deutlich, als ein Resultat von Praktiken zu begreifen, als ein Ergebnis des Vollzugs sowohl dezidiert organisierender als auch arbeitsalltäglicher Tätigkeiten, über die jeweils strukturierende Effekte auf den Arbeitsprozess ausgeübt werden. Entsprechend ist die Organisiertheit kreativer Arbeit als eine praktische Leistung zu qualifizieren, die eine besondere Form der tätigen Zuwendung zum Arbeitsgegenstand darstellt: In Einklang mit der allgemeinen arbeits- und organisationssoziologischen Diskussion organisiert sich Kreativarbeit in Abgrenzung zum Idealbild rein tayloristischer und fordistischer Unternehmen. Das bedeutet, dass weniger auf eine bürokratische und minutiös durchrationalisierte Struktur der Arbeitsabläufe gesetzt wird, sondern stärker auf vermeintlich natürliche Kooperations- und Kommunikationsformen. Ebenso wird eine temporale, lokale sowie inhaltliche Flexibilität herausgestellt. Schließlich ist es vor allem die Projektorganisation, die in den oben diskutierten Studien der Organisationsforschung als Imperativ der Strukturierung von Arbeitsabläufen hervorgehoben wurde. Diese Bestimmungen lassen sich auf den ersten Blick nahezu vollständig auch auf die Praxis der beobachteten Agenturen beziehen. Bei genauerem Hinsehen allerdings ist festzustellen, dass diese Merkmale keine so eindeutige Passung mit dem empirischen Gegenstand aufweisen. Die Praxis der Kreativarbeit strukturiert sich sowohl über klassische, formale (etwa die Ausdifferenzierung von Kompetenzbereichen in Abteilungen) als auch über neue, informelle Organisationsmittel (etwa die Projektarbeit) (1). Darüber hinaus sind die (temporale) Praxis des Arbeitsablaufs (2) sowie die Form gemeinschaftlicher Arbeitsorganisation (3) als spezifische Figurationsmerkmale von Kreativarbeit näher zu bestimmen, da sich die Arbeitspraxis entgegen der allgemein gehaltenen Deutung als rein flexible und gemeinschaftliche Arbeitsform empirisch diverser darstellt.

Ad 1) Werberische Kreativarbeit verweist auf eine spezifische Form der Organisation, bei der sowohl klassische als auch neuere Organisationsprinzipien zum Tragen kommen. Dies lässt sich gut am Beispiel der Strukturierung über Abteilungen

---

10 Als dritte Kategorie wurde in Kapitel 1 auf das kreative Arbeitssubjekt verwiesen. Dieses bildete zwar auch einen Bezugspunkt der empirischen Analysen, stand aber nicht im Zentrum der vorliegenden Untersuchung. Dies hat seine Begründung darin, dass dazu bereits eine breite Auswahl an Studien vorliegt; vgl. dazu die Hinweise in Kap.1.2f. und dem nachfolgenden Exkurs sowie grundlegend Koppetsch 2006a, Nixon 2003.

und Projekte nachvollziehen. Zunächst sind die konkreten, einzelnen Aufgaben, auf die hin kreative Produkte fabriziert werden, in sogenannten »Projekten« zusammengefasst. Dazu werden über Praktiken der Zuordnung einzelne Akteure aus unterschiedlichen Bereichen der Agentur (Grafik, Text, Beratung, PR) mit der Durchführung der jeweiligen Projekte betreut. Die Zuordnung der einzelnen Personen zu den jeweiligen Aufgaben basiert dabei auf unterschiedlichen Parametern: Positionen, Kompetenzen, Erfahrungen, Natürlichkeit der Verbindung mit der Aufgabe/dem Kunden. Durch diese Strukturierung über kleinere Arbeitszusammenhänge wie Projekte versuchen die Agenturen, auf die inhaltliche und temporale Vielschichtigkeit ihrer Aufgaben zu reagieren. Quer zu dieser Projektorganisation lässt sich aber ebenso eine starke Orientierung an Abteilungen feststellen. Projekte versammeln immer Akteure aus den jeweiligen Abteilungen der Kreation und Beratung. Dabei gehen die Akteure nicht vollständig in den Projektzusammenhängen auf, sondern sind immer noch mit ihren »Heimatabteilungen« verbunden – sei dies über abteilungsspezifische Praktiken (etwa das Briefing-Schreiben in der Beratung oder das Gestalten in der Kreation), die allgemeine büroräumliche Anordnung, welche Abteilungen und nicht Projektverbünde zusammen gruppiert oder über vernetzende, abteilungsspezifische Rationalitäten und Identitäten. So bleibt der Berater trotz seiner Projektzugehörigkeit Mitglied der Beratung. Er wird als solcher im konkreten Handlungsvollzug praktisch adressiert und ihm werden entsprechend beraterische Kompetenzen zugesprochen. Dies bedeutet, dass er nicht vollständig dem Projektziel untergeordnet wird, sondern gleichzeitig nach Maßgabe der Abteilung agiert. Dies wird besonders dann deutlich, wenn abteilungsintern Projekte (in den so genannten Status-Meetings) gegeneinander abgewogen werden und einzelne Akteure von ihren Projekten abgezogen und anderen zugeordnet werden. Hier wird eine Verschränkung zweier Organisationsformen deutlich – sowohl der klassischen Strukturierung über abteilungsdifferente professionelle Rollen (der Berater, der Kreative) als auch die aufgabenbezogene Orientierung am Projektziel. Dies ermöglicht eine arbeitsteilige Erwartungssicherheit, da einzelne Zuständigkeiten innerhalb der Projekte nicht grundsätzlich zur Disposition stehen. So nutzen die Projekte projektexterne Organisationsstrukturen, damit sie initiiert, strukturiert und evaluiert werden. Mit anderen Worten weist Kreativarbeit nicht nur eine projektförmige Strukturierung auf, sondern integriert verschiedene Organisationsprinzipien.

Ad 2) Des Weiteren ist die Kreativarbeit durch ein hohes Maß an informeller Kooperation und spontaner Koordination bestimmt. Abstimmungen, so wurde deutlich, vollziehen sich häufig informell. Zwar lassen sich durchaus formale, im Arbeitsablauf klar festgelegte Momente der gegenseitigen Koordination festmachen – etwa der »Schulterblick« oder die jeweiligen Sitzungen zur abteilungsinternen Organisation. Das Gros der inhaltlichen und gestalterischen »Abstimmungsarbeit« aber wird außerhalb von Meetings vollzogen und ist ebendort fest in den Arbeitsalltag integriert. Das bedeutet, dass die Akteure explizit mit solchen informellen Ab-

stimmungen rechnen, sie erwarten, sie gegebenenfalls einfordern und daraufhin die Arbeitsproduktion ausrichten. Die individuelle gestalterische Praxis der Grafiker etwa wird regelmäßig durch das Hinzutreten des Kreativdirektors, der Berater oder anderer Kreativer durchbrochen. Dabei ergeben sich sowohl die Besprechungsmomente als auch die zu besprechenden Inhalte erst in der Situation selbst. So dienen die Besprechungen auch unterschiedlichen Zielen, die sich erst projekt- und situationsbezogen verdeutlichen – beispielsweise das Updaten von Informationen, das Feinjustieren und Abgleichen von gemeinsamen Problemdefinitionen, das Überprüfen der Arbeitsfortschritte bis hin zur Reorganisation der Projektarbeit. Dabei sind die Abstimmungen aber nicht zufälliges Nebenprodukt oder gar die deviante ›Schattenseite‹ einer rationalen Produktion, sondern immanenter Fokus der Arbeit und Organisation. Kreativarbeit fördert und fordert informelle Abstimmungen. Agenturen setzen in der Bearbeitung anstehender Projekte und Aufgaben explizit auf die Selbstorganisation und Selbstkooperation der Akteure.

Diese Dimension des Informellen korrespondiert mit einer spezifischen temporalen Organisation, die oben als ›Ad-hocing‹ beschrieben wurde und das spontane, problemorientierte und aufgabenbezogene Reagieren auf Situationen meint. So wird auf anfallende Probleme oder Veränderungen innerhalb der Produktion häufig spontan reagiert, da keine anderen organisatorischen Lösungsstrategien (wie etwa Notfallpläne, Auslagerung an Abteilungen o.ä.) zur Verfügung stehen. Der dichten »Zeitkultur« und der diversen und überraschungsreichen Spezifität der Aufgaben wird eine situative und kontextsensitive Reaktion entgegengesetzt. Mit anderen Worten wird die Problemlösung in die Situation selbst verlagert. Auch hier besteht die Besonderheit nicht in der spontanen Reaktion per se, sondern in der dezidierten Inklusion dieser Improvisationsleistungen und -kompetenzen. Kreativarbeit setzt auf eine organisationelle Praxis des spontanen Umgangs mit Unsicherheiten. Sie bezieht Sicherheit aus der Situationsadäquanz der Bearbeitung. Das heißt, sie setzt auf eine ›Kraft der Praxis‹. Es wäre sicherlich vorschnell, diese spontanen Koordinationsleistungen als einzige Strukturierung der Organisation zu sehen – auch Kreativagenturen sind Organisationen mit plan- und erwartbaren Abläufen. Zugleich aber lassen sich bei zahlreichen Projekten spontane Justierungen beobachten, die als solche Unplanbarkeiten fest im Ablauf eingeplant sind. Die informelle Kooperation und spontane Koordination erscheint so als eine kontinuierliche und fortwährende Organisationspraxis kreativer Arbeit.

Ad 3) Kreativarbeit offenbart sich in dem vorhergehenden Fall als ein gemeinschaftliches Unterfangen, welches maßgeblich auf Kommunikation und Interaktion unter Anwesenden abstellt. Dies schlägt sich auch deutlich in den Praktiken und Selbstbeschreibungen der Akteure nieder. Die Organisation kreativer Arbeit inszeniert und strukturiert sich als eine Form ›natürlicher Vergemeinschaftung‹, die eben nicht vordergründig durch Autoritätsstrukturen und formale Abläufe gekennzeichnet ist. Hierzu tragen sowohl räumliche als auch objektbezogene Praktiken, zu ei-

nem großen Maße aber auch kommunikative Praktiken, bei. Es werden über Tische hinweg lauthals Informationen ausgetauscht, Sitzungen werden über ein umgangssprachliches, alltägliches Sprachregister (und eben kein formales) vollzogen und Gespräche unter Anwesenden bilden den vordergründigen Kommunikationsmodus des Austauschs. Ebenso lassen sich Elemente der Freizeit (Sport, spezifische Körpertechniken, freizeitliche Konsumorientierungen) im Arbeitsalltag beobachten. So etablieren sich im ›Organisationsstil‹ vermeintlich arbeitsfremde Aspekte wie etwa Lockerheit, Lässigkeit, Vertrautheit, Freizeitlichkeit, Alltagsbezogenheit sowie Spaß und Erleben.<sup>11</sup> Eine solche Betonung von Aspekten, die klassischerweise außerhalb der Sphäre der Arbeitsorganisation verortet werden, erinnert stark an die Diskussion um die Arbeitsweisen in der New Economy der 2000er Jahre (vgl. Stuhr 2010). Ein solches Bild der Organisation als lustvolle und freizeitlich-natürliche Erlebnissphäre aber stellt sich als zu einseitig dar. Kreativagenturen sind bis zu einem gewissen Grad ebenso zweckrationale Organisationen, die als solche andere Formen organisationaler Grenzziehungen aufweisen. Diese ›Grenzen der natürlichen Gemeinschaften‹ werden mindestens an vier Punkten sichtbar: Erstens ist die organisatorische Praxis von hierarchischen Elementen durchzogen wie etwa in der formellen Abstimmungssituation des »Schulterblicks«. In diesen Momenten kommt ein stratifikatorisches Strukturierungsprinzip zum Tragen, welches Einschätzungen aufgrund einer Befugnis und nicht aufgrund einer kompetenten Befähigung (wie etwa bei Brainstormings) Macht verleiht. Dies findet sich auch wiederholt, wenn auch seltener, in informellen Momenten der Begutachtung durch den Kreativdirektor oder Beratungsgruppenleiter. Zweitens wird die ›gemeinschaftliche Ordnung‹ durch die Orientierung an Marktprinzipien begrenzt. Indem damit ein externes Prinzip eingeführt wird, welches quer zur natürlichen Verbindung mit dem Arbeitsgegenstand (etwa dem Entwurf), der Arbeitssituation (›mittendrin‹ in der Entwurfsphase) oder der Arbeitskonstellation (dem Projektteam) liegt, wird ebendiese Verbindung erschüttert. Beispielsweise werden die Kreativen oder Berater von einem Projekt abgezogen, weil sie mit den Vorstellungen des Kunden nicht kongruieren. Drittens stellt sich die Arbeit in Kreativagenturen eben auch als Anstrengung, mithin als kognitive sowie körperliche (Über-)Forderung dar. In diesen Fällen manifestiert sich die Arbeit nicht als gemeinschaftliches Vergnügen, sondern auch als Last. Viertens, schließlich, sind die Kreativagenturen auch Gemeinschaften auf Zeit, Organisationen also, die aufgrund der hohen Fluktuation ihrer Mitglieder nur für begrenzte Zeitabschnitte personelle Kontinuität aufweisen können. Diese unstete personelle Besetzung findet sich sowohl auf Projekt- als auch auf Agenturebene und kann die Natürlichkeit der Gemeinschaften dadurch erschüttern, dass die Mikro-

---

11 Der Begriff des Organisationsstils wurde oben als Fluchtpunkt einer spezifischen Praxis des Arbeitens und der Organisation bestimmt.

praktiken der Teilnahme in neuen Projekten oder Agenturen erst wieder ausgehandelt werden müssen.

An dem Vorherstehenden wird deutlich, dass sich die Organisation der Kreativarbeit keineswegs in der Entsprechung einer hierarchielosen, erlebnisorientierten Gemeinschaft erschöpft, die sich ausschließlich über informelle Koordinations- und Kooperationsmechanismen sowie reine Projektorganisation strukturiert. Ebenso wenig aber offenbart sich Kreativarbeit als ein Fall technisch-bürokratischer Organisiertheit, der ausschließlich über Weisungsbefugnisse, Rangordnungen und klare Arbeitsabläufe gegliedert ist. Vielmehr lassen sich hier hybride Konstellationen festmachen, durch die unterschiedliche Organisationselemente und -prinzipien aufeinander bezogen werden.

## 5.2.2 Merkmale der Kreativarbeit – eine Heuristik

Im Folgenden nun interessiert die Praxis der Produktion. Fokussiert man die konkrete Hervorbringung eines kreativen Produkts, lassen sich mindestens fünf Merkmale von Kreativarbeit herausstellen: Die Fokussierung auf ein kreatives Produkt (1), die ökonomisch-produktive Orientierung des Arbeitsprozesses (2), die experimentell-schöpferische Arbeitspraxis (3), die Arbeitspraxis als ästhetische Praxis (4) und schließlich die symbolische Dimension kreativen Arbeitens (5).

1) In der Analyse des Wandels der Erwerbsarbeit wird die Verschiebung von einem industriellen Fertigungsprozess sowie einem materiellen Industrieprodukt hin zu einer post-industriellen Produktion und einem immateriellen Produkt herausgestellt. Dies wird unter dem Stichwort »Wissensarbeit« gefasst, um die kognitiven und intellektuellen Praktiken (im Gegensatz zu den körperlichen) der Akteure zu betonen. Die untersuchte Arbeitspraxis der Werber kann an diese Deutung anschließen, allerdings ohne dabei alle Implikationen zu übernehmen. Deutlich wurde anhand der Analyse, dass in den Agenturen ein Produkt angeboten wird, dessen marktgängige Qualität in seiner Kreativität begründet wird. Die Leistung der Agenturen besteht in der Schaffung eines solchen neuen, eines kreativen Produkts. Dies ist in keinem ontologischen Sinne zu verstehen. Kreativität *ist* nicht zwingend inhärentes Merkmal des Produkts, sondern *wird* zu einem solchen als ein Ergebnis eines Zuschreibungs- und Verdichtungsprozesses. Der Produktionsprozess fokussiert dabei die Ermöglichung und Hervorbringung ebendieses kreativen Produkts. Das bedeutet, dass Personen, Abläufe, Organisationsformen daraufhin ausgerichtet sind, ein solches Produkt zu erschaffen – also Bereiche innerhalb der Agenturen auszuweisen, die exklusiv für den Einfall kreativer Lösungen zuständig sind und wiederum andere Bereiche zu kennzeichnen, die für die inszenatorische Aufbereitung und Präsentation des Entwurfs sowie für die Rückbindung der Einfälle an die Wünsche

des Auftraggebers verantwortlich zeichnen. Ebenso meint eine solch dezidierte Fokussierung des Kreativen, spezifische Praktiken auszuführen, die eine kreative Leistung verstetigen können – etwa Kreativtechniken oder Praktiken der Erschaffung visueller Artefakte. Kurz: Es wird eine Leistung angeboten (und nachgefragt), die eine dezidiert kreative Leistung ist. Diese Fokussierung auf die Emergenz des Neuen lässt das kreative Produkt nicht als beiläufiges oder zweitrangiges Ergebnis der Produktion erscheinen, sondern als primäres Ziel.<sup>12</sup> Kreativarbeit, so lässt sich das erste Merkmal zusammenfassen, ist explizite Arbeit am Kreativen, an der Erschaffung eines kreativen Produkts.

Anders aber als es die kulturwissenschaftliche und soziologische Diskussion um die Körperlosigkeit und Immaterialität der Wissensarbeit gezeigt hat, sind der Produktionsprozess und seine Produkte keineswegs unkörperlich oder immateriell. Kreative Arbeit ist ebenso körperliche Arbeit. Die Praktiken des Kreativen müssen körperlich auf- und ausgeführt werden, um sie zu vollziehen und um von anderen gesehen zu werden. Sitzungen etwa bedürfen einer spezifischen körperlichen Bezugnahme aufeinander, der somatischen Nutzung und Aneignung verschiedener Artefakte sowie dramaturgischer oder inszenatorischer Performances, die ebenso körperlich vollzogen werden. Selbst die vermeintlich körperlose Tätigkeit des Gestaltens am Computer wurde in der obenstehenden Analyse als körperliche Hinwendung zum Entwurf identifiziert. Der Kreativarbeiter ist zwar auch Wissensarbeiter (»knowledge worker«), da er auch die Bedeutung von Informationen und symbolischer Arbeit sowie die (kognitiven) Leistungen des einzelnen Arbeitssubjekts betont.<sup>13</sup> Der Kreativarbeiter aber teilt mit dieser Figur nicht die herausgehobene Betonung der kognitiven Leistungen zulasten der körperlichen. Kreativarbeit unterläuft somit die klassische (tayloristische) Trennung von Hand- und Kopfarbeit. Daran anschließend offenbart sich Kreativarbeit nicht als routineloze, sondern auch als routinierte Tätigkeit, die sowohl auf körperliche, als auch organisationelle Routinen

---

12 Die Studien von Ursula Holtgrewe (Holtgrewe 2006) zur Kreativität von Callcenter-Mitarbeitern können hier als Gegenbeispiel dienen. Holtgrewe identifiziert eine maßgebliche Leistung von Callcenter-Angestellten darin, dass diese kreativ auf die Probleme der Anrufenden reagierten. Angesprochen ist hier ein anthropologisches Verständnis von Kreativität. Der Unterschied zu dem hier Vorgebrachten besteht nun darin, dass die Callcentermitarbeiter zwar kreative Leistungen vollbringen, aber die Organisation und ihre Arbeitspraxis nicht explizit darauf ausgerichtet ist. Kreativität ist eine zusätzliche Fähigkeit, die in zahlreichen, so das Argument Holtgrewes, Berufszweigen und Tätigkeitsfeldern vorkommt und die zentral für die Erbringung der Leistung der Akteure ist. Kreativität aber bildet nicht das Produkt, welches von den Organisationen angeboten wird, sondern ist eher Beiwerk.

13 Es ist daran zu erinnern, dass die Figur des »knowledge workers« von Drucker in Anlehnung an die tayloristische Tradition als Kopfarbeiter fixiert wurde (Steinbicker 2011: 29).

der Produktion setzt. Ebenso offenbart sich die Kreativarbeit auch als materielle Praxis. Obwohl mit Kommunikationen, Informationen und Einfällen gearbeitet wird, spielen Artefakte eine große Rolle, da sowohl in der Produktion selbst allerhand materielle Artefakte Verwendung finden (etwa Papiere, Stifte, technische Geräte etc.) und da auch das Produkt häufig (keineswegs immer) materielle Form erhält – etwa für Präsentationen. Die besondere Leistung der Kreativarbeit allerdings liegt nicht in der funktionalen Materialität, wie sie etwa der klassischen Industrieproduktion unterstellt wird, sondern vorrangig in der symbolischen Qualität (s.u.). Aber dies bedeutet eben nicht, dass die Arbeitsproduktion oder die Produkte rein immateriell wären.

2) Die Fokussierung auf ein kreatives Produkt berührt unmittelbar ein zweites Merkmal kreativer Erwerbsarbeit, nämlich ihre ökonomische Orientierung. Die Praktiken der Kreativarbeit sind in vielerlei Form auf die Herstellung von ökonomischen Produkten bezogen, also auf Güter, die auf einem wirtschaftlich strukturierten Markt angeboten werden und sich an wirtschaftlichen Bezugsgrößen orientieren, also eine »Nutzleistung« (Weber 2005: 47) für Kunden erbringen.<sup>14</sup> Für die Arbeitspraxis bedeutet das, die Produkte der Arbeit als ökonomische Produkte verfügbar zu machen. So lassen sich eine Reihe von Praktiken identifizieren, über die Arbeitsergebnisse als marktgängige Güter formatiert werden. Allen voran sind die Praktiken des Briefings und der Präsentation zu nennen. Sie fungieren als Rahmung der Arbeitsproduktion. Im Briefing wird die Nachfrage des Kunden, »der Auftrag«, von seiner ökonomischen Orientierung in eine bearbeitbare Form, in »die Aufgabe«, übersetzt. Hier besteht eine zentrale Leistung nicht in der Eliminierung ökonomischer Orientierung, sondern in deren Übersetzung. In der Präsentation wiederum – bereits in deren Vorbereitung – wird nun die Bearbeitungslogik der Agentur (rück-) übersetzt in eine ökonomische Leistung, indem die Entwürfe als Lösungen präsentiert werden, die dem Kunden einen kommunikationsstrategischen Nutzen verschaffen. Es wird ein spezifischer Gebrauchswert hervorgehoben, der als solcher besonderer Markierung bedarf. Zugleich finden sich in den Praktiken der Selektion und Evaluation Verfahren, die die Ideen und Entwürfe auf ihre wirtschaftliche Leistung, im Sinn eines finanziell zu entlohnenden Kundennutzens, überprüfen. Über diese

14 Eine Ausnahme bilden gemeinnützige Kulturproduktionen (Manske/Merkel 2008: 17). Quantitativ nehmen derartige Produktionen allerdings nur einen sehr geringen Teil kreativwirtschaftlicher Tätigkeit ein; je nach Definitionsversuch sind sie zuweilen nicht einmal Bestandteil dieses Wirtschaftszweiges. Auf qualitativer Ebene unterscheiden sich Produkte aus gemeinnützigen Produktionskontexten häufig gar nicht von kommerziellen Angeboten; allerdings fehlt ihnen die explizite Ausrichtung hin auf eine wirtschaftliche Verwertbarkeit. Zugleich aber muss eine ökonomische Orientierung auch nicht in der Erarbeitung eines expliziten Gewinns liegen, es reicht vielfach – etwa im Bereich der »Szene-« oder »Off-Kultur« – die Kosten zu decken.

Praktiken der Begutachtung und Justierung werden regelmäßig die Entwürfe mit den (antizipierten) Vorstellungen und Forderungen des Kunden abgeglichen. So werden die Entwürfe als spezifische Leistungen fokussiert, die Probleme des Kunden lösen. Die Werbungen erhalten ihre Bedeutung nicht in einer rein ästhetischen Selbstbezüglichkeit, sondern werden an den Erfordernissen eines Kunden resp. eines Marktes orientiert. Kreativarbeit ist somit (auch) als ökonomisch orientierte Arbeit zu begreifen.

3) Ein drittes Merkmal der hier analysierten Kreativarbeit ist ihr experimenteller Charakter. Praktiken der kreativen Arbeit zielen prinzipiell auf die Erschaffung von Neuem. Dazu werden spezifische Verfahren ausgeführt, die gewohnte Muster aufbrechen resp. befremden sollen.<sup>15</sup> Entscheidend ist hierbei, dass diese Praktiken nicht schon zu Beginn auf ein Ergebnis festgelegt sind, sondern dass dieses Ergebnis erst im Produktionsprozess hervorgebracht wird. Es geht nicht um die Erfüllung und Ausführung vorab festgelegter Pläne, sondern um die experimentelle Erschaffung einer Idee und im weiteren Verlauf eines Entwurfs, schließlich eines Produkts (vgl. auch Rheinberger/Krauthausen/Nasim 2010: 139). Auf die Arbeitspraxis bezogen, heißt das: Die Kreativen wissen aufgrund des Briefings noch nicht, wie die Werbung aussehen wird, noch nicht einmal, welche Vorschläge am Ende der Ideenfindung stehen. Dies wird erst in den nächsten Etappen der Produktion konkretisiert. Die einzelnen Praktiken ermöglichen in ihrer Ausführung entsprechend so viel Offenheit, dass verschiedene Lösungen möglich sind. Die Lösungen müssen sich entweder in der Situation selbst bewähren oder in einem der nächsten Schritte.<sup>16</sup> Das heißt, sowohl die einzelnen Praktiken als auch der gesamte Produktionsprozess verweisen auf eine experimentelle Dimension. So lassen sich zum einen ausgewiesene Praktiken identifizieren, die über eine ›experimentelle Haltung‹ verfügen. Hier ist etwa die Ideenfindung zu nennen, bei der gemeinsam verschiedene Einfälle ›ausprobiert‹ werden. Gleiches gilt für die Phase des Gestaltens, in der etwa über das ›Probesehen‹ oder das ›Wiedersehen‹ gestalterische Konsequenzen versuchsweise erschaffen werden. Aber auch in Gesprächssituationen wird der Entwurf ausprobiert, indem er mit anderen verglichen oder unterschiedlich verortet wird – Letzteres etwa, wenn für eine anstehende Präsentation der Entwurf an unterschiedlichen Stellen in die Gesprächsstrategie integriert wird. Zum anderen unterstreicht die Gestalt des mehrstufigen und vielgestaltigen Produktionsprozesses den experimentel-

15 Ein solch offenes Verständnis von Produktionsergebnissen unterstreichen auch die Forschungen zur Innovationsarbeit, wenn sie den künstlerischen und spielerischen Charakter des Arbeitshandelns hervorheben (vgl. Böhle/Orle/Wagner 2012).

16 Hans-Jörg Rheinberger spricht daher im Zusammenhang mit der Hervorbringung von Neuem im naturwissenschaftlichen Forschungslabor von einer rekursiven Struktur, die erst im Laufe des Forschungsprozess aus »Ereignissen« »Entdeckungen« produziert (Rheinberger/Krauthausen/Nasim 2010: 142).

len Charakter. Ideen, Entwürfe und selbst Präsentationen stellen stets Kreationen auf Widerruf dar. Sie müssen sich innerhalb des Prozesses stabilisieren, wobei die gesamte Produktion selbst auf ein stetes Versuchen angelegt ist, in dem die Entwürfe als experimentelle Angebote charakterisiert werden, denen zugestimmt wird oder die abgelehnt werden. Dies ist ein maßgebliches Kriterium der Praxis der Kreativarbeit. Kreative Arbeitspraxis also figuriert *dezidiert und in großem Umfang* als ein experimentelles Unterfangen. Im Gegensatz zu einer grundsätzlichen Offenheit jeglichen Arbeitshandelns ist im Fall der Kreativarbeit der Produktionsprozess selbst auf die probeweise Erschaffung und mithin das Scheitern von Entwürfen ausgerichtet. Der entwurfsmäßige Neubeginn, die Erschaffung und das Offenhalten paralleler Lösungen und die regelmäßige Überprüfung der Arbeitsfortschritte sind Beispiele für eine solche Orientierung am Experimentellen und nicht dessen zufälliges Ergebnis. Kreativarbeit ist also immer auch als eine experimentelle Praxis offenen Umgangs und Ausganges zu begreifen.

4) Ein weiteres Merkmal der Kreativarbeit ist ihre ästhetische Praxis.<sup>17</sup> Gemeint ist damit dreierlei: Erstens zielen die Arbeitspraktiken auf die Hervorbringung eines nicht vordergründig technisch innovativen, sondern eines ästhetischen Produkts ab, also eines ästhetischen Objekts oder eines ästhetischen Ereignisses. Das kreative Produkt bezieht seinen Wert nicht nur aus seiner Zweckrationalität und seinem funktionalistischen Nutzen, sondern ist maßgeblich durch eine ästhetische Dimension, durch ein Wohlgefallen oder eine Ablehnung, in jedem Fall durch eine affektive Bezugnahme bestimmt. Zweitens sind die Praktiken der Kreativarbeit auch ästhetische Praktiken. Also Verfahren, mit denen »ästhetische Wahrnehmungen oder Objekte für eine solche Wahrnehmung routinisiert oder gewohnheitsmäßig hervorgebracht [werden]« (Reckwitz 2012: 25).<sup>18</sup> Bereits auf den ersten Blick können die hier besprochenen Praktiken der Produktion in der Entwurfs- oder Ideenfindungsphase als solche identifiziert werden, da sie zentral auf die Evozierung emotionaler Wahrnehmungen abzielen. So wird etwa beim Entwurf am Rechner das rezipierende Publikum als Bezugsgröße angeführt oder »Schnelligkeit«, »Überraschung«, das »schöne Design« als Gütekriterium benannt, Aspekte also, die auf eine Affiziertheit des Gegenübers am Objekt verweisen. Eine solche Praxis wird durch die Einbindung in das räumlich-ästhetische Arrangement der Agentur unterstrichen. Indem die Räume und einzelne Artefakte innerhalb der Agentur ebenso auf ein affektiv-sinnliches Erleben bezogen sind, Designobjekte mit gewöhnlichen Gegenständen,

17 Ich schließe hier an das bei Andreas Reckwitz rekonstruierte Verständnis von »Ästhetik« an, nach dem das Ästhetische zum einen eine selbstbezügliche, eigendynamische Form sinnlicher Wahrnehmung darstellt und zum anderen affektiv hoch aufgeladen ist (Reckwitz 2012: 20ff.).

18 Vgl. dazu auch den Begriff der affektiven Arbeit bei Hardt/Negri 2003: 291ff., Hardt 2002.

moderne Kunst mit alltäglichen Materialien kombiniert wird, qualifiziert auch die Arbeitsumgebung die Tätigkeiten zu einem gewissen Teil als ästhetische Praktiken. Drittens ist es die Arbeitspraxis selbst, in die eine ästhetisch-affektive Dimension Einzug hält, indem die Arbeitssituation zu einem ästhetischen Erlebnis wird.<sup>19</sup> In der Ideenfindung etwa schaffen es diejenigen Ideen zunächst weiter zu kommen, die affektiven Zuspruch erhalten. In einer besonderen atmosphärischen Dichte, die ich oben als »Atmosphäre aktiver Anspannung« bezeichnet habe, werden Ideen produziert, die nicht nur aufgrund formaler Gründe angeführt werden, sondern aufgrund einer affektiven Bezugnahme während der Produktion. Eine solche affektive Bezugnahme auf den Arbeitsgegenstand zeigt sich auch in der Phase der Gestaltung, in der die Akteure ebenso unmittelbar in die Produktion eingebunden sind. Zentral für die Ausführung gestalterischer Arbeitspraxis ist das »Erleben« und »Spüren« des Entwurfs. Die Tätigkeit erschöpft sich dabei nicht in der zweckrationalen Abwägung einzelner Gestaltungsdetails, sondern vollzieht sich in der Auseinandersetzung mit dem Gegenstand, um dessen selbst willen und bezieht gerade daraus ihre ästhetische Überzeugungskraft. Selbstverständlich bedeutet dies nicht das Fehlen einer zweckrationalen Rückbindung des Entwurfs. Allerdings lässt sich die Praxis des Entwerfens mit einem solchen Verweis allein nicht befriedigend erhellen. Denn erst unter der Bezugnahme auf eine nicht zweckrationale Einflussgröße in der Arbeitspraxis kann erklärt werden, warum ein Entwurf zwar formal als abgeschlossen gelten kann, das aber bei Weitem nicht das Ende des Engagements vonseiten der Kreativen meint.

5) Schließlich verweist die kreative Arbeitspraxis auf eine symbolische Dimension. Produkten der Kreativarbeit wird maßgeblich auf einer symbolischen Ebene eine Qualität zugesprochen (für die Werbung vgl. etwa Barthes 1990: 41ff., Baudrillard 2007: 203ff.). Das Produkt wird nicht nur aufgrund seiner technischen Leistungen (etwa Reichweite einer Werbung, Größe des Plakats, Informationen, die vermittelt werden sollen), sondern ebenso aufgrund seiner symbolischen Leistungen (der Aufbau eines besonderen Images, die Qualität zur Narration) bestimmt. Der Wert des kreativen Produkts wird somit an dessen semiotische Form gekoppelt. Dies bedeutet für die Arbeitspraxis mittels verschiedener Verfahren, symbolische Qualitäten zu entdecken, hervorzukehren und zu betonen. Neben den erwähnten Arbeitspraktiken des Gestaltens oder der Ideenfindung, über die ästhetische Neuerungen maßgeblich als symbolische Neuerungen begriffen werden, rücken auch Praktiken der Theatralisierung und Inszenierung in den Fokus. Diese symbolischen Verdichtungen werden beispielsweise bei Kundenpräsentationen eingesetzt, für die Powerpoint-Folien so aufbereitet werden, dass auf besondere Effekte gesetzt wird oder einzelne Gestaltungselemente grafisch überhöht werden, mit dem erklärten

---

19 Mit Goffman (1973) ließe sich hier von einem »Spaß am Spiel« sprechen, mit Csikszentmihalyi (1997) von einem »Flow«.

Ziel, die symbolische Leistung des Produkts zu verdeutlichen. Ebenso findet sich ein solcher Fokus auf die symbolische Dimension bereits in den Zwischenstandsevaluationen. Diese dienen gerade der Bestimmung der symbolischen Qualitäten der Entwürfe sowie der strategischen Fixierung ebendieser. Kurzum: Kreative Arbeitspraktiken setzen auf ein Spiel mit Zeichen, indem sie nicht nur reale Entsprechungen referenzieren, mithilfe derer ›bloßer Informationsgehalt‹ kommuniziert wird, sondern indem sie affektive Bild- und Bedeutungswelten evozieren (wollen).

Diese rekonstruierten Merkmale bilden zentrale Bestimmungen der kreativen Arbeitspraxis innerhalb der Werbung. Dabei lassen sich die Merkmale in dieser allgemeinen Form meines Erachtens auch auf andere Bereiche der Kultur- und Kreativwirtschaft übertragen. Es ist zu vermuten, und erste Untersuchungen deuten das an, dass die jeweiligen Aspekte auch in den anderen Teilbereichen der Creative Industries aufzufinden sind, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung (vgl. nur Manske, 2007, Yaneva 2009, Lengersdorf 2011, Farias 2013 sowie Kap. 1.3). Während die Arbeitspraxis der Kunstproduzenten beispielsweise stark durch eine ästhetische Dimension und weniger durch die ökonomische bestimmt sein mag, mag dies für andere Bereiche wie etwa die Software-Produktion wiederum anders gelten.<sup>20</sup> Dennoch lassen sich auch innerhalb des Feldes der Kunstproduktion ökonomische Orientierungen feststellen, die zuweilen – analog übrigens zum Feld der Werbung – als Verrat an künstlerischen Idealen verstanden werden. Denn auch die Kunstproduktion ist praktisch in ein ökonomisches Feld oder eine ökonomische Logik eingebunden (vgl. Thornton 2010: vor allem 26ff., 143ff.). Analog lassen sich im Feld der Softwareproduktion auch ästhetische Orientierungen feststellen (etwa die ›Schönheit des Codes‹, Cox/McLean 2013). Um der Verallgemeinerbarkeit der einzelnen Merkmale nachzuspüren, sind sowohl weitere (ethnografische) Einblicke in die Arbeitspraxis der Kreativen vonnöten als auch vergleichende Studien. Beides liegt bislang nur punktuell vor, sodass hier keine analytisch gesättigte Vergleichsgrundlage zur Verfügung steht. Allerdings können die hier rekonstruierten Merkmale als eine heuristische Anregung für weitere Studien dienen.

Über eine ›bloße‹ Konturierung der Kreativarbeit hinaus lässt sich die hier herausgearbeitete Spezifik kreativen Arbeitens mit anderen Konzepten von (zeitgenössischer) Erwerbsarbeit kontrastieren. Die kreative Arbeitspraxis fordert Modelle klassischer Erwerbsarbeit heraus, da über die Fokussierung der Zweckrationalität und Planbarkeit ökonomischer Handlungen hinausgegangen und eine ästhetische, experimentelle und symbolische Dimension von Arbeit fokussiert wird (vgl. dazu auch Böhle/Orle/Wagner 2012). Dies wiederum bedeutet aber nicht das Verschwin-

---

20 Für die Kunst vgl. Rothauer 2005, Von Osten 2007b, für die Softwareproduktion vgl. Schmidt 2008a.

den zweckrationaler Routinen oder Logiken. Vielmehr treten neben zweckrational-technische Praktiken und Begründungszusammenhänge auch kreative und ästhetische Routinen der Produktion. Mit einer solchen Deutung schließt das Konzept der Kreativarbeit an Begriffe wie etwa »Wissensarbeit« oder »immaterielle Arbeit« an, ohne aber in diesen aufzugehen. Denn Kreativarbeit lässt sich mit solchen Bestimmungen nicht vollständig fassen – der Fokus auf das Kreative und Ästhetische innerhalb der Arbeitspraxis verweist auf einen zusätzlich bestimmenden Aspekt.

Die vorliegende Untersuchung hatte sich zum Ziel gesetzt, eine detaillierte Analyse kreativer Arbeitspraxis zu erstellen. Dabei wurden zahlreiche Praktiken und Artefakte des Kreativen identifiziert und auf ihren Beitrag zur Hervorbringung eines kreativen Produkts befragt. Darüber hinaus konnten in der Zusammenfassung allgemeine Merkmale kreativer Arbeit destilliert sowie Konturen und Korrekturen von »Kreativität« als Fertigkeit und als Leistung aufgezeigt werden. Neben den markierten Implikationen für ein Verständnis zeitgenössischer Erwerbsarbeit und den Andeutungen zu einer Soziologie der Kreativität, eröffnet der hier eingenommene mikrologische Blick die Möglichkeit, Kreativität als einen soziologisch interessanten und breiten Themenbereich zu begreifen. Als ein Phänomen, welches sich nicht nur auf den sakralen Charakter eines hochkulturellen Expertentums und den Bereich der Kunst beschränkt, sondern sich als ein gesellschaftlich viel breiter positionierter Wunsch, als eine Fertigkeit, als eine Anforderung begreifen lässt, die in ihrer Praxis ebenso profan ist. Indem hier den alltäglichen Routinen kreativer Produkte in ihrer Vollzugslogik gefolgt wurde, lässt sich sowohl der kreative Produktionsprozess als auch die Fertigkeit, Neues hervorzubringen, weniger als ein erhebener als eher alltäglicher Prozess charakterisieren. Und dies bedingt eine Kreativität, die sich in ihrer Praxis (auch) als eine ganz normale Alltäglichkeit ausnimmt.

