

1 Einleitung

Seit 1868 definierte und kontrollierte die »Chambre Syndicale de la Haute Couture« aus der französischen Hauptstadt die Modetrends (Lipovetsky 2002; Crane 2012). Es entstand ein Modediktat, das weltweit zum Vorbild genommen wurde. Die französische Modekammer sollte die Hegemonie der Modeherstellung schützen und deren Monopol in Paris erhalten. Haute Couture ist bis heute eine regulierte und überwachte Bezeichnung, welcher (aus finanziellen Gründen) nur noch wenige Modehäuser nachkommen.¹ Mit den technologischen Entwicklungen serieller Herstellung von Konfektionsbekleidung haben sich Designer und ihre ›Häuser‹ rund um den Globus etablieren können, weshalb die Kammer sich 1973 in die »Fédération Française de la Couture, du Prêt-à-porter des Couturiers et des Créateurs de Mode« umbenannte.² Neben das ehemalige Modezentrum Paris sind nun weitere getreten und so gelten auch London, Mailand, Kopenhagen, Stockholm, New York oder Hongkong als Modestädte, in denen Modewochen stattfinden und in denen sich berühmte Designer und Stammhäuser niedergelassen haben (Kawamura 2005; Aspers 2010).

Dadurch ist die Kontrolle über die Mode dezentralisiert worden. Längst ist nicht mehr nur die französische Modekammer für die saisonale Orchestrierung neuer Trends zuständig. Eine Vielzahl von Akteuren der Modeindustrie, von Unternehmen, über deren Angestellte bis hin zu den im Jargon auch mit »Influencer« betitelten Modebloggern oder Trendagenturen beeinflussen Marotten und Moden und werden gleichzeitig davon beeinflusst (Taylor 2005; Mora 2006; Skov 2006; Giertz-Mårtenson 2008). Es entstehen wechselseitige Beziehungen zwischen Beobachtern und Beobachteten, die typisch für dy-

1 | Haute Couture ist ein stark regulierter Begriff. Eine der Regeln war, dass mindestens zweimal jährlich eine Kollektion mit vorgeschriebener Anzahl Kleidern inklusive eines Brautkleides in den Räumlichkeiten des in Paris liegenden Hauptsitzes der Firma an lebendigen Models vorgestellt wird (vgl. Crane 2012; Djelic/Ainamo 1999).

2 | Im Folgenden wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form benutzt. Es sind dabei aber sowohl männliche als auch weibliche Personen gemeint.

namische und innovative Marktlandschaften wie die Mode sind: Modehäuser sind von Aktualitäten des Weltgeschehens betroffen, weshalb die Relevanz und Brisanz dieser Geschehnisse nicht selten zur Inspirationsquelle für Designer und deren Häuser werden. Infolgedessen dienen soziale Inspirationsquellen dem Modedesign als Grundlage künstlerischen Schaffens (Esposito 2011; Aspers/Godart 2013).

Aufgrund dieser wechselseitigen Beeinflussung, Beobachtung und Nachahmung verschwimmt die Trennlinie zwischen der Inspirationsquelle und dem eigenen Beitrag. Vor diesem Hintergrund kann ein nicht ausgewiesenes, fremdes geistiges Eigentum in Form einer Imitation, Kopie oder Fälschung zum Problem juristischer Grenzziehung werden. Dieses juristische Problem, das sich aufgrund der Flüchtigkeit der Mode oftmals von selbst entschärft, bevor es überhaupt zu einer Klage kommt, zeigt sich andererseits als Demokratisierung unbezahlbarer Modetrends: das stilgerechte und detailgetreue Nachmachen von Designoriginalen. Erst kürzlich hat sich ein wissenschaftliches Spezialistentum herausgebildet, das sich auf Probleme der Hoheitsrechte geistigen Eigentums in den Creative Industries versteht (Raustiala/Sprigman 2006; McRobbie 2016). Unternehmen intervenieren selten und nur in ökonomisch lukrativen Fällen juristisch, denn Kreativen schmeichelt es, wenn »ihre« Idee als Trend kopiert wird und dadurch allgemeine Verbreitung findet.

Die wechselseitige Beobachtung führt dazu, dass bestimmte Muster und Moden feststellbar sind. Je kohärenter und abgestimmter die an den Modewochen vorgeführten Modekollektionen der internationalen Designergarde, desto deutlicher der *scheinbare* Trend, der ein Jahr später auch die günstigen Bekleidungsketten erreicht haben wird, und desto klarer der Ausweis der gegenseitigen Wahrnehmung (Blumer 1969; Godart/Mears 2009; Godart/Shipilov/Claes 2014).³ Dies legt die Vermutung nahe, dass Unsicherheiten, Ambivalenzen und das Risiko von kreativen Fehlschlägen durch die Orientierung am Vorbild des Modediktats der Großen reduziert werden. Das bedeutet, dass man kaum etwas falsch machen kann – außer, zu langsam zu sein und den Trend zu verpassen.

Während diese Grundannahme zum Modesystem weit verbreitet ist, beleuchtet die vorliegende Studie einen anderen Aspekt der Kreativitätshervorbringung. Diese Arbeit argumentiert, dass Modeunternehmen zwar Bezug auf Vorbilder nehmen und dadurch einen Referenzrahmen der Hervorbringung

3 | Nicht nur feldkonfigurierende Ereignisse wie Modenschauen oder Messen dienen als mögliche Inspirationsgrundlage, sondern auch geteilte Produktionsinfrastrukturen. Als Plattformen gegenseitiger Wahrnehmung findet dort die Produktion unterschiedlicher Modekollektionen nur wenige Meter voneinander statt. Räumliche Nähe in Produktionsstätten vereinfacht das Kopieren und Abschauen neuer Designs, bevor sie überhaupt die Öffentlichkeit erreicht haben.

von Kreationen schaffen, den Prozess der Kreativitätshervorbringung aber vornehmlich technologisch organisieren, indem sie sich an Technologien halten, die sie beherrschen und an bestätigten Maßstäben und Modellen orientieren. Damit schützen sie die Operationen vor Umwelteinfluss und betreiben die kontinuierliche Produktionstätigkeit auf effiziente Weise. Diese Form der Versicherungstechnik fungiert als Mechanismus der Unsicherheitsreduktion, denn durch das Organisieren des Kreationsprozesses werden Unsicherheiten zwischen Designarbeiten und Resultat, die auch bei kleineren Transitionsaufgaben entstehen können, verringert und Variationen kontrolliert. Vor diesem Hintergrund haben Organisationen die Möglichkeit, Routinen und Projekte zu managen und die Kreationen in begrenztem, kontrolliertem Maße zu variieren. Dies ist wichtig, da Mode ein Termingeschäft ist und auf Zeit angelegt ist, d. h., nur wenig Zeit für die anschließende Verbreitung einer Neuerung zur Verfügung steht.

Kreativität und Innovation werden im Alltagsverständnis oft in einem Atemzug verwendet. Manchmal wird Innovation auch als Ergebnis vorangehender kreativer Prozesse verstanden (Woodman/Sawyer/Griffin 1993; Carlsson/Clegg/Gjersvik 2013; Cronin/Loewenstein 2018). Dabei gilt es zu betonen, dass der kreative Prozess nicht zwingend zu neuen Kreationen führen muss (Shalley/Gilson 2017). Während kreative Prozesse in einer Vielzahl von organisationalen Aktivitäten eine Rolle spielen – ein Grund dafür, weshalb die Organisationsforschung ein explizites Interesse an der Kreativitätsforschung zeigt –, fällt auf, dass diese Form der alltäglichen Kreativität nicht unbedingt zu kreativen Produkten, Neuerungen oder Innovationen führt. Cronin und Loewenstein (2018) verstehen den Kreativprozess als Handwerk, das aus drei unterschiedlichen kreativen Produkten besteht: erstens der Einsicht, zweitens einer Erfindung und drittens der Erleuchtung, die bestehende Denkweisen fundamental verändert. Kreativität wird deshalb oft als Entstehungsprozess später implementierter Innovationen verstanden (Shalley/Gilson 2017: 607).⁴ Deshalb lohnt es sich, an dieser Stelle auf das Verhältnis von Kreativität und Innovation einzugehen. Während die Innovationsforschung viel Vorarbeit geleistet hat und für die Kreativitätsforschung anschlussfähig war, so unterscheiden sich diese beiden Begriffe dennoch wesentlich. Innovationen setzen Diffusion voraus (Rogers 2003), bergen ein vergleichsweise hohes Risiko des Scheiterns, sind schwer zu planen und nicht selten sind sie mit instrumentellen Ansprüchen verbunden – also versprechen eine Verbesserung –, während sich Kreati-

4 | Shalley und Gilson (2017) wenden die graduelle Eigenschaft von Innovationen (radikal bis inkrementell) direkt auf die Kreativität an und stellen damit nicht nur eine terminologische Verbindung, sondern auch eine konzeptuelle Verwandtschaft her.

vität schlicht und einfach vom Bekannten abheben und dieses erneuern soll.⁵ Ebenso kennzeichnend ist, dass nicht alle kreativen Versuche weiterverfolgt werden. Für den hier vorliegenden Fall der Mode gilt, dass Innovationen keine Seltenheit, aber auch nicht die Regel sind (Crane 2000). Technologische Innovationen können z. B. in Form technischer Textilien, Färbtechniken oder Produktionstechnologien vorkommen, die von Modefirmen adaptiert und im Modedesign eingesetzt werden. Modische Innovationen mit Langzeitwirkung, so wird hier argumentiert, sind zwar möglich, aber deshalb selten, weil Mode auf Zeit angelegt ist und aufgrund des schnellen Turnus oft kaum Zeit für die anschließende Diffusion bleibt bzw. die Verbreitung der Neuerung während der Entwicklung zweitrangig ist. In der Kreativitäts- und Modeforschung wird deshalb oft von »ästhetischen« (McRobbie 2016) oder »stilistischen« Innovationen gesprochen (Cappetta/Cillo/Ponti 2006).⁶ Bohn bezeichnet Mode als Temporalphänomen – im Vergleich zu Kleidung, die ein Universalphänomen ist:⁷

Das Spezifische – und am Beginn der Moderne noch Überraschende – der Mode besteht offenbar darin, dass sie sich Geltung verschafft, obwohl sie schon im Aufschein ihr Verschwinden mitverkündet. Mode wird gerade deshalb zu einer typischen Form der Kontingenzbewältigung, die das Kontingente, Willkürliche, Kapriziöse akzeptabel macht, da sie dessen Untergang und Vergänglichkeit gleich mitkommuniziert. (Ebd.: 119)

Die Kurzfristigkeit und Temporalität werden vor allem in den saisonalen Kollektionen deutlich, die – kaum im Verkauf – wieder überholt und »old-fashioned« sind (Kawamura 2005; Aspers 2010). In dieser Vergänglichkeit und dem

5 | Diffusion fungiert dann als Bekanntheitsmesser im institutionellen Feld, d. h., je weniger diffundiert eine Mode, desto eher wird von avant-garde gesprochen. Wird einem weit verbreiteten Trend nicht Folge geleistet, muss das Argument stark sein, das die Ablehnung legitimiert, um nicht als altmodisch zu gelten.

6 | Gemäß Cappetta, Cillo und Ponti (2006) bewegen sich stilistische Innovationen zwischen inkrementeller Veränderung und radikaler, »treibender Gärung«. Mit der Zeit stellt sich ein Konvergenzpunkt ein – die Innovationsforschung würde diesen mit erfolgreicher Diffusion bezeichnen –, an dem die Neuerung von den meisten Modehäusern als Referenzpunkt verwendet wird. Die Autoren unterscheiden dabei nicht zwischen innovativen und kreativen Neuerungen, d. h., es kann sowohl an einen Modetrend (kreative Modifizierung) als auch an eine dominante technische Veränderung (technologische Innovation) gedacht werden.

7 | Ferner unterscheidet Simmel (1986: 182) zwischen Kleidung, die von angepasster Zweckmäßigkeit bestimmt ist, und Mode, die sich frei von solcherlei Entscheidungen formt.

steten Wandel sieht Blumer das Potenziale der Mode, die – eine »moving and changing world« vorausgesetzt – die Freiheit in sich trägt und das Handeln von alten Beschränkungen befreit, indem sie ermöglicht, neue Richtungen einzuschlagen (Blumer 1969: 289).⁸ Während modische Ausgestaltungen – die Moden – auf Zeit angelegt und ephemер sind, ist die Mode als Faktum unvergänglich (Simmel 1986: 204). Sie ist somit nicht nur eine Entwicklungs- und Produktions-, sondern auch eine Zeiteinheit (Patriotta 2003: 356). Zeitlichkeit beschreibt deshalb einen wichtigen Aspekt der Mode.

Für die Organisationsforschung ist der Fall der Mode deshalb spannend, weil ständig und verlässlich, in einem regelmäßig erneuernden Zyklus, neue Kreationen hervorgebracht und rigide zeitliche Vorgaben eingehalten werden.⁹ »Es entsteht nicht irgendwo ein Artikel, der dann Mode wird, sondern es werden Artikel zu dem Zweck aufgebracht, Mode zu werden. In gewissen Zeitintervallen wird eine neue Mode *a priori* gefordert, und nun gibt es Erfinder und Industrien, die ausschließlich an der Ausfüllung dieses Rahmens arbeiten«, schreibt Simmel (1986: 183) und meint damit die Verschiebung der ehemals personalen Ideengenese zu einer kommerziell geprägten Wiederholungswirtschaft. Mode ist die Institution, die sich mittels vestimentärer Gestaltung und organisatorischer Prozesse regelmäßig aktualisiert (Barthes 1986). Dadurch unterscheidet sie sich von anderen Innovationsfeldern. Als Konsequenz dieser Herausforderung muss die Möglichkeit der routinierten Planung, Koordination und Verwaltung unterstellt werden. Insofern fallen nicht nur Terminierungsaspekte, sondern auch Formen der Netzwerkbildung, des Wettbewerbs und der kooperativen Zusammenarbeit sowie Legitimität, Sprache und Kom-

8 | Blumer (1969: 290) versteht Mode als eine Funktion, die Ordnung herstellt: »Fashion should be recognized as a central mechanism in forming social order in a modern type of world, a mechanism whose operations will increase.«

9 | Die sozialwissenschaftliche Modeforschung erklärt Wandel auf unterschiedliche Weise: mit Klassenmoden, die Schichten durchdringen, adaptiert und revolutioniert werden und zum Paradox zwischen Distinktion und Konformität führen (Simmel 2013); mit der mit Neid betrachteten Auszeichnung, die im ostentativen Konsum und Verschwendungen zur Schau gestellt wird (Veblen 1986); mit der Konkurrenz des kapitalistischen Marktes, dem Gefälle zwischen Zentrum (Paris) und Peripherie, der Rolle der Modeschöpfer und Konfektionshäuser oder der Dynamik der Materialien (Sombart 1986); mit dem Willen, Güter, Reichtum und Prestige eigens durch Wegwerfen und Neuaneignungen übertreffen zu können (Barthes 1986); oder mit Störungen im Modezyklus, die als Mechanismus für Produktivitätswachstum und wirtschaftlichen Fortschritt verstanden werden können, denn nur aufgrund der Standardisierung ist die periodische, strukturelle Liquidierung vergangener Fehler in der Mode überhaupt möglich, das in Anschluss als »refreshing mechanism« zu neuen Ideen und Wandel führt (Chai/Earl/Potts 2011).

munikation als zentrale Themen auf. Daraus folgernd versteht diese Arbeit die Organisation der Modekreation *kollektiv* (d. h., sie wird durch eine Vielzahl von Akteuren initiiert und umgesetzt), *organisiert* (d. h., die Koordination erfolgt über Projekte, bei denen bestimmte Organisationen bzw. Abteilungen oder Stellen federführend sind) und *institutionell* (d. h. durch Werte und Grundüberzeugungen so abgesichert, dass sie erwartet wird) geprägt. Kreativität ist deshalb nicht das verblüffende Resultat eines einzelnen »Genies«. Der institutionellen Dimension von Kreativität, die sowohl die Position im Team als auch die vorgängig installierten, unhinterfragten Vorstellungen und Erwartungen an die Organisation bzw. die organisationale Rolle der Kreativen umfasst, wurde von der organisationstheoretischen Kreativitätsforschung bislang kaum beachtet (Bouty/Gomez 2016: 233). Zusammenfassend sehen sich Modedesigner damit konfrontiert, Ambivalenzen wie das Verhältnis von Variation und Verlässlichkeit, Tradition und Erneuerung sowie Kommerz und Kulturproduktion organisatorisch zu bewerkstelligen (Gilson u. a. 2005; Tschang 2007; Caves 2012).

Die Wiederholungswirtschaft hat zu Rationalisierung und Standardisierung im Feld der Mode geführt, die heute viele Formen neuer Modekreationen bedingen. Dies lässt die Frage offen, was an der geregelten Temporalität und den Auswüchsen zyklischer Wiederholungen überhaupt noch originell, neu und kreativ ist. Deshalb lautet die Fragestellung in dieser Arbeit:

- Wie wird Kreativität in der Modebranche hervorgebracht?
- Was macht die erfolgreiche Kommunikation der Neuerungen wahrscheinlich?
- Welche Organisationsformen und Bedingungen spielen eine Rolle im Entwicklungsprozess und welche Akteure sind daran beteiligt?

Die Lücke, die diese Arbeit zu füllen versucht, widmet sich der Frage, wie trotz standardisierter, serieller Herstellung von Neuerungen dennoch Kreativität reklamiert wird. Für die Creative Industries gilt generell, dass das künstlerische Sentiment und der schöpferische Grundwert der Kreativität mit denjenigen der effizienten Verfahrensweisen und Produktionsaktivitäten unvereinbar sind (Suddaby u. a. 2017). Mode wird üblicherweise jedoch nicht zu den Creative Industries gezählt und findet nur selten Erwähnung als solche. Dennoch scheint Kreativität in der Mode fern von Rechenschaftspflicht und Erklärungsbedarf zu bestehen, was teilweise auf die Selbstbeschreibung der Creative Industries zurückgeführt werden kann. Was im Feld der Mode entsteht, hat per se eine kreative Wirkung. Diese generellen Annahmen erklären Entscheidungen und Handlungen während der Entwicklungsphase, d. h. im Vorfeld der Produktion kreativer Güter, sowie während der Kreativitätshervorbringung.

Das empirische Feldmaterial hat gezeigt, dass der gesellschaftliche Glaube besteht, dass technologische und wiederholte Vorgänge kein legitimes Argument für Kreativität sind und kreativer Erfolg auf weitaus mehr als guter Organisation und technischer Kontrolle der Produktionskapazitäten beruht. Das lässt sich daran erkennen, dass Modefirmen ihre Kollektionen ressourcenintensiv und ostensiv inszenieren. Deshalb fügt diese Arbeit der kollektiven und organisationalen Auffassung von Kreativität eine institutionelle hinzu: Um erfolgreich modisch und kreativ zu sein, muss die Kreation bestehende soziale Werte und Vorstellungen beachten, d. h., normative Abgleichung oder moralische Passung demonstrieren. Werte und Vorstellungen sind institutionelle Erwartungen, an denen sich Modefirmen ausrichten und die sie in ihre Formalstruktur überführen. Damit versuchen sie, den extern postulierten Gesellschaftsansprüchen gerecht zu werden. Die formale Angleichung und Passung führt dazu, dass ein Produkt, eine Person oder eine Organisation als legitim bewertet wird (DiMaggio/Powell 1983; Suchman 1995; Suddaby u. a. 2017).¹⁰ Normalerweise werden Designs zu neuen Kreationen kombiniert, modifiziert oder ergänzt. Diese Praxis der modischen Feinabstimmung ist die Vorgehensweise, derer sich die meisten Modefirmen bedienen. So können Modefirmen trotz Erneuerung auf radikale Brüche verzichten und trotzdem modisch erscheinen. Hierbei wirken Sprachspiele und zeremonielle Aktivitäten konstitutiv und »kreativisierend« und heben den Neuheitswert und die individuelle Gestaltung der Neuerung hervor. Diese Hervorbringung modischer Neuerungen ist jedoch relativ voraussetzungsvoll, denn erstens muss eine Vorstellung davon bestehen, was als neu und kreativ erachtet wird, und zweitens muss diese Vorstellung auf modische Weise umgesetzt werden. Etablierte Modefirmen haben an dieser Stelle einen Vorteil, denn sie können das Wissen über existierende Moden gewinnbringend einsetzen (Cappetta/Cillo/Ponti 2006: 1285). Deshalb kann die Grundannahme formuliert werden, dass Kreativität – und so auch ihre modischen Ausgestaltungen – höchst selten *ex nihilo* entsteht.

Diese Studie bestärkt die These, dass Kreativität eine Zuschreibung ist, die dann erfolgt, wenn soziale Akteure neue Kreationen kommunikativ als besonders ausweisen – trotz der Wiederholung und dem Befolgen bestimmter technologischer Bedingungen und Verfahren. Kreativität ist weder begründungspflichtig noch eine Rechtfertigungskategorie (beispielsweise für Ladenpreise),

10 | Am wenigsten Legitimität – und Kreativität – erhält die Praxis des Kopierens geistigen Eigentums, denn sie wird als moralisch unpassend wahrgenommen und ist somit nicht legitim. Am meisten Legitimität und die Zuschreibung von Kreativität erhalten Neuentwicklungen, die zwar als sehr avantgardistische, exzentrische und weil stark abweichend von bestehenden Normen als exotische Kreationen abgetan werden, jedoch der Neuheitsgehalt am größten ist. Haute Couture wird deshalb oft als Kunstform bezeichnet.

denn die Zuschreibung besteht temporär und ihr Erhalt ist nicht garantiert. Deshalb bestehen bestimmte organisationale Formen lediglich für ›Kreativitätszwecke‹, so z. B. die Bestimmung eines Kollektionsthemas, besondere Projektkooperationen mit renommierten Kunstschaffenden oder bekannten Modells, sowie Modenschauen und Fotoshootings, durch welche die Zuschreibung ständig erneuert und aufrechterhalten werden kann.

Als Ausgangspunkt für die theoretischen Überlegungen wurden zwei Schweizer Modebetriebe untersucht, wobei der Forschungsschwerpunkt auf den alltäglichen Tätigkeiten der Kollektionshervorbringung im Unternehmen lag. Um festzustellen, wie Kreativität im Modedesign generiert und entwickelt wird, musste in erster Linie untersucht werden, was die Organisationen tun separat davon, was sie damit beabsichtigen. Diese Perspektive erschloss die analytische Trennung zwischen der Entwicklung (und Produktion) und der Kommunikation und Darstellung von Kreativität.

Einerseits, so wird hier kontingenztheoretisch argumentiert, produzieren Modefirmen auf der Basis von Routinen und Technologien, die sich zu einer modularen Aktivitätsstruktur zusammenstellen. Organisationen der Creative Industries und folglich auch die des Modesektors trennen die Hinter- von der Vorderbühne, indem sie den organisationalen Betriebskern durch eine modulare Aktivitätsstruktur vor Unsicherheiten und Veränderungen der Umwelt abschotten. Damit dies gelingt, konzentriert man sich auf Fragen der technologischen Bedingungen der Produktion, und diese werden abgesondert und unabhängig von der Dynamik der Umwelt betrieben. Nur so kann die kontinuierliche Aktivität im Betriebskern gewährleistet werden. Dabei sind Rückgriffe auf Routinen vorherrschend, wodurch neue Kreationen auf spezifische Stile und Traditionen ausgerichtet werden. Basierend darauf werden die Möglichkeiten und das Maß an Kreativität zu einem wesentlichen Teil von Routinen und Technologien bestimmt. In der Kontingenzforschung werden unter dem Begriff Technologien sowohl technische Apparaturen, d. h. physische Ressourcen wie die Infrastruktur als auch nicht physische Ressourcen, wie das nötige und relevante Wissen, sowie Expertise und Erfahrung, gefasst (Child 1972; Thompson 2008; Mintzberg 1989). Trotz der Bezeichnung des Kontingenzansatzes nach den aus der Umwelt stammenden »constraints and contingencies« (Thompson 2008: 24), – die deutsche Bezeichnung Situativer Ansatz verweist folglich mehr auf die situative Gestaltung der Organisation (Kieser 2014) – ist der Mehrwert dieser Perspektive in der Abschottung des Organisationskerns von seiner Peripherie und Umwelt zu sehen. Durch das Puffern können interne Aktivitäten konstant bedient werden, während der externe Einfluss der Kontingenz auf den operativen Kern beschränkt wird. Organische, demokratische und teils dezentralisierte Strukturen prägen die innovative Organisation (Mintzberg 1989). Ebenso kennzeichnend ist, dass in Projekten wiederholt mit denselben Spezialisten kooperiert wird, so wie das auch für andere wirtschaft-

liche Vernetzungen beschrieben worden ist. Da durch die Fluktuation der Projektteilnehmer die technologischen Möglichkeiten stark variieren, zahlen sich Wiederholungen der Projektkooperationen aus. Auf der Basis wechselnden Personals können innovative Organisationen in Projekten effektiv auf Veränderungen aus der Umwelt reagieren. Folglich werden Projekte als Etappenziele der Entwicklung und Produktion der neuen Kollektion verstanden, wozu sich permanente und temporäre Projektmitglieder zu Teams zusammenschließen. Durch die Verschränkung von temporären und auf Dauer angelegten Organisationsformen arbeitet diese Studie die Projektorganisation als grundlegende Form des Organisierens der Kreativitätshervorbringung heraus. Mithilfe der Kontingenzforschung wird die organisatorische Struktur von Kreationsprozessen in Modefirmen erläutert. In dieser Arbeit wird deshalb angenommen, dass die Organisation der Modekreation und die serielle Herstellung kreativer Güter auf den technologischen Aspekten der Kreativität beruhen. Die organisatorische Koordinierung von drei paradoxen Gleichzeitigkeiten, die da wären Verlässlichkeit und Variation, Schließung und Öffnung der Betriebsgrenzen und Permanenz und Wandel, werden in dieser Arbeit als Neuheitsroutine bezeichnet. Die Neuheitsroutine beschreibt den organisierten Prozess – die oben erwähnte Versicherungstechnik –, wie Organisationen sich an bewährte und beherrschte Technologien halten, Kontinuität herstellen sowie Unsicherheiten und Ambivalenzen reduzieren. Auf der Grundlage der genannten Prinzipien – Routinen, Technologien und Projekte – können Modefirmen auf radikale Brüche verzichten und dennoch kreativ erscheinen. Hierdurch lassen sich Fehlschläge reduzieren und rigide zeitliche Vorgaben können eingehalten werden.

Andererseits, so wird hier auch neoinstitutionalistisch argumentiert, kann Kreativität als Phänomen der sozialen Wirklichkeit erst sprachlich und kommunikativ vermittelt wahrgenommen werden (Berger/Luckmann 2013). Um die standardisierten Aktivitäten des täglichen Betriebs gegenüber den kollektiven Wertvorstellungen und Erwartungen aus der institutionellen Umwelt zu legitimieren, wird eine Formalstruktur der Organisation entworfen, die zерemoniell demonstriert und narrativ betont, dass die Organisation für die bestimmte Aufgabe geeignet ist und den Vorstellungen entsprechend operiert. Von Autoren wie Meyer und Rowan (1977) oder Bromley, Hwang und Powell (2012) werden die Erwartungen auch als institutionelle Rationalitätsmythen bezeichnet.

Institutional rules function as myths which organizations incorporate, gaining legitimacy, resources, stability, and enhanced survival prospects. Organizations whose structures become isomorphic with the myths of the institutional environment – in contrast with those primarily structured by the demands of technical production and exchange – decrease internal coordination and control in order to maintain legitimacy. (Meyer/Rowan 1977: 340)

Rational sind diese, weil sie die Regeln und Annahmen sozialer Ziele als auch die angemessenen Mittel und Zwecke festlegen; um Mythen handelt es sich, weil ihre Wirklichkeit und Wirksamkeit nicht einer »objektiven«, empirischen Überprüfung unterzogen werden können, sondern vielmehr auf dem geteilten Glauben daran gründen (Kieser/Walgenbach 2010: 43). In Bezug auf die Kreativität beinhalten solche Mythen sowohl Personalisierungen, so z. B. den Werdegang oder den Verdienst charismatischer Personen, als auch »verkehrte« Vorstellungen kreativer Praxis, wie z. B. erwartete »Heureka«-Momente, dem freudigen Ausruf nach der Lösung eines schwierigen Problems. Hierbei werden Fehlversuche kaum erinnert. Die Mythen werden organisatorisch durch spezifische Strukturen, d. h. wenig Hierarchie und Formalität, sowie spezifisch für Kreativität eingerichtete Organisationssegmente (Creative Department) und Positionen (Creative Director) reproduziert. Insofern bewirken organisationale Prozesse eine Fortführung und tragen so zu Neuerungen bei (Hasse/Mützel/Nyfeler 2019). Um auf die Umwelterwartungen zu antworten, errichten die Unternehmen (Legitimitäts-)Fassaden und implementieren zeremonienhaft Produktionsfaktoren (z. B. organisationale Abteilungen oder Professionen) unabhängig davon, ob sich diese messbar auf die Leistungserbringung auswirken oder die Effizienz steigern (Meyer/Rowan 1977: 350 f.). Kreativität ist eine Basiskomponente der Formalstruktur von Organisationen der Creative Industries, die bei anderen Sektoren fehlt. Sie tangiert im Spezifischen die Formalstruktur, während die Aktivitätsstruktur einer »profanen« Produktionsindustrie gleicht. »Formal structures that celebrate institutionalized myths differ from structures that act efficiently. Ceremonial activity is significant in relation to categorical rules, not in its concrete effects. [...] Activity, that is, has ritual significance: it maintains appearances and validates an organization« (ebd.: 355). Diese Formalstruktur schafft Vertrauen in die Organisation, deren Praktiken und Produkte (ebd.: 358 f.). Die Errichtung derartiger Kreativitätsfassaden (über-)betont dabei die Verwendung ungewohnter Herangehensweisen und innovativer Resultate und demonstriert die individuelle Verschiedenheit im Referenzrahmen des Feldes (Khaire 2014: 59). Die kreativen Idealisierungen werden fortan als Kreativitätszeremonien und Neuerungsnarrative bezeichnet. Diese Zeremonien und Narrative sollen einen kreativen Anschein erwecken und sind für die retrospektive Außendarstellung – aber auch zur Sinnstiftung – bedeutsam. Interessant hierbei ist, dass diese Narrative und Zeremonien jedoch bereits während des Prozesses der Hervorbringung von Neuerungen vorbereitet werden (z. B., indem bestimmte Kleider nur für die Modenschau produziert werden oder der Kollektionsentwicklung ein Arbeitstitel gegeben wird) oder gehen diesem sogar voraus (z. B. in Form von Inspiration, die zu Modellskizzen der Kollektion entworfen werden). Dazu zählen vorgängige Narrative, auf denen konstruierte Geschichten gründen und die der prospektiven Generierung von Sinn dienen, sowie inszenierte Ereignisse

und schließlich das retrospektive Geschichtenerzählen der außengerichteten Kommunikation. Die Kreativitätszeremonien und Neuerungsnarrative haben deshalb weniger eine funktionale, denn eine legitimierende Bedeutung. Folglich ist eine Prämisse dieser Arbeit, Neuerungen im Modedesign als zeremonielle Aktivität zu verstehen, deren Narrative und Zeremonien zur Grundlage für Bewertungs- und Deutungspraktiken werden. Deshalb wird diese Diskussion unter dem Begriff der kommunikativen Aspekte der Kreativität geführt.

Indem die Bedeutung der Sprache neoinstitutionalistisch herausgearbeitet wird, schließt diese Arbeit an das Verständnis der Kontingenzforschung an, welches die enge Sichtweise des situativen Determinismus kritisiert und die re- und proaktive Einflussnahme auf situative Faktoren thematisiert (Child 1972). Infolgedessen wird in dieser Arbeit die These aufgestellt, dass zu den technologischen Bedingungen der Entwicklung und Produktion kreativer Güter Fragen der Kommunikation und Darstellungen hinzukommen und damit die organisationale Kreativität hervorgebracht und bestätigt wird. Dadurch reagieren Organisationen auf Erwartungen der Umwelt und demonstrieren ihre institutionelle Passung. Das Argument schließt an die legitimatorische Wirkung zeremonieller Aktivitäten an, die »Konformität mit in der gesellschaftlichen Umwelt institutionalisierten Erwartungen« signalisieren und dadurch zur erhofften Kreativitätszuschreibung führen (Hasse/Krücken 2009: 239). Die institutionelle Passung wird mit institutionellen Vokabularen symbolisiert, wie beispielsweise mit Berufsbezeichnungen oder durch den Einsatz von spezifischem Fachjargon,¹¹ oder in zeremoniellen Inszenierungen, wie beispielsweise in Modenschauen oder Fotoshootings. Die institutionelle Passung wird mit der losen Kopplung von Aktivitäts- und Formalstruktur erreicht, die in Form der technologischen Herstellung und der kommunikativen Idealisierung aufeinandertreffen: »To maintain ceremonial conformity, organizations that reflect institutional rules tend to buffer their formal structures from the uncertainties of technical activities by becoming loosely coupled, building gaps between their formal structures and actual work« (Meyer/Rowan 1977: 341). Durch die lose Kopplung von und die Löcher zwischen Aktivitäts- und Formalstruktur schaffen sich Unternehmen die Möglichkeit, die Technologien unabhängig der Zeremonien bzw. der sprachlichen Darstellung zu bedienen, d. h. sowohl effizient und kontinuierlich als auch variativ und modisch zu produzieren. Alvarez u. a. (2005) bezeichnen die Balance zwischen kreativer Individualität und der Isomorphie aus dem Feld als »optimale Verschiedenheit«. Demzufolge wirft diese Arbeit erstens Licht auf die kollektive Hervorbringung und organisationale Koordinierung der Kreativitätshervorbringung und beleuchtet

11 | Wie z. B. High-End- oder High-Street-Mode oder made to order, d. h. individuell gefertigte Kleidung auf Maß, oder ready-to-wear, auch prêt-à-porter genannt, was handwerklich hergestellte Kleidung ab Stange, tragebereit, meint.

zweitens die institutionellen Spannungen zwischen Kreativitätserwartungen und operativen Aktivitäten, die Organisationen mithilfe von Zeremonien und Narrativen kommunikativ regulieren. Diese unterscheiden das Feld der Mode von anderen Creative Industries sowie von ›profanen‹ Produktionsindustrien. Die Frage zu stellen, wie Organisationen konkret Legitimität, produktive Kontinuität und Effizienz erzielen, ohne dabei die Grundsätze der Kreativität und Erneuerung zu beeinträchtigen, ist deshalb eine bis anhin unbeachtete theoretische Problemstellung mit wesentlichen empirischen Konsequenzen. Die Frequenz der kreativen Erneuerung in der Mode ist das Resultat der geschickten Verschränkung technologischer und kommunikativer Bedingungen, die es gilt, organisatorisch zu verwalten. Konzeptuell ergänzen sich die technologischen und die kommunikativen Aspekte zu dem, was von den Organisationen als Kreativität reklamiert und gesellschaftlich als solches anerkannt ist.

Diese Arbeit leistet einen Beitrag zur aktuellen Kreativitätsforschung und zur soziologischen Organisationsforschung. Insbesondere wird versucht, kontingenztheoretische und neoinstitutionalistische Annahmen zu kombinieren und dadurch eine neue Sichtweise auf das Problem der Kreativitätshervorbringung zu ermöglichen. Anhand der Kreativitätshervorbringung in der Modebranche werden die theoretischen und empirischen Auseinandersetzungen mit Kreativität in Organisationen weiter ausgeführt und als kollektives, organisationales und institutionelles Problem konzeptualisiert. Dabei wird auf kontingenztheoretische und neoinstitutionalistische Überlegungen zurückgegriffen. Insbesondere wird von der empirischen Erarbeitung des Themas erhofft zu verstehen, wie in der Modeindustrie Kreativität ›entsteht‹, soll heißen, welche Rolle ihr während des Entwicklungsprozesses zugeschrieben wird und welche Effekte dies für die Organisation neuer, modischer Kreationen hat.

Auch auf praktischer Ebene leistet diese Arbeit eine Erklärung für die standardisierte Kreativitätshervorbringung in Organisationen. Was sich in erster Linie als Demystifizierung eines unhinterfragten Sachverhaltes herausstellen mag, kann gleichermaßen zum Inhalt weiterführender personaler und organisationspolitischer Entscheidungen werden: Die Tendenz der Professionalisierung und Ökonomisierung, die sich in einer Vielzahl der Creative Industries abzeichnet, spiegelt sich auch im Fall der Modekreation. Wenn es früher noch um das künstlerische Erschaffen ging – die créateurs waren als Schnitt- oder Farbvirtuosen neuer Kleiderkreationen bekannt –, lässt sich aktuell eine Verschiebung der Profession des Creative Directors in Richtung des Projektmanagements, der Personalkoordinierung und der administrativen Verwaltung kreativer Aufgaben und Neuerungen beobachten. Trotz Rationalisierung ist die Standardisierung im Modesektor bislang eher schwach, denn obwohl sich die Entwicklung und Produktion effizient gestalten, gewähren sie interpretative und gestalterische Freiräume.

Die Arbeit ist folgendermaßen aufgebaut: Zunächst wird im zweiten Kapitel das Forschungsdesign vorgestellt und das grundlegende Problem beim Zugang zum Feld expliziert, nämlich das stillschweigende Voraussetzen von Kreativität in Modebetrieben. Es hat sich schnell herausgestellt, dass Kreativität als Begriff im Alltagsgeschäft kaum vorkommt. Die Beschreibung des Forschungsvorhabens illustriert dies.

Das dritte Kapitel setzt sich mit dem Sektor der Mode auseinander. Dabei werden nach einer kurzen Beschreibung der wissenschaftlichen Diskussion rund um die Themen Kulturproduktion und Kreativität und dem Versuch, kreative Sektoren mit dem Feldbegriff des soziologischen Neoinstitutionalismus zu erläutern (3.1), verschiedene empirische Definitionen der Creative Industries vorgestellt (3.2), um eine für die Arbeit geeignete Definition des Modesektors und die branchentypischen Spezifitäten herauszuarbeiten (3.3). Dazu werden einerseits die in der organisations- und wirtschaftssoziologischen Literatur als notwendig erachteten Faktoren rezipiert, andererseits werden auch unterschiedliche Begrifflichkeiten der Kulturpolitik erfasst.

Ausgangspunkt für das vierte Kapitel ist die sozialwissenschaftliche Kreativitätsforschung, die sich seit Jahrzehnten mit Fragen der Kreativität beschäftigt. Das Kapitel konzentriert sich auf die Beschreibung der Entstehungsgeschichte, die in der Psychologie der 1950er-Jahre gründet (4.1) und sich erst nach und nach zu einem sozialtheoretischen Problem entwickelt hat (4.2). Nach der interdisziplinären Auseinandersetzung und Ausarbeitung spezifischer fachlicher Unterschiede wird in Kapitel fünf Kreativität zum Thema der soziologischen Organisationsforschung gemacht. Darin wird weiter auf Kreativität zwischen Organisationen, z. B. als Resultat von Produktions- oder Innovationsnetzwerken (5.1), und auf Kreativität aus innerbetrieblichen Prozessen und Praktiken eingegangen (5.2). Dazu zählen beispielsweise Strukturen wie Führung, Hierarchie und Verfahren, die Kreativität ermöglichen oder hemmen.

In den nächsten zwei Kapiteln folgt eine theoriegeleitete Interpretation der Kreativitätshervorbringung. Das sechste Kapitel dient der Überprüfung der organisatorischen Aktivitäten der Entwicklung von Kreativität in Modefirmen. Dazu werden drei Organisationsformen analysiert – Routinen (6.1), Technologien (6.2) und Projekte (6.3) –, die jeweils prägnant konzeptuell präsentiert und anschließend mit empirischen Beispielen veranschaulicht werden. Das siebte Kapitel analysiert den Stellenwert institutioneller Zeremonien – Narrative (7.2), Inszenierungen (7.3.) und Storytelling (7.4) –, weshalb zunächst die Beziehung von Sprache und Kreativität geklärt wird.

Im achten abschließenden Kapitel wird die Frage aufgegriffen, inwiefern die Hervorbringung der Kreativität im Feld der Mode Bezüge zu kontingenztheoretischen und neoinstitutionalistischen Konzepten herstellen lässt. Die organisationale Kreativität in der Mode wird anhand der grundlegenden

Prinzipien des Kreierens (8.1) und der losen Kopplung von Technologien und Sprache in der Mode (8.2) ausgeführt, wobei letztere die Gedanken zu technologischen Bedingungen und Fragen der Produktion (8.2.2) und der kommunikativen Voraussetzungen und Fragen der Darstellung (8.2.3) von Kreativität zusammenführt. Abschließend werden die zentralen Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst (8.3).