https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Hannes Krämer
Die Praxis der Kreativität

Gesellschaft der Unterschiede | Band 18

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Hannes Krämer (Dr. phil.) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder). Er lehrt dort Soziologie und Kulturwissenschaften. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen Kultursoziologie, Praxistheorie, Arbeits- und Organisationsforschung, Methodologie qualitativer Methoden, Soziologie der Zeit.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Hannes Krämer

Die Praxis der Kreativität

Eine Ethnografie kreativer Arbeit

[transcript]

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Lizenz (BY-NC-ND). Diese Lizenz erlaubt die private Nutzung, gestattet aber keine Bearbeitung und keine kommerzielle Nutzung. Weitere Informationen finden Sie unter https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de
Um Genehmigungen für Adaptionen, Übersetzungen, Derivate oder Wiederverwendung zu kommerziellen Zwecken einzuholen, wenden Sie sich bitte an rights@transcript-publishing.com
Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z.B. Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

© 2014 transcript Verlag, Bielefeld

Umschlaggestaltung: Daniel Rosenfeld
Umschlagabbildungen: Hannes Krämer
Druck: Majuskel Medienproduktion GmbH, Wetzlar
Print-ISBN 978-3-8376-2696-4
PDF-ISBN 978-3-8394-2696-8
https://doi.org/10.14361/9783839426968

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.
Besuchen Sie uns im Internet: *https://www.transcript-verlag.de*
Unsere aktuelle Vorschau finden Sie unter *www.transcript-verlag.de/vorschau-download*

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

»Ja, wenn es überhaupt etwas gibt, auf das all jenes zutrifft, was immer wieder am Künstler diskutiert wird: Innovationsfreude, Kreativität, Spontaneität, Produktivität, das Schaffen ganz aus sich heraus, usw. – dann ist es die Kartoffel: wie sie da im dunklen Keller liegend ganz spontan zu keimen beginnt, in schier unerschöpflicher Kreativität Keim um Keim innoviert, ganz hinter ihrem Werk zurücktretend bald hinter ihren Trieben verschwindet und dabei die wunderlichsten Gebilde erschafft! – Und welche Farben! […] nein, das ist doch wahres Schöpfertum!«
SIGMAR POLKE 1976: 133

»Was ist Kreativität? Darüber kann man ja streiten. Was ist Kreativität? […] Ich weiß es nicht. Also ich finde, aber das ist rein, wie soll ich sagen, rein theoretisch eben. Kreativität ist von meiner Seite Lösungen zu finden für irgendwelche Kommunikationsprobleme. Also ich muss irgendwas aussagen und das auf eine völlig überraschende, aber gleichzeitig nicht gesuchte, sondern völlig selbstverständliche Art und Weise. […] Es muss einfach Klick machen. Ich muss das sehen, es muss mich ansprechen, ich muss es verstehen und ich muss es goutieren. Und was das konkret im Einzelfalle ist, weiß ich nicht.«
GESCHÄFTSFÜHRER

»Man kann den Prozess der Kreativität nicht wirklich akademisieren.«
CREATIVE DIRECTOR

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Inhalt

Einleitung | 9

1. Konturen kreativen Arbeitens | 23
1.1 Erwerbsarbeit im Wandel | 23
1.2 Erwerbsarbeit im Frühkapitalismus und der organisierten Moderne | 26
1.3 Erwerbsarbeit in der Gegenwartsgesellschaft | 30
1.4 Die Kultur und Kreativwirtschaft | 59
Exkurs: Die Creative Industries als Kreationierungsprogramm – zur Kritik an der Kreativwirtschaft | 63

2. Die Entdeckung und Etablierung von Kreativität in der Werbung | 69
2.1 Kreativwerbung als historisches Projekt | 72
2.2 Kreativität in der zeitgenössischen Werbung – analytische Perspektiven | 94

3. Die Anlage der Untersuchung | 103
3.1 Zur Forschungspraxis und Methode | 103
3.2 Praxistheorie als grundbegriffliche Heuristik | 113

4. Die Produktion von Kreativität | 127
4.1. Die Repräsentation und Organisation von Kreativität | 128
4.1.1 Die Agentur | 128
4.1.2 Die formale Organisation der Werbeagentur: Beratung und Kreation | 148
4.2 Die Fabrikation von Kreativität | 160
4.2.1 Subjektivierungen: Der Kunde | 168
4.2.2 Strukturierungen: Das Briefing | 191
4.2.3 Inventionen: Die Ideenfindung | 205
4.2.4 Ästhetisierungen: Entwerfen und gestalten | 227
4.2.5 Evaluationen: Bewerten, prüfen und stabilisieren der Entwürfe | 254
4.2.6 Selektionen: Der Schulterblick | 265
4.2.7 Inszenierungen: Kundenpräsentation und Reinzeichnung | 276
4.2.8 Transformationen: Kreativität als Übersetzungs- und Stabilisierungsleistung | 288

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

4.3 Die Organisation und das Management von Kreativität | 308
4.3.1 Zur Organisation der Produktion von Werbung | 309
4.3.2 Projektorganisation | 312
4.3.3 Abstimmungen als informelle Kooperationen | 321
4.3.4 Adhocing | 327
4.3.5 Organisationsstile I: Die Organisation als Raum natürlicher Gemeinschaft und gemeinsamen Erlebens | 332
4.3.6 Organisationsstile II: Hierarchie vs. Heterarchie | 343
4.3.7 Organisationsstile III: Zeitstrukturen, Zeitkulturen | 348

5. Schluss: Die Praxis der Kreativität | 359
5.1 Die kulturelle Formung des Kreativen in der Ökonomie | 360
5.1.1 Die Mehrstufigkeit des Kreativen | 361
5.1.2 Die Sozialität des Kreativen | 363
5.1.3 Feldinterne Kreativitätstheorien | 366
5.1.4 Die Mehrdeutigkeit des Kreativen | 371
5.2 Die Praxis der Kreativarbeit | 372
5.2.1 Die Organisation der Kreativarbeit | 373
5.2.2 Merkmale der Kreativarbeit – eine Heuristik | 378

Danksagung | 387

Transkriptionskonventionen | 389

Bibliographie | 391

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Einleitung

Was der Düsseldorfer Künstler Sigmar Polke voranstehend der Kartoffel zuschreibt, die Schöpfungskraft aus dem Nichts, die autonome Zwecklosigkeit ästhetischen Werdens, die Produktivität kreativer Auseinandersetzung, meint nicht weniger als die Erosion der romantischen Idee des genialen Künstlers. Gewiss, es handelt sich um eine ironische, künstlerische Überhöhung, um eine Vermenschlichung der Kartoffel und wohl genauso um eine ›Verkartoffelung‹ des Menschen, gleichzeitig aber wird in dieser künstlerischen Intervention eine gesellschaftliche Entwicklung berührt, die weit über das Kunstfeld hinausweist.[1] Hier wird der für die Moderne so wichtige Mythos des einzigartig kreativen Subjekts zugunsten einer Demokratisierung von Kreativität dekonstruiert. Dies markiert eine folgenreiche historische Veränderung mit bedeutenden Implikationen für die Gegenwartsgesellschaft. Die Fähigkeit zur Kreativität oder zum schöpferischen Einfall wird nicht mehr einigen wenigen Auserwählten zugesprochen, dem künstlerischen oder wissenschaftlichen Genie, sondern prinzipiell als jedem zur Verfügung stehende Fertigkeit zur Schaffung neuer und bedeutungsvoller Symbole, Produkte, Prozesse oder Konzepte begriffen. In unterschiedlichen sozialen Feldern, etwa in der Kunst, den Geistes- und Humanwissenschaften, der Stadtentwicklung, dem Feld des Intimen und Partnerschaftlichen oder dem Sport, lässt sich eine solche breite Etablierung des Kreativen beobachten.[2] Ein weiterer, wenn nicht sogar der wichtigste Bereich für die gesell-

1 Einfache Anführungszeichen werden in dieser Arbeit für die uneigentliche Rede benutzt, während doppelte Anführungszeichen immer Zitate oder Begriffe aus dem Feld angeben. Beim Fehlen einer Quellenangabe dahinter sind diese Zitate Äußerungen der Akteure aus dem Untersuchungsfeld. Dabei handelt es sich meist nur um einzelne Begriffe. Sobald längere Passagen zitiert werden, ist die professionelle Position der zitierten Person angegeben. Außerdem wird im Folgenden bei gendersensiblen Bezeichnungen wie etwa Berufen immer die männliche Form verwendet. Dies gilt allerdings nur für allgemeine Bezeichnungen. Bei empirisch konkreten Akteuren wie etwa Interviewpartnern oder Akteuren des Feldes orientiert sich die Bezeichnung an dem beobachteten Geschlecht.

2 Genealogisch hat das Andreas Reckwitz 2006, 2008a, 2012 nachgezeichnet; zu den einzelnen Feldern siehe dort sowie Neumann 1986 zum Kunstfeld, Sternberg 1988 für die

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

schaftliche *Normalisierung* des Kreativen, ist die Sphäre der Arbeit und Ökonomie (vgl. Florida 2002: 8). Kreativität und Innovationen werden dort als notwendige Rohstoffe für ein wirtschaftliches Wachstum betont (vgl. Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union 2008). Dabei wird mit der sogenannten *Kultur- und Kreativwirtschaft* in diesem Kontext ein Wirtschaftsbereich identifiziert, der aufgrund seiner Wertschöpfung im Bereich neuer Inhalte als zukunftsfähiges Wirtschafts- und Arbeitsmodell firmiert.[3] So verfügt diese »creative economy« (Howkins 2001) über die kreativen Arbeitssubjekte, die aufgrund hoher Arbeitsmotivation, einer besonderen Arbeitsidentität sowie den notwendigen Arbeitspraktiken prädestiniert dafür scheinen, Neues zu erschaffen. Gleichzeitig sind es die innovativ-effizienten Organisationsformen, welche moderne Managementformen mit postbürokratischer Ergebnisorientierung verbinden und darüber neue Wertschöpfungszentren auszeichnen. Organisationen und Institutionen werden selbst zu ständigen Innovatoren, die danach streben mithilfe permanenter, struktureller Offenheit, kreative Ergebnisse zu ermöglichen.

Diese ›kreative Ökonomie‹ bildet die Umwelt des Untersuchungsgegenstandes der vorliegenden Dissertation. ›Umwelt‹, da es im Folgenden weniger um die ökonomische Konstellation eines Wirtschaftsbereiches geht, weder in einem volks- noch betriebswirtschaftlichen Sinne, sondern um eine spezifische Form zeitgenössischer Erwerbs*arbeit*, die so genannte ›Kreativarbeit‹, sowie um deren spezifisches Produkt – nämlich ›das Kreative‹.[4] Gegenstand der folgenden Betrachtungen sind also zwei zentrale, übergeordnete, miteinander zusammenhängende, in ihrer Beantwortung aber durchaus unterscheidbare, soziologische Fragekomplexe, denen sich zugewandt werden soll – die Praxis der Kreativarbeit und die Kreativität.

Zunächst zur Kreativität: Die vorliegende Arbeit nimmt die interdisziplinär befundete Bedeutung von Kreativität für die Gesellschaft auf und fragt nach der spezifischen Formung einer solchen. Wenn Kreativsein zu einem neuen identitären Leitbild in einer Vielzahl sozialer Bereiche avanciert, affirmativ als Hoffnungsträger, kritisch als Imperativ des Handelns und der Selbstwerdung markiert wird, was wird dann mit dem Begriff Kreativität überhaupt gefasst? Entgegen der Idee, nach der

Psychologie, die Beiträge in Abel 2005 für die Philosophie, zur Stadtplanung Florida 2005, zur Partnerschaft Illouz 2003, zum Sport Smart 2005. Zur konzeptionellen Entwicklung des Kreativitätsbegriffs als Abweichung von der Norm und den einhergehenden gesellschaftlichen Anforderungen vgl. einführend Luhmann 1988, breiter Bröckling 2004. Zu gesellschaftstheoretischen und gleichsam öffentlichkeitswirksamen Implikationen des Kreativitätsbegriffes siehe nur Hentig 2000, Becker 2007.

3 Zur Definition und Abgrenzung einzelner Bereiche der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie zur Bedeutung von Kreativität für die Ökonomie vgl. die nachfolgenden Kapitel.

4 Zur vorrangig ökonomischen Dimension von Kreativität siehe Caves 2000, Howkins 2001, Throsby 2001.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Kreativität ausschließlich als eine grundlegende Fähigkeit menschlichen Handelns zu perspektivieren ist, so wie es etwa Hans Joas (1996) in Anschluss an John Dewey entwirft, gerät Kreativität hier als eine historisch und situativ kontingente *kulturelle Form* in den Blick.[5] Dabei ist die Annahme leitend, dass Kreativität sowohl als Begriff (als Semantik, als Diskursphänomen) als auch als praktische Anforderung (als Kompetenz, als ›Kreativsein‹, als Praxis) eine kulturelle, mithin formbare Variable darstellt. Historisch etwa lassen sich unterschiedliche Entwicklungen festmachen, die auf verschiedene Figurationen des Kreativen hinweisen. So umfasst beispielsweise die romantische Idee des genialen Schöpfers im Bereich der Kunst im ausgehenden 18. Jahrhundert andere Selbstverständnisse und andere Praktiken des Kreativen als dies in der zeitgenössischen Kunst der Fall ist (vgl. Neumann 1986, Von Osten 2007b: 110, Von Osten 2007a, Reckwitz 2012: 90ff.). Gleiches gilt für den häufig zitierten Unternehmer, der als »schöpferischer Zerstörer« in der Konzeption von Jospeh Schumpeter (1946: 134ff.) noch eine Ausnahmeperson darstellt und erst im Zuge eines postmodernen Managementdiskurses als generalisiertes Rollenmodell fungiert (vgl. Bröckling 2007a). Die Idee der kreativen und schöpferischen Person ist zu Beginn der Moderne sowohl auf wenige Subjekte als auch auf wenige Bereiche (am deutlichsten wohl in Kunst und Theologie) beschränkt. Erst in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts (ab den 1960er Jahren) lassen sich verschiedene historische Entwicklungen bestimmen, deren gemeinsamer Fluchtpunkt sich mit dem Konzept einer »Kreativität« auf den Begriff bringen lässt (Reckwitz 2008a: 235). Demnach wird Kreativsein und Kreativität zu einem gesellschaftlichen Idealmodell und einer zentralen Ressource generalisiert, welches über die Diversität unterschiedlicher Felder hinweg im Kern ähnliche Subjekt-Praxismodelle präferiert, die das »Neue«, »Innovative« oder »Kreative« als zentralen Wert formulieren und entsprechende Handlungsprogramme etablieren. Von Interesse für die vorliegende Untersuchung ist nun die *konkrete Formung des Kreativen*. Denn auch wenn eine allgemeine Favorisierung neuartiger Symbole, Produkte und Lebensstile zu verzeichnen ist, ist damit noch wenig ausgesagt, wie dieser Prozess geschieht und welche sozialen Formen er zeitigt. Dies soll anhand eines konkreten empirischen Feldes angegangen werden. So ist zu fragen: Wie wird das Kreative im Feld markiert? Welche Instanzen sind in welcher Art und Weise an seiner Hervorbringung beteiligt? Welche Praktiken und Subjekte gelten als kreativ? Wie wird das Kreative ausgehandelt? Welche Inszenierungen und Darstellungen von Kreativität werden nach außen vollzogen und lassen sich beobachten? usw. Für eine solche kultursoziologische Perspektive sind vornehmlich die sozialen Praktiken und materiellen Settings von Interesse, mit denen Kreativität hervorgebracht, bearbeitet

5 Was selbstverständlich nicht ausschließt, dass nicht auch die Zurechnung auf Personen *eine* Möglichkeit des Ausdrucks von Kreativität sein kann.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

und sichtbar wird. Kurzum: Kreativität wird als Ergebnis einer sozialen Produktion konzipiert, an der unterschiedliche Akteure und Materialien beteiligt sind.

Mit einer solchen Perspektive tritt die Arbeit in Opposition zu zahlreichen individualpsychologischen Erklärungen innerhalb der klassischen Kreativitätsforschung, nach denen Kreativität ein mentales, individuelles und natürliches Phänomen darstellt, welches unter großem experimentellen Aufwand im Labor abbildbar gemacht wird (vgl. MacKinnon/Edwards/Faris 1968 sowie als Gründungsmanifest Guilford 1950).[6] Weder die Konzeption als rein mentales Phänomen, noch der damit einhergehende essentialistische Anspruch, Kreativität als grundlegende individuelle Wesenseigenschaft inklusive dazugehöriger (pathologischer) Antriebe zu konzipieren, noch die experimentellen Forschungsmethoden des Labors werden dem konstruktiven, sozialen Charakter von Kreativität, den diese Arbeit zum Gegenstand hat, gerecht. Ebenso wird nicht auf die psychohistorischen Forschungen zu Genies zurückgegriffen, da diese ebenfalls zu wenig die Sozialität des Phänomens betrachten, indem sie individualistische Aspekte untersuchen wie etwa die individuelle Gesundheit, den individuellen Geisteszustand oder den individuellen Wahrnehmungsapparat exzeptionell kreativer Personen (MacKinnon/Edwards/Faris 1968: 439f.). Aber auch auf die stärker kontextorientierten psychologischen sowie die wenigen älteren soziologischen Studien zum Phänomen wird im Folgenden nur vereinzelt Bezug genommen, da auch in diesen meist ein essentialistisches Verständnis von Kreativität genutzt wird.[7] Diese Analysen fragen häufig nach den persönlichen oder institutionellen Merkmalen, die für ein hohes Maß an Kreativität verantwortlich sind, etwa regelmäßiges, gemeinsames Mittagessen mit anderen Spitzenforschern, Karrieredauer, Bildungswege und deduzieren so die Bedingungen erfolgreicher Neuschöpfung (für die Soziologie ebd.: 442ff., für die Psychologie Sternberg 2006: 88ff.). So kommen zwar durchaus soziale Elemente in den Blick, aber diese werden nur als Einflussfaktoren auf den mentalen Prozess behandelt und nicht als Bestandteil des Prozesses selbst. Dass Kreativität selbst ein soziales Produkt ist, welches in verschiedenen Situationen (etwa verschiedenen Epochen, sozialräumlichen Settings, sozialen Feldern usw.) eine spezifische Form erhält, wird in

6 Reckwitz (2012: 198) hat unlängst die unterschiedlichen psychologischen Ansätze der Kreativitätsforschung aus einer (kultur-)soziologischen Perspektive rekonstruiert.

7 Es lässt sich in den letzten Jahren ein verstärktes soziologisches und kulturwissenschaftliches Interesse am Phänomen der Kreativität verzeichnen. In diesem Kontext sind Einzelstudien entstanden, auf die weiter unten näher eingegangen wird. Vgl. zum Überblick die Sammelbände von Althans et al. 2008 und Göttlich/Kurt 2012 sowie die schon erwähnte Monografie von Reckwitz 2012. Eine konzeptionelle sozialtheoretische Bestimmung von Kreativität ist nach Hans Joas (1996) »Kreativität des Handelns« und der ebenso beeindruckenden, wenn auch weniger bekannten Studie von Heinrich Popitz (1997) meines Wissens in der Soziologie nicht vorgelegt worden.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

der klassischen Diskussion nicht oder nur am Rande behandelt.[8] Kreativität wird in diesen Studien als eine natürliche Eigenschaft eines Individuums konzipiert. Demgegenüber interessieren hier gerade die situationsspezifischen, konkreten und detaillierten Elemente, die in sozialen Settings, etwas als »kreativ« bezeichnen, kontextualisieren, in Aktion setzen und nutzen. Mittagessen und Karrieremuster werden in der vorliegenden Analyse ethnografisch als beobachtbare Aktivitäten vergrößert und auf ihre Formung von Kreativität hin untersucht – also wird das »Wie« des Mittagessens oder der Karriere und weniger das »Was« fokussiert. Es interessiert mithin nicht nur der Umstand, dass Akteure sich mit anderen beim Mittagessen austauschen, sondern wie solche informellen Kommunikationssituationen, genutzt werden, um neue Lösungen zu bearbeiten, zu bestätigen, zu hinterfragen usw.

Leitend sind für eine solche mikrosoziologische Perspektive die Aktivitäten und Relevanzen der Akteure. Im Vordergrund steht die Rekonstruktion der praktischen Verfahren und Techniken, die einen Effekt zeitigen, der innerhalb des Feldes als »Kreativität«, »kreativ«, »das Kreative« beschrieben wird. Insofern steht der Arbeit auch keine trennscharfe Definition von Kreativität voran. Vielmehr soll Kreativität zunächst eher bedeutungsoffen als ein Phänomen des Feldes verstanden und im Lauf der Untersuchung von diesem näher bestimmt werden. Aber selbst eine solch offene Herangehensweise kommt nicht ohne eine grobe Vorstellung und Begrifflichkeit dessen aus, was untersucht werden soll. »Kreativität«, »Kreativsein« oder »kreativ« verweist im Kontext der Untersuchung ganz allgemein auf die Produktion von bedeutungsvoll Neuem, wobei die Fähigkeit zu dieser Produktion, um analytisch offen zu bleiben, prinzipiell einem einzelnen Individuum, einer Gruppe oder anderen Entitäten (etwa Gegenständen, dem Zufall, einem Prozess o.ä.) zugesprochen werden kann.

Der erste Fragekomplex der Arbeit zielt darauf ab, die konkrete Art und Weise der Produktion von Kreativität zu rekonstruieren. Ich verspreche mir von der Beantwortung dieser Fragestellung, Einsichten in eine ›Soziologie der Kreativität‹. Das bedeutet, einen Beitrag zum Verständnis von Kreativität als soziologisches Phänomen zu leisten und nicht biologische oder psychologische Erklärungen ungefragt zu übernehmen, sondern die soziale Bedingtheit von Kreativität als ein in seiner Gestalt kontingentes Phänomen hervorzuheben.[9] Dabei ist diese Vorgehen der

8 Für neuere und kultursensible Ansätze in der psychologischen Kreativitätsforschung vgl. Glaveanu 2011.

9 Psychologische Erklärungen fließen in unterschiedlicher Gestalt trotzdem ein: Als Setzungen der Akteure, wenn diese von Personen als »kreativen Genies« reden, als expliziter Verweis auf und Auseinandersetzung mit einigen psychologischen Studien (etwa Csikszentmihalyi 1997 und dessen »Flowkonzept«) und schließlich als schwerlich zu eliminierender Hintergrund des Textes, in dem wiederholt versucht wird, gegen die Idee von Kreativität als rein individueller Fähigkeit anzuschreiben.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Analyse insofern soziologisch, als hier jeweils die soziohistorisch geronnenen, wie auch die in sozialen Situationen aus- und aufgeführten sozialen Praktiken des Kreativseins herausgearbeitet werden.[10] Eine solche gleichermaßen zeitgeschichtliche wie auch gegenwartsanalytische Perspektive fordert unterschiedliche Verfahren, im ersten Fall eine historisch-rekonstruktive (Kapitel 1 und 2), im zweiten eine ethnografisch-praxeografische (Kapitel 4) Herangehensweise, wobei aber nicht die mentalen oder kognitiven Leistungen der Akteure im Vordergrund stehen, sondern die praktische und subjektivierende Dimension von Kreativität fokussiert wird. Vor allem mit dem Hauptteil der Untersuchung, der ethnografischen Analyse kreativer Arbeitspraxis, soll eine Forschungslücke geschlossen werden. Denn auch wenn historisch orientierte diskursanalytische Studien auf die »kulturelle Konstruktion von Kreativität« (Reckwitz 2008a) hingewiesen haben, so fehlen immer noch Untersuchungen zur gegenwärtigen, konkreten *Praxis von Kreativität* (in ökonomischen Zusammenhängen).[11] Oder stärker medien- und wissenssoziologisch orientiert, in den Worten der beiden Kreativwirtschaftsforscher Andy Pratt und Paul Jeffuct: »We suggest that the critical aspect of comprehending innovation and creativity is to understand how knowledge and information are sustained, mediated and translated, and ›packaged‹ to appear as ›an innovation‹« (Pratt/ Jeffcut 2009: 269).

Diese Fragen hängen eng mit dem zweiten Fragekomplex, mit der Kreativarbeit zusammen. Kreativität wird von verschiedenen Autoren als eine zentrale Variable im ökonomischen Feld ausgemacht und in dieser Rolle als prägende Instanz hinsichtlich der gesellschaftlichen Normalisierung von Kreativität identifiziert (vgl. exemplarisch Florida 2002, Lindner 2005, Rothauer 2005, Bröckling 2007a). Die Fähigkeit des Kreativseins wird von den Autoren dabei meist mit (selbst)unternehmerischen Fertigkeiten gekoppelt. Diese Leitkompetenzen eines zeitgenössischen Arbeitssubjekts werden sowohl in aktuellen Managementratgebern als auch in den alltäglichen Arbeitsanforderungen beobachtet, die in Stellenanzeigen, Aufgabenbeschreibungen oder Interviews nachvollzogen werden (vgl. Nixon 2003,

10 Zur theoretischen und methodologischen Fundierung einer solchen praxeologischen Herangehensweise siehe das Kapitel 3.

11 Es lassen sich hier einige Ausnahmen festmachen: Anna-Lisa Müller etwa rekonstruiert die konkrete Materialität und Stadtplanungslogik der »Creative City« (Müller 2013). In der Arbeitssoziologie finden sich einige Studien, die ausgewählte Praktiken kreativen Arbeitens in den Blick nehmen: vgl. etwa die Beiträge in Beck 2003, Pratt/Jeffcut 2009b sowie die ausführlicheren Verweise im nächsten Kapitel. Auch im Kunstfeld lässt sich eine Reflexion kreativer Arbeitspraxis finden. Diese allerdings ist nicht selten politisch motiviert und fokussiert, speist sie sich doch aus dem großen Empörungs- und Diskussionspotenzial hinsichtlich der Vereinnahmung des Kreativitätsbegriffs von Nicht-Kreativen (vgl. etwa Von Osten 2007b). Einen soziologischen Blick auf die gegenwärtige Praxis der Kunstproduktion bietet auch Sarah Thornton 2010.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Boltanski/Chiapello 2006, Koppetsch 2006a). Die Forderung nach ›Kreativität‹ ist dabei nicht ausschließlich als diskursiver Zugriff zu begreifen, sondern offenbart sich auch auf der Ebene veränderter Praktiken im Feld der Erwerbsarbeit. So bilden sich spezifische Formen der Arbeit aus, die die Suche nach Neuem zum Kernziel ihrer Tätigkeiten erklären und ihre Arbeit daraufhin strukturieren. Projektarbeit, flache Hierarchien, Teamarbeit, Brainstormings verweisen auf eine veränderte Gestalt der Erwerbsarbeit, die zuweilen als »Kreativarbeit« (Reckwitz 2006: 500) umschrieben wird. Kreativarbeit formiert und inszeniert sich dabei als eine besondere und erstrebenswerte Art zeitgenössischen Arbeitens, als eine ›Arbeitskultur‹, die sich von anderen Arbeitsmodellen abgrenzt, etwa der bürokratischen Arbeit in Großorganisationen oder der Industriearbeit, und ein gesellschaftlich höchst wünschenswertes alternatives Subjektmodell und Kompetenzbündel liefert. Der kreative Arbeiter und die kreative, post-bürokratische Organisation sind nicht einfach neue Identitätsmuster und Managementformen, sondern werden zugleich als Avantgarde zeitgenössischer Arbeit begriffen – Andreas Reckwitz spricht von »hegemonialen Subjektkulturen«, die eine kulturell dominante Lebensform, ein als Ideal-Ich wahrgenommenes Subjektmodell beschreiben (vgl. ebd.: 69f. sowie 500ff.).[12]

Explizit findet sich der Begriff der Kreativarbeit in wissenschaftlichen Diskursen eher selten (vgl. etwa Manske/Schnell 2010: 699) und wird, wenn er denn verwendet wir, auch nicht näher bestimmt. Dennoch lassen sich durch die Verwendung im Diskurs zwei grundlegende Begriffsverständnisse unterscheiden: Kreativarbeit wird zum einen als Oberbegriff für die Arbeitstätigkeiten in der Kultur- und Kreativwirtschaft benutzt; also als eine Bezeichnung für die spezifische Arbeitsform eines Wirtschaftsbereiches, der im nahezu gleichen Atemzug als Opponent zu anderen zeitgenössischen Wirtschaftsbereichen positioniert wird wie etwa die Automobilindustrie. In dieser Verwendung wird meist die grundsätzliche Bedeutung des künstlerisch-kreativen Arbeitens für die Wertschöpfung und die besondere Dynamik der Kultur- und Kreativwirtschaft vermerkt. Kreativarbeit wird dabei eine Vorreiterrolle für die zeitgenössische Arbeitsorganisation zugesprochen. Zum anderen findet der Begriff der Kreativarbeit Verwendung, um eine historische, epochale Form neuen Arbeitens zu markieren, die sich weniger synchron als eher diachron von alten Formen der Arbeitsorganisation und -verfahren abgrenzt und entsprechend gewisse Praktiken, Selbst- und Fremdverhältnisse, Diskurse, Materialien, Kommunikations- und Inszenierungs*stile* präferiert. In diesem Verständnis wird kreativ-künstlerisches Arbeiten als eine omnipräsente Subjektivierungsweise verstanden, die das ideale und angestrebte Leitbild zeitgenössischer Beruflichkeit im Gegensatz zu historischen Formen (etwa Industriearbeit) markiert. In der Untersu-

12 Zur ausführlichen Rekonstruktion dieser historischen Entwicklung hin zu einem kreativen Arbeitssubjekt und dem langsamen Einsickern des Kreativen in die Arbeitswelt vgl. das folgende Kapitel.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

chung soll an beide Verständnisse von Kreativarbeit angeknüpft werden. Kreativarbeit wird zunächst als eine historisch spezifische Form der Arbeit konzeptualisiert, die sich von vergangenen historischen idealtypischen Arbeitsmodellen wie etwa der Angestellten- oder Industriearbeit abhebt. Dabei wird herausgearbeitet, dass Kreativität in der Gegenwartsgesellschaft zu einer wichtigen Ware aufsteigt, die an eine besondere Arbeits- und Organisationpraxis ihrer Hervorbringung gekoppelt ist – an die Kreativarbeit. Diese Veränderungen in der Arbeitswelt werden zusätzlich an einem historischen Beispiel, der Etablierung von Kreativität in der Werbeindustrie, verdeutlicht. Zugleich wird die spezifische Gestalt der Arbeit auch in der Gegenwart rekonstruiert und gegenüber anderen zeitgenössischen Arbeitskonzeptionen wie etwa der »Wissensarbeit« oder der »informellen Arbeit« positioniert.

Kreativarbeit wird hier als *Erwerbs*arbeit begriffen, also als eine auf den wirtschaftlichen Erwerb hin ausgerichtete Tätigkeit. Die Bezeichnung Kreativ*arbeit* soll dabei auf die Anstrengungen, auf das Verhalten, das aktive Tun der Akteure verweisen, wenn diese kreativ tätig sind. Damit wird hier bewusst auf einen weiten Arbeitsbegriff gesetzt, der die verschiedenen Leistungen und Aktivitäten einbeziehen und nicht vorab nur rationales Handeln erfassen soll. Dies steht der klassischen arbeits- und industriesoziologischen Konzeption von Erwerbsarbeit eher entgegen, nach der Arbeit vorrangig als planmäßig-rationale und gegenstandsbezogen-instrumentelle Tätigkeit begriffen wird und entsprechend das vorab geplante und zielgerichtete Handeln im Analysefokus steht (vgl. auch Böhle 2010: 151ff.). Im Dunkeln bleiben dabei die Körperlichkeit des Arbeitshandelns, Formen der situativen Kooperation, die Routinehaftigkeit des Handelns, vorreflexive, nichtintentionale Formen der Tätigkeit sowie die konkreten Anstrengungen der Akteure, Arbeitshandeln miteinander und für sich zu bewältigen (vgl. ebd. sowie Böhle/Weihrich 2010). Gerade im Zuge veränderter Arbeitsanforderungen und -formen der letzten Jahrzehnte, wie etwa die Zunahme an Wissensarbeit, die Interaktion mit komplexen technischen Systemen, die Grenzen rationaler Steuerungsfähigkeit von Organisationen, sind in der (Arbeits-)Soziologie neue Ansätze zur Konzeption von Arbeitshandeln als Tätigkeitsform aufgekommen, an denen sich hier im Folgenden orientiert werden soll: Neben Fritz Böhles *erweitertem Arbeitsbegriff des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Handelns* (Böhle 2009, 2010), welches sowohl die interaktive als auch eine körperlich-sinnliche Dimension sowie die erfahrungsgestützten und kooperativen Aspekte von Arbeit hervorhebt, sind vor allem die *Workplace Studies* (Luff/Hindmarsh/Heath 2000), die *Studies of Work* (Garfinkel 1986), die *Arbeitskulturforschung* und exemplarische *Studien der Actor-Network-Theory* und *Science & Technology Studies* zu nennen.

Die Workplace Studies sind eine Forschungsrichtung, aus dem angloamerikanischen Raum, die sich dort im Zusammenhang mit der *CSCW-Forschung* (Computer-Supported-Cooperative-Work) und den Studien um sogenannte *Human-Computer-Interaction* herausbildete (vgl. Knoblauch/Heath 1999: 163). Diese For-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

schungen bestehen vornehmlich aus ethnografischen Untersuchungen komplexer technischer Systeme und ihrer interaktiven Nutzung. Dabei werden technische Arbeitsvorgänge als »praktische Handlungsleistungen« (ebd.: 164) von Akteuren untersucht, wozu die Ethnomethodologie, Konversationsanalyse und verwandte mikrologische Zugriffe hinsichtlich der analytischen Orientierung Pate stehen.

Als bedeutender historischer Vorläufer der Workplace Studies sind die ethnomethodologischen Studies of Work einzuschätzen, in denen »das Bemühen [steht], über die genaue Erfassung, Beschreibung und Analyse von realen Arbeitsvollzügen die situativen verkörperten Praktiken zu bestimmen, in denen sich die für diese Arbeit spezifischen Kenntnisse und Fertigkeiten materialisieren« (Bergmann 2006: 640). Dabei geht es um die praktische Herstellung, Situierung und Plausibilisierung sozialer Ordnung, nun innerhalb von Arbeitssettings (vgl. auch Llewellyn/Hindmarsh 2010).

Eine weitere Anschlussmöglichkeit bietet die »Arbeitskulturforschung« der Europäischen Ethnologie bzw. Empirischen Kulturwissenschaft, auch wenn diese methodisch wie auch theoretisch diverser sind als die bislang vorgestellten Studienrichtungen (vgl. Götz/Wittel 2000, Schönberger/Springer 2003, Hirschfelder/Huber 2004, Koch/Warneken 2012). Grundsätzlich allerdings teilen auch diese Forschungen ein Interesse an den ›natürlichen‹, d.h. im Alltag beobachtbaren, konkreten Formen der Erwerbsarbeit und interessieren sich dabei ebenso für eine detaillierte Analyse. Daher wird in der Untersuchung durchaus auf Studien aus diesem Bereich Bezug genommen, allerdings bieten diese eher inhaltlich als methodologisch einen Orientierungspunkt. Genauso werden andere (vornehmlich ethnografische) Studien in die Arbeit einbezogen, die sich nicht so einfach einer »Schule« zurechnen lassen, aber durchaus Arbeitssituationen beleuchten – etwa Einblicke in die professionelle Praxis von Lehrern (vgl. Kalthoff 1997).

Weniger dezidiert arbeitssoziologisch, aber theoretisch, methodisch sowie inhaltlich durchaus anschlussfähig zeigen sich Arbeiten aus dem Feld der *Actor-Network-Theory* (ANT), da auch hier konkrete, situative, körperliche sowie materielle Tätigkeiten, zuweilen auch aus dem Bereich der Erwerbsarbeit, in den Fokus geraten. Deutlich wird das etwa anhand Bruno Latours Studie (2010) über die Arbeit des französischen Verwaltungsgerichts »Conseil d'Etat« oder Albena Yanevas (2009) Analyse von Arbeitspraktiken in Rem Kolhaas' Architekturbüro. Letztere ist für den zu diskutierenden Zusammenhang darüber hinaus noch sehr interessant, da es sich dabei um eine der wenigen Studien handelt, die den kreativ-gestalterischen Schaffensprozess fokussieren.

Hinzu kommen noch Arbeiten aus dem Bereich der *Science and Technology Studies* (STS), die ebenfalls Arbeitssituationen – wenn auch nicht explizit arbeitssoziologisch – untersuchen, etwa die Arbeitspraxis von Naturwissenschaftlern (Knorr-Cetina 2002b), Soziologen (Hirschauer 2010) oder von Arbeitskräften im Bereich von Luft- und Flughafensicherheit (Potthast 2008).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

An diese unterschiedlichen Forschungsrichtungen wird wiederholt explizit angeschlossen. Häufig aber haben diese den Status von Referenzstudien, die eher im Hintergrund instruktive und widerständige Kraft entfalteten.[13] Grundsätzlich wird hier deren Anspruch geteilt, die verschiedenen konkreten Verfahren der Akteure auf ihren Beitrag zur Bearbeitung anfallender Aufgaben, beispielsweise die Produktion von Kreativität, in den Blick zu nehmen. So werden nicht etwa »normative oder idealisierte Versionen von Arbeit [zugrunde gelegt], sondern sich ganz auf reale Arbeitsabläufe in ihrem materialen Detailreichtum [konzentriert]« (Bergmann 2006: 640). Das bedeutet auch, diejenigen Situationen zu untersuchen, die vielleicht zunächst nicht dezidiert kreativ wirken, aber einen großen oder, von den Akteuren so zugeschriebenen, wichtigen Bestandteil des Arbeitsalltags ausmachen. Arbeit gerät so als Arbeits*praxis* und nicht nur als formales und rationales Handeln in den Blick. Mit einem solch weiten Arbeitsbegriff zielt die vorliegende Untersuchung auf ein besseres Verständnis von Kreativarbeit. Kreativarbeit soll über den Status als Sammelbegriff und seine zuweilen mythische Aufladung hinaus, als Aktivität nachvollziehbar und damit verstehbar gemacht werden. Es geht um die konkrete Gestalt von Arbeit am Kreativen und somit auch um die Frage, welche Aspekte daran sich zu einer spezifischen Form von Tätigkeit verdichten lassen. Der Fertigungsprozess (also das kreative Arbeiten), das Objekt (das kreative (End-)Produkt) sowie das Arbeitssubjekt (der Kreative) werden dabei insofern soziologisch entmystifiziert, als hier die Alltäglichkeit dieser Praktiken, Objekte und Subjekte hervorgehoben wird. Das bedeutet die vermutlich kreativ-magischen Situationen in ihrer Mikrologik und hinsichtlich ihrer einzelnen Praktiken zu analysieren. Zugleich sollte diese Entmystifizierung nicht als wissenschaftliche Arroganz missverstanden werden, nach der der wissende Feldforscher den indigenen Kreativen die soziale Bedingtheit ihrer Handlungen darlegt und erfolgsversprechende Anweisungen empfiehlt. Die Magie des Schöpferischen ist hier ernst zu nehmen, zu konstatieren und basierend auf intensiver teilnehmender Beobachtung in eine andere Beschreibungsform zu überführen, die sich dafür interessiert, wann und wie diese Magie auf- und ausgeführt wird. Entsprechend wird dem Interviewzitat des Creative Directors zu Beginn der Einleitung gefolgt, nach dem sich der »Prozess der Kreativität nicht wirklich akademisieren« ließe. Dieser Prozess wird hier eben nicht als eine reine Befolgung von Regeln verstanden, die wissenschaftlich erforscht, nachher als Handlungsanweisung kreativen Erfolg garantieren, sondern als ein Bedingungsgeflecht, welches es wissenschaftlich (akademisch) zu beschreiben gilt und dessen Kontextgebundenheit hervorzuheben ist (vgl. Pratt/Jeffcut 2009a: 273). Es geht also nicht darum, wie Personen kreativ(er) werden können, sondern um die Analyse des Kreativseins als eine

13 Zur weniger impliziten, sondern expliziten Fixierung des methodologischen Selbstverständnisses der vorliegenden Arbeit vgl. das Kapitel 3.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

praktische Tätigkeit, also darum, wie Akteure kreativ sind und wie diese Fertigkeit in Situationen praktisch hervorgebracht wird.

Trotz der genannten theoretischen und methodologischen Bezugspunkte kann auch hier nur auf wenige vergleichbare Studien zurückgegriffen werden, die die Praxis von Kreativarbeit fokussieren. Die Praxis kreativer Erwerbsarbeit wurde im interdisziplinären Diskurs entweder aus einer Makroperspektive behandelt und diesbezüglich im Zusammenhang mit unterschiedlichen Policy-Strategien diskutiert (vgl. etwa Lange et al. 2009) oder als vornehmlich diskursives Ereignis konstatiert und zuweilen beschrieben (vgl. etwa Reckwitz 2006: 500ff.). Die Studien, die sich detailliert der konkreten Arbeitssituation der Akteure zuwenden, beschäftigen sich vornehmlich mit Fragen professioneller Identitätsbildung (vgl. Nixon 2003, Koppetsch 2006a) oder der sozialen Lage der Akteure (vgl. etwa Manske 2007, Marrs 2007). Ausgeblendet bleiben dabei meist die konkreten Tätigkeiten der Herstellung eines und die Interaktionen mit einem kreativen Produkt sowie der Fokus auf das Produkt selbst.[14]

Aufbau der Arbeit

Diese markierten Leerstellen und die umrissenen Fragenkomplexe werden in drei Schritten angegangen, die unterschiedliche sozial- und kulturwissenschaftliche Themenfelder sowie Perspektiven auf das Kreative zusammenbringen: erstens die historische Entwicklung von Arbeitspraktiken und die gegenwartsgesellschaftliche Fokussierung auf Kreativität im Bereich der Erwerbsarbeit, zweitens die spezifische Verankerung des Kreativen im ökonomischen und sozialen Feld der Werbung und drittens die detaillierte, ethnografische Rekonstruktion konkreter kreativer Arbeitspraktiken in Werbeagenturen.

Der erste Teil der Untersuchung ist zunächst historisch orientiert (Kap. 1.1, 1.2). Ein in der interdisziplinären Arbeitsforschung konstatierter Wandel der Erwerbsarbeit dient hier als Ausgangspunkt, von dem aus spezifische Wandlungstendenzen und Kennzeichen heutiger Arbeits- und Organisationsformen nachgezeichnet werden. Weitestgehend wird dabei an geschichtswissenschaftliche und sozialwissenschaftliche Untersuchungen angeschlossen und das Hauptaugenmerk auf die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte gelegt. Analyseleitend ist hierbei die Rekonstruktion sowohl der spezifischen Arbeitspraktiken als auch der korrespondierenden Subjektkonzeptionen, die in diesen Studien skizziert werden. So lässt sich nicht nur

14 Ausnahmen bilden Yaneva 2009, Loacker 2010, Lengersdorf 2011 und Huber 2013. sowie einige neue Forschungsprojekte, etwa von Ignacio Farias (2013) oder Jan Michael Kühn (2013). Der Großteil der arbeitssoziologischen Forschung zur Kultur- und Kreativwirtschaft mit Fokus auf die Arbeitspraxis behandelt allerdings vornehmlich Fragen sozialer Ungleichheit und entsprechender Macht- und Herrschaftsstrukturen (vgl. Manske/Schnell 2010).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

nachvollziehen, in welcher Weise Kreativität zu einer erstrebenswerten Ressource wird, sondern ebenso welche Bestandteile als Spezifika zeitgenössischen Arbeitens hervorgehoben werden. Die diskutierten Diagnosen (beispielsweise Wissensarbeit, Symbolarbeit, immaterielle Arbeit) werden schließlich auf ihren Beitrag zur Konzeption eines Modells von Kreativarbeit verdichtet. Zusätzlich wird dieses Arbeitsmodell in den Kontext der Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft gestellt, um so auch eine wirtschaftspolitische Dimension von Kreativarbeit einzubeziehen (Kap. 1.3). Dass die Konzeption der Kultur- und Kreativwirtschaft im kunst- und kulturwissenschaftlichen Diskurs bei Weitem nicht kritiklos aufgenommen wurde, verdeutlicht der Exkurs zur Anforderung des Kreativseins als ›Kreationierungsprogramm‹. Mit diesem ersten Teil wird die vorliegende Analyse, die in ihrem Kern eine Mikrosoziologie des Kreativen ist, an makrosoziologische Konzepte und Diskussionen rückgebunden. So positioniert sich die Untersuchung insgesamt als ein Beitrag zum Wandel von Erwerbsarbeit, in dem sie dezidierten Einblick in die aktuelle Formung von Arbeitspraxis, Organisationsweise und Subjektkonzeption liefert, die erst vor dem Hintergrund einer synchronen und diachronen Entwicklungen von Erwerbsarbeit sichtbar und verstehbar wird.

Der zweite Teil der Untersuchung beleuchtet die Entdeckung und Etablierung von Kreativität im spezifischen ökonomischen Feld der Werbung. Die Werbung als Wirtschaftsbereich (und nicht als Mediengattung) dient in diesem und im folgenden Abschnitt als empirischer Fall, an dem kreatives Arbeiten untersucht werden soll. An vornehmlich historischen Studien aus dem Bereich der Kultur- und Wirtschaftsgeschichte kann gezeigt werden, dass in der Vergangenheit weniger die Magie kreativer Köpfe und deren expressiver Lebens- und Arbeitsstil kennzeichnend für das Arbeitsfeld der Werbung waren, sondern dass die Rationalität technischen und wissenschaftlichen Fortschritts sowie eine konformistische, bürokratische Grundhaltung als unternehmerische Prämissen im Vordergrund standen (Kap. 2.1). Die Entdeckung von Kreativität als Motor und gleichzeitig Rechtfertigungsimperativ einer neuen werberischen Ästhetik datiert erst auf die späten 1950er und frühen 1960er Jahre in den USA und die späten 1970er Jahre im deutschsprachigen Raum. Der Fokus auf Kreativität als gefragte Ressource in der Werbeproduktion bedingt eine neue Logik und Methodik, die sich in veränderten Organisationsformen, institutionellen Bedingungen, beruflichen Positionen, Arbeitstechniken u.a. niederschlägt und ebenso auf große Ablehnung stößt. Dabei ist die damit einhergehende Etablierung des Prinzips der sogenannten »Kreativwerbung« nicht ohne historische Vorläufer. Bereits in den zwanziger und dreißiger Jahren des letzten Jahrhunderts lassen sich dezidiert künstlerische Bezugspunkte finden, die wiederholt aufgegriffen werden. Neben der Rekonstruktion der Entwicklungen hin zu dem alternativen Werbeparadigma Kreativwerbung wird in dem Abschnitt die zeitgenössische Werbelandschaft fokussiert, um die Verankerung kreativer und widerstreitender Werbekonzepte nachzuzeichnen (Kap. 2.2). Mit diesem Kapitel kann anhand eines kon-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

kreten Falls die historische Kontingenz von Kreativität als zentrale wirtschaftliche Ressource nachvollzogen und darüber die branchentypischen Formen der organisationellen und arbeitspraktischen Verankerung von Kreativität verdeutlicht werden. Denn so lassen sich mögliche (Dis-)Kontinuitäten im Vergleich mit der im Hauptteil dargestellten ethnografischen Analyse aufzeigen.

Die beiden ersten Abschnitte lassen sich nicht nur als historische Kontextualisierungen lesen, sondern dienen gleichsam der Sammlung und Diskussion forschungsrelevanter und thematisch anschlussfähiger Literatur. Dass diese kritische Rekonstruktion hier um die beiden Themenkomplexe Arbeit und Werbung gruppiert ist, ist der Interdisziplinarität des Themas geschuldet, welches eine solche breitgefächerte Zuordnung nahelegt. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass hier bei Weitem nicht jegliche Literatur aufgeführt wird, die sich auf Arbeit, Werbung oder Kreativität bezieht, sondern dass diejenigen Studien und Ansätze im Vordergrund stehen, die einen Beitrag zur Klärung der Leitfragen leisten. Ebenso wird dieser »Forschungsstand« nicht linear abgehandelt, sondern ist eingebunden in die Diskussionen spezifischer Fragen, die als solche den Anspruch haben, einen originären Beitrag zu leisten, etwa bei der Rekonstruktion eines Modells von Kreativarbeit oder in der ausführlichen historischen Konturierung von Einflüssen und Bedingungskonstellationen kreativer Werbung.

Diesen beiden rahmenden Kapiteln folgt eine kurze Vorstellung und Reflexion meiner methodologischen und theoretischen Grundprämissen (Kap. 3). Die vorliegende Arbeit begreift sich aufgrund ihres spezifischen Frageinteresses als eine praxeologische Analyse. Dies klingt in den historisch-rekonstruktiven Kapiteln bereits an, wird aber vor allem in der empirischen Analyse deutlich. Neben den methodologischen Implikationen einer solchen Forschungsperspektive sowie deren (erkenntnis)theoretischen Grundlagen beleuchtet das dritte Kapitel ebenso meinen Feldaufenthalt und in diesem Zusammenhang aufgetretene methodische Herausforderungen.

Das vierte Kapitel bildet mit der ethnografischen Analyse kreativer Arbeitspraxis in Werbeagenturen das Kernstück der Arbeit. Das konkrete Arbeitsgeschehen wird hier durch die ethnografische Beschreibung analytisch vergrößert, verlangsamt und so in seinem Ablauf nachvollziehbar gemacht. Dabei folgt die Darstellung in ihrer Struktur den einzelnen Schritten der professionellen Produktionslogik, vom Kundenwunsch über die Gestaltung bis hin zu einem Endprodukt. Das bedeutet, den Akteuren und Objekten bei ihrer alltäglichen Arbeit »zu folgen« (Latour 2007: 28) und sowohl die entsprechenden Praktiken und Techniken der Produktion als auch die Produkte selbst in den jeweiligen Etappen zu beleuchten. Gerahmt wird dies einführend von ethnografischen Analysen zur räumlich-materiellen Arbeitsumgebung und den formalen Strukturierungen der untersuchten Agenturen sowie abschließend von einem Kapitel zur Organisationspraxis. Die Untersuchung schließt dabei an unterschiedliche materiale Studien aus dem Bereich der Werbe-, Arbeits-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

und Organisationsforschung und zuweilen auch an theoretische Konzepte an – beispielsweise den Übersetzungsbegriff aus der ANT –, die an den jeweiligen Stellen kurz einführend erläutert werden. Der ethnografische Hauptteil bildet die Verbindung zu den jeweiligen vorhergehenden Kapiteln. In der aufeinander bezogenen Lektüre der Beschreibung konkreter Arbeitspraxis und des historischen Wandels wird die Spezifik des Falles deutlich und zwar sowohl hinsichtlich der Erwerbsarbeit als auch bezüglich der werberischen Kreativität.

Am Ende der Untersuchung folgt eine Zusammenfassung, in der die hier umrissenen Fragekomplexe noch einmal aufgegriffen werden. Dabei wird auf die spezifische Figuration des Kreativen sowie des kreativen Arbeitens sowohl resümierend als auch ausblickend eingegangen.

Dass die Ethnografie den Hauptteil der vorliegenden Dissertation ausmacht, qualifiziert die Untersuchung als eine empirische Arbeit. Dabei bildet ›das Empirische‹ nicht nur den quantitativ größten, sondern ebenso den qualitativ ergiebigsten Part zur Beantwortung der oben gestellten Fragen. Ein maßgeblicher Anteil der Erkenntnisse, die in dieser Arbeit »fabriziert« (Knorr-Cetina 2002a) werden, bestehen in detaillierten Beschreibungen einzelner Arbeitspraktiken und -situationen. Sie fordern entsprechend vom Leser ein gewisses Interesse am Detail. Zur Orientierung sind den ethnografischen Unterkapiteln Titel vorangestellt, die die jeweiligen Produktionsetappen auf einen Aspekt hin verdichten. Dabei fokussieren einzelne Kapitel, auch wenn hier der grundsätzlichen schrittweisen Produktion von Kreativität gefolgt wird, zentrale Fragen, die über die unmittelbare Problemstellung einer Praxis des Kreativen hinausgehen. So werden beispielsweise Einblicke in die Kundenorientierung, in die Interaktionen mit technisch-digitalen sowie analogen Artefakten, in die ständige Arbeit an Kooperation und Koordination unterschiedlicher Personen und Handlungsvollzüge, in den Umgang mit Unsicherheiten und komplexen Zukünften, in die Frage nach der Stabilität von Wissen oder der Dauerhaftigkeit sich ständig wandelnder, temporärer Organisationen gegeben. Entsprechend geraten auch allgemeine soziologische Fragen wie etwa zur Identität des zeitgenössischen Subjekts, zur dominanten Form und Praxis von Wissen oder zum Aufbau und Sicherung sozialer Ordnungen in den Blick, auch wenn diese nicht immer explizit diskutiert werden. Daher lässt sich die Untersuchung nicht nur als Beitrag zur Frage nach Formen und Praxis von Kreativarbeit lesen, sondern ebenso als allgemeiner Beitrag zu einer (Kultur-)Soziologie heutiger Arbeit.[15]

15 Einzelne Unterkapitel sind in einer ersten Version und ausschnitthaft bereits an anderer Stelle publiziert worden. Krämer 2012b, 2012c beleuchten die in Kap. 4.2.3 dargestellte Praxis des Brainstormings, Aspekte von Kapitel 4.2.4 werden zu Teilen in Krämer 2012a verhandelt.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

1. Konturen kreativen Arbeitens

1.1 Erwerbsarbeit im Wandel

Erwerbsarbeit wandelt sich. So trivial diese Aussage anmutet, so zentral ist sie für das wissenschaftliche Verständnis des Phänomens. Inzwischen scheint sich der Topos der wandelnden Erwerbsarbeit zu einem zentralen Befund und mithin zum Ausgangspunkt interdisziplinärer Arbeitsforschung entwickelt zu haben (vgl. Welskopp 2004, Schmidt 2010). Das Argument ist: Im Übergang von einer organisierten Moderne zu einem neuen flexiblen Kapitalismus verschieben sich Produktionsbedingungen der Erwerbsarbeit ebenso wie zentrale Analysekategorien der Arbeitsforschung. Von einer »neuen Ökonomie« (Hess/Moser 2003) ist die Rede, die von einem »neuen Geist des Kapitalismus« (Boltanski/Chiapello 2006) getragen wird und vormalige Gewissheiten der Erwerbsarbeit wie das *Normal*arbeitsverhältnis oder die Trennung von Arbeit und Freizeit infrage stellen.[1] Dabei ist es weniger der Wandel der hierbei infrage steht, als eher die jeweiligen Akzentuierungen. So werden etwa die Veränderungen der Produktionsbedingungen (Bell 1976, Drucker 1993, Rifkin 2004), die Revolution der Informations- und Kommunikationsmittel (Castells 2001, Giddens 1990), die Verschiebungen professioneller Kompetenzen und Möglichkeiten konkreter Arbeit (Negri et al. 1998), die kulturellen Bedingungen der Veränderungen (Lash/Urry 1994, Sennett 2008a) oder die moralischen Legitimierungen (Boltanski/Chiapello 2006) eines neuen Wirtschaftens in den Fokus

1 »Normalarbeitsverhältnisse« sind formal gekennzeichnet durch eine unbefristete Voll- oder Teilzeittätigkeit mit mindestens fünfzig Prozent der Wochenarbeitszeit, die Integration in die sozialen Sicherungssysteme und eine Übereinstimmung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis (Statistisches Bundesamt 2008: 6). Auch wenn das Normalarbeitsverhältnis in der empirischen Arbeitswelt nicht so selbstverständlich war, wie es der Name suggeriert, bezeichnet es doch das zentrale *Leitbild* bundesrepublikanischer Arbeitswirklichkeit bis zu den 1970er Jahren und darüber hinaus, war eher »Norm als Normalität« (Kocka 2001: 9).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

gerückt, um nur einige Deutungsmöglichkeiten zu nennen. Trotz dieser unterschiedlichen Perspektivierungen weisen diese Studien auf einen gemeinsamen Kern, wonach ein tiefgreifender Wandel von einem alten, industriell, nationalstaatlich und technisch-rational geprägten Kapitalismus hin zu einem neuen, flexiblen, postindustriellen, globalen und post-rationalistischen Kapitalismus zu beobachten ist.

Eine der zentralen Grundannahmen der vorliegenden Studie ist es, dass die epochengeschichtlich-abstrakte, somit auch typisierend vereinfachende Fixierung eines alten (industrialisierten) Kapitalismus auf der einen und eines neuen Kapitalismus auf der anderen Seite nicht nur mit Verschiebungen im Bereich der technischen Fertigungsweisen (industriell/postindustriell), der politischen-ökonomischen Verfasstheit (nationaler Wohlfahrtsstaat/globaler Wettbewerb und Marktherrschaft) oder der Struktur des Arbeitsmarktes (stabile Vollbeschäftigung/flexible und atypische Beschäftigungsverhältnisse) einhergeht, sondern sich ebenso in den sozialen Praktiken und Diskursen, auf der Ebene von Räumen und Artefakten sowie in veränderten Selbst- und Fremddeutungen niederschlägt. Erwerbsarbeit offenbart sich so als ein im höchsten Maße soziales Phänomen, welches fundamental mit gesellschaftlicher Praxis verbunden ist:

»Dieser Zusammenhang [von Gesellschaft und Arbeit, H.K.] vermittelt sich über materielle gesellschaftliche Infrastruktur wie Fabriken, Geräte und Verkehrswege, über immaterielle gesellschaftliche Infrastruktur wie Institutionen des Arbeitsrechts, Berufsausbildung und Arbeitsschutz etc., über sozial angeeignete individuelle Sinngebung, über generalisierte und kollektive Verhaltensformen und geltende Normen wie Arbeitsdisziplin, Akzeptanz von Anweisungen etc., und nicht zuletzt auch über Wertvorstellungen und moralische und ethische Standards wie Fleiß, Ehrlichkeit, Solidarität, Verantwortung etc. Mittels Arbeit reproduziert sich Gesellschaft als Wirtschaftsstandort und Produktionsprozess, als Herrschaftsgefüge und politische Ordnung, als kulturelle Identität und als Lebenswelt« (Schmidt 2010: 128).

Insofern berührt die Analyse von Arbeitswelten immer auch Fragen nach den kulturellen Grundlagen und Formen derselben, nach den Kulturen des Arbeitens, also den Arten und Weisen diskursiv-symbolischer Überformungen sowie den praktischen und materiellen Figurationen von Arbeit. Die soziologische Benennung eines Wandels von Arbeit muss demnach auch die kulturellen Verschiebungen, denen Arbeit unterworfen ist, in den Blick nehmen, um so die (genealogischen) Grundlagen zeitgenössischer Erwerbsarbeit nachzeichnen zu können (vgl. etwa Reckwitz 2006).[2] Wichtig ist, diesen nachgezeichneten Wandel von Erwerbsarbeit nicht in

2 Eine so anzugehende Geschichte der Erwerbsarbeit lässt sich ebenso als Modernisierungsgeschichte lesen, die die ökonomischen Entwicklungen als einen Prozess zunehmender resp. veränderter Moderne betrachtet. Sie steht damit in einer grundsätzlichen Kongruenz zur arbeits- und industriesoziologischen Forschung (vgl. Voß 2010, Jochum

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

erster Linie als streng schematische Abfolge misszuverstehen, sondern als eine *analytische* Trennlinie, die sozial präferierte Subjektmodelle sowie Praktiken- und Diskurskomplexe herausstellt.[3] Wenn etwa im Folgenden von einem flexiblen, *post-fordistischen* Kapitalismus die Rede sein wird, dann bedeutet das nicht, dass fordistische Produktionsregime keine Rolle spielten oder gar verschwunden wären; global betrachtet ist wohl eher das Gegenteil der Fall (vgl. Schmidt 2010: 138). Vielmehr ist zu beobachten, dass die fordistische Produktionsordnung in ihrer diskursiven Präsenz hinter eine post-fordistische Art des Arbeitens zurücktritt (zumindest in der so genannten ›westlichen Welt‹), also dass bei der Benennung und Markierung zeitgenössischer Erwerbsarbeit eben post-fordistische Formen in den entsprechenden Diskursen und Praktiken fokussiert und fordistische vernachlässigt werden. Inwiefern es dabei zu Überlappungen, Widerständen und Paradoxien dieser unterschiedlichen ›Arbeitsparadigmen‹ kommt, soll im folgenden historischen Abriss nur am Rande Erwähnung finden. Eine eingehendere Analyse dieses Verhältnisses findet sich in der Analyse konkreter, d.h. empirisch beobachteter, Arbeitspraxis im Hauptteil der vorliegenden Arbeit.

Eine gängige Periodisierung des Wandels von Erwerbsarbeit unterscheidet zwischen einem frühindustrialisierten Kapitalismus des neunzehnten Jahrhunderts, einem Kapitalismus zur Hochzeit einer organisierten Moderne vom frühen zwanzigsten Jahrhundert (ca. 1920) bis in die 1970er Jahre und einem Kapitalismus der Spät- oder Postmoderne (vgl. etwa Lash/Urry 1994, Boltanski/Chiapello 2006, Reckwitz 2006).[4] Auch die folgende Darstellung orientiert sich an dieser Periodisierung, wobei das Hauptaugenmerk auf dem letzten Zeitraum liegt. Dies ist darin begründet, dass gerade in den letzten Jahrzehnten die Akzentuierung und Fixierung eines Modells von Kreativarbeit als präferierte und zukunftsträchtige Arbeitsform deutlich wird und dies erklärtermaßen zentraler Fokus der Untersuchung ist (s.o.). Die Re-

2010, aber auch Böhle 2010). Zu den Schwierigkeiten einer Geschichte der Arbeit, die entweder die typischen zeithistorischen Umstände oder die konkreten Bedingungen rekonstruieren muss vgl. Osterhammel 2009: 958.

3 Für die methodologische Dimension einer solchen Herangehensweise vgl. Bröckling 2007b, Reckwitz 2006: 33ff. sowie das dritte Kapitel der vorliegenden Arbeit.

4 Reckwitz (2006) differenziert in Anlehnung an Peter Wagner zwischen einer bürgerlichen Moderne, einer Moderne des organisierten Kapitalismus und einer Postmoderne des Kreativsubjekts. Luc Boltanski und Eve Chiapello (2006) unterscheiden eine familienkapitalistische Welt der Familienbetriebe, eine korporatistische Industriewelt eines auf Angestellten basierenden Industrieunternehmens und schließlich eine konnexionistische Welt flexibler Projektarbeit. Scott Lash und John Urry (1987, 1994) markieren einen liberalen, einen organisierten und einen desorganisierten Kapitalismus in dieser Reihenfolge.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

konstruktion der historischen Entwicklung wird dabei kurz gehalten, da dies recht ausführlich und weithin sichtbar dargestellt wurde.[5]

1.2 ERWERBSARBEIT IM FRÜHKAPITALISMUS UND DER ORGANISIERTEN MODERNE

Für die Erwerbsarbeit im Frühkapitalismus war vor allem die Etablierung der industriellen Produktionsweise prägend.[6] Hierbei sind es vornehmlich zwei Tendenzen, die in der historischen Entwicklung von Arbeit immer wieder hervorgehoben werden: Erstens ist das die Wirkmächtigkeit einer bürgerlichen Berufsmoral, die die normative Grundierung einer kapitalistischen Produktionsweise begründet und ein individualistisches, dem Beruf verpflichtetes, rationalisiertes Wirtschaftssubjekt etabliert (vgl. prominent Weber 2006). Zweitens wird auf die Ausbildung eines industriellen Produktionssystems verwiesen, welches entsprechende Arbeitsformen generierte und dem massenhaften Auftreten eines neuen Berufstypus Vorschub leistete – dem proletarisierten, d.h. besitzlosen, Lohnarbeiter (vgl. gar noch prominenter Marx 2008: 181ff. sowie unwiederbringlich Castel 2000). Mit beiden Entwicklungen geht auch ein radikaler Wandel der Arbeitsweise einher: So entsteht der Typus des bürgerlichen Kapitalisten, der über die Produktionsmittel verfügt und der Mehrung seines Profits verpflichtet ist. Dieser Vorläufertypus des Unternehmers steht den besitzlosen Arbeitern gegenüber, die von den Produktionsmitteln getrennt sind. Letztere sind durch die Fabrikarbeit in einen völlig neuen Arbeitskontext eingebunden, der Arbeitsstätte und Wohnort radikal trennt und mit der Fabrik sogar eine neue sozialräumliche Ordnung erschafft, die mehr Menschen als bisher an einem Produktionsort versammelt und dabei neue Formen der Disziplinierung und direkter Kontrolle etabliert. Auch ist die massenhafte Verbreitung des Arbeitssubjekts als lohnabhängiger Vollzeitarbeiter in dieser Form ein neues Phänomen (vgl. Osterhammel 2009: 1005ff.). Vornehmlich geht es in dieser Frühphase der Industrialisierung um den Einsatz körperlichen Arbeitsvermögens, welches das proletarische Arbeitssubjekt auf einem Arbeitsmarkt anbietet. Hierbei rücken die persönlichen Fähigkeiten des Arbeiters in den Hintergrund und dieser wird vielmehr als austausch-

5 Für eine kultursoziologische Aufarbeitung vgl. nur Boltanski/Chiapello 2006 sowie Reckwitz 2006 und die zahlreichen darin auffindbaren Hinweise.

6 Für die Phase frühindustrialisierter Erwerbsarbeit vgl. Van der Ven 1972, Eggebrecht et al. 1980: 193ff., Littek/Rammert/Wachtler 1982: 14ff., Mikl-Horke 2007: 17ff. sowie für eine globale Perspektive auf Arbeit in diesen Zeitraum Osterhammel 2009: 958ff.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

bares und unpersonalisiertes Selbst imaginiert.[7] Das bedeutet, dass es für die Produktion zunächst keine Rolle spielt, welcher Arbeiter die Arbeiten verrichtet, solange dieser über die nötige Kraft und eine rudimentäre Erfahrung verfügt. Die Idee eines Arbeitssubjekts als Träger spezifischer und dadurch von anderen unterscheidbaren Fähigkeiten, ist eine Erfindung späterer Subjektkulturen.

Gegenüber dieser frühen Phase der Industrialisierung zeigt sich mit der organisierten Moderne ab den 1920er Jahren die Hochzeit industriell-kapitalistischer Produktion[8], in welcher die ökonomischen Leittypen des Bürgers und Arbeiters durch die Figuren des Angestellten und des rationalistischen Manager-Ingenieurs abgelöst werden (vgl. Reckwitz 2006: 336ff.).[9] Neben die Fabrik als Ort des lokalen und direkten Arbeitszusammenhangs tritt die moderne Organisation als ein Gebilde, welches übersituativen Rationalisierungsprozessen unterworfen ist. Auch wenn sich bereits im (bürgerlichen) Frühkapitalismus Experimente zur Effektivitätssteigerung aufzeigen lassen, zielen diese doch auf die lokale Bearbeitung von Problemen ab (etwa Ersetzung des Wasserkraftantriebs von Webspulen durch Dampfkraft in einer Fabrik vgl. Eggebrecht et al. 1980: 202). Die neue Organisation hingegen ist bemüht mithilfe unterschiedlicher wissenschaftlich gestützter Verfahren, das gesamte Organisationsgebilde einer rationalisierten Ordnung zu unterwerfen. Die Organisation erscheint dann folgerichtig als ein technisches Gebilde (und weniger als netzförmiger Sozialzusammenhang), bei dem es darauf ankommt, die richtigen (das sind wissenschaftlich gestützte, formal-rationale und bürokratische) Verfahren und Formen der Strukturierung zu finden, um erfolgreich und effektiv zu sein. Vor allem in den Konzepten Frederick Winslow Taylors (1919) »wissenschaftlicher Betriebsführung« zeigt sich dieses Ideal einer technisch-rationalisierten Organisationsweise.[10] Als Neuerung der Taylor'schen Herangehensweise gilt die konsequente

7 Zum davon unterschiedenen bürgerlichen Arbeitssubjekt im 19. Jahrhundert vgl. Reckwitz 2006: 254ff.

8 Auf der Ebene technischer Innovationen wird diese Entwicklung durch einen zweiten Industrialisierungsschub unterstützt, der sich mit dem Aufkommen von Verbrennungsmotoren, der Elektrizität, der Innovation des Fließbandes, der Zunahme an Verkehr und dem Aufstreben der Chemischen Industrie gegen Ende des 19Jh. festmachen lässt.

9 Für diese Phase einer organisierten Moderne vgl. Braverman 1974, Boltanski/Chiapello 2006: 55ff.

10 Dies ist hier als *Ideal*typ zu verstehen, denn schließlich ist der Taylorismus schon seit seinem Aufkommen deutlicher Kritik unterworfen. Außerdem ist dieser keineswegs die einzige, ebenso wenig die alles dominierende Form der Arbeitsorganisation (vgl. etwa Kocyba 2000). Vielmehr bündeln sich im Taylorismus verschiedene Prinzipien (Standardisierung, Rationalisierung, Szientifzierung des Arbeitsprozesses sowie ein hohes Maß an Arbeitsteiligkeit), die als idealtypische Arbeitsorganisation besonders prägnant die Differenzen zur Frühindustrialisierung und Arbeitspraxis in der Spätmoderne verdeutlichen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

und kleinteilige Zergliederung und Zerlegung der Arbeitsschritte in einzelne Einheiten (etwa das Aufnehmen, das Tragen von Eisenbarren und das Ausruhen von der Tätigkeit, ebd.: 44ff.). Die einzelnen Tätigkeiten wurden so optimiert, dass möglichst wenig Energie und Zeit für die Bewältigung der Aufgaben aufgebracht werden musste. Mit diesem erlernbaren, optimierten Verhalten sollte die effektive Nutzung des Arbeitsvermögens erreicht werden und der etwaige Verlust (an Kraft oder Zeit) durch Standardisierung und Zergliederung minimiert werden. Das in den Schriften Taylors, seiner Anhänger und Nachfolger konzipierte Arbeitssubjekt erscheint so als wesentlich fremdgesteuert, da ihm auch die Planung und Konzeption des Arbeitsprozesses entzogen wird. Bekanntermaßen gipfelt das in dem Diktum der Trennung von Hand- und Kopfarbeit (Kieser 2001: 77ff.). In der organisierten Moderne sind die produzierenden Akteure also nicht nur von den Produktionsmitteln getrennt, wie in der Phase der Industrialisierung, sondern auch von den Planungs- und Kontrollmöglichkeiten des Arbeitsprozesses entkoppelt.[11] Der »verberuflichte Arbeitnehmer« (Voß/Pongratz 1998: 128) ist statisch, an seinem Arbeitsplatz verhaftet und in eine klar hierarchische Arbeitsorganisation eingebunden, in der die Informationen und Entscheidungen zentralisiert gebündelt sind und nach unten weitergegeben werden. Reckwitz (2006) weist noch auf eine weitere Prägung des Arbeitssubjekts der organisierten Moderne hin: das sogenannte *human engineering* der *human relations*-Bewegung. Diese Entwicklung hebt die Leistungssteigerung durch die intersubjektive ›Kraft‹ der Gruppe hervor: »Das standardisierte Arbeitssubjekt wird damit gleichzeitig als ›soziales Subjekt‹ in einem spezifischen Sinne geformt. Nur in der Kooperation der sozialen Gruppe kann es jene Motivation und Disziplin erreichen, die es selbst zu einem effizienten Subjekt machen« (ebd.: 342). Auf der Ebene der Führung des Unternehmens zeigt sich eine Trennung der Eigentümer und der Geschäftsführer der Unternehmen. Aus dem Familienbetrieb des Frühindustrialismus ist eine rationale und bürokratische Organisation geworden, die von Managertypen und einem ingenieurshaften Technizismus und weniger charismatischen Unternehmerfiguren geführt wurden.[12] Die Aufgaben dieses Leittypus des »Manager-Ingenieurs« (ebd.: 337) bestehen in erster Linie in der Koordination (sowie Informationsakquirierung und Kontrolle) einzelner formalisierter Tätigkeiten, für die jeweils fachlich qualifizierte Angestellte zur Verfügung stehen. Die Sicherstellung des Ablaufes wird dabei nicht nur durch den Formalisierungsprozess der Positionen innerhalb des Betriebes unterstützt, sondern ebenso durch den Auf-

11 Diese Zuspitzung der Entsubjektivierung und Standardisierung des Arbeitsprozesses ist die Grundlage der sogenannten »Labor Process Debate«, in der die von Harry Braverman vertretene These eines nur auf Kontrolle beruhenden Totalzugriffs auf das Arbeitssubjekt von anderen Arbeitsforschern infrage gestellt wurde (vgl. Braverman 1974, Burawoy 1979, zur Übersicht: Hildebrandt/Seltz 1987).

12 Vgl. Boltanski/Chiapello 2006: 55f.; zu Letzterem Schumpeter 1928.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

bau eines bürokratischen Apparats. Dieser erfasst die Arbeitsabläufe und strukturiert auf der Grundlage unpersönlicher, sachlicher Regeln entsprechende exekutive Positionen innerhalb der einzelnen Abteilungen.[13] Trotz ihrer unterschiedlichen Ausprägung kann diese Form bürokratischer, technisch-rationaler Organisation mit der großen Masse an formal qualifizierten und stark arbeitsteilig organisierten Angestellten als idealtypisches Kennzeichen für die Arbeitspraxis der organisierten Moderne bis in die 1970/80er Jahren gelten.

Diente in der organisierten Moderne das bürgerliche, individualistische und erfahrungsgeleitete Berufssubjekt als das symbolisch Andere, das kulturelle Außen, von dem es sich abzugrenzen galt, so markieren spätestens die 1970/80er Jahre einen Wendepunkt moderner beruflicher Identitäten und Praktiken. Bereits in den ästhetischen und politischen Gegenbewegungen der 1960er lassen sich Spuren eines Subjektmodells identifizieren, welches im Folgejahrzehnt im Bereich der Erwerbsarbeit gegen ein rationalisiertes Subjektmodell in Anschlag gebracht wird. Dies soll im Folgenden ausführlicher dargestellt werden. Die bisherigen, kurzen Pointierungen zentraler Entwicklungen der Erwerbsarbeit dienen dabei als Kontrastfolie verstehen, an denen sich die Besonderheiten eines post-tayloristischen/post-fordistischen Produktionsparadigmas konturieren lassen. Anhand vornehmlich soziologischer und kulturwissenschaftlich Studien werden einzelne Subjektmodelle und deren spezifischen Arbeitspraktiken nachgezeichnet, um so die Spezifika spätmodernen Arbeitens herauszustellen. Die Auswahl dieser Modelle ist dabei nicht zufällig, sondern von dreierlei Beweggründen getragen: Erstens geht es mir hier um Modelle, die innerhalb eines kultur- sowie arbeitssoziologischen Diskurses prominent diskutiert werden, da diese Diskurse den thematischen Kontext meiner Arbeit bilden. Zweitens lässt die diskursive Präsenz dieser Subjektmodelle ein gewisses Reflexionsniveau erhoffen, da zu diesen inzwischen eine recht intensive Diskussion und damit bestenfalls auch eine entsprechende Reflexion vorliegt. Drittens habe ich diejenigen Modelle präferiert, die aufgrund ihres Analysefokus' Aufschluss über die Frage nach der Figuration kreativen Arbeitens vermuten lassen.

13 Vgl. Max Webers Analyse formaler Bürokratie (Weber 2005: 160ff.).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

1.3 ERWERBSARBEIT IN DER GEGENWARTSGESELLSCHAFT

Subjektivierung von Arbeit und der Arbeitskraftunternehmer

Ein für die Arbeitssoziologie zentraler Befund zeitgenössischen Arbeitens bündelt sich in der These einer »Subjektivierung von/der Arbeit«.[14] Dies meint den ökonomischen Zugriff auf die subjektiven Fähigkeiten und Deutungen der Arbeitssubjekte als Ressourcen für den Produktions- und Wertschöpfungsprozess. Zuvor war das berufliche Leitbild der organisierten Moderne noch durch die Praktiken der Entsubjektivierung des Arbeitsprozesses gekennzeichnet, das heißt der standardisierte Arbeitsprozess bediente sich der formalisierten, nicht-individuellen Kompetenzen der Subjekte und weniger deren besonderer, persönlich spezifischer Fähigkeiten. Dem entgegen lässt sich seit den 1980er Jahren ein verstärktes Interesse an den individuellen Fertigkeiten im Arbeitsfeld konstatieren – und zwar in zweierlei Hinsicht: Zum einen als Forderung des Arbeitssubjekts nach mehr Offenheit des Arbeitsprozesses und der Möglichkeit zur Persönlichkeitsentfaltung (Baethge 1991: 6ff.) und zum anderen als (instrumenteller) Einbezug persönlicher Fähigkeiten in den betrieblichen Arbeitsprozess, um so einen ökonomischen Mehrwert zu erhalten (Voß/Pongratz 1998). Auch wenn es sich hierbei nicht zwingend um eine arbeitsmarktstatistisch signifikante Umstellung handelt, so aber doch um eine normative.

Die Tendenz zur Subjektivierung von Arbeit ist eingebettet in einen »Prozess fortschreitender Modernisierung« (Baethge 1991: 6), der sich auf dem Gebiet der Erwerbsarbeit in einer Zunahme von Dienstleistungsarbeit und damit einhergehend der gestiegenen Relevanz von Wissen als Ressource für die Arbeitstätigkeit zeigt. Diese subjektiven Kompetenzen (etwa spezifisch individuelles Wissen) resp. die Ansprüche an subjektive Arbeitsleistungen (etwa im Dienstleistungssektor[15]) gehen mit einer Rücknahme rigider Arbeitsteilung und dem Anstieg komplexer Tätigkeiten sowie der Zunahme der Erwerbstätigkeit von Frauen einher; wobei Letzteres weniger auf die vermeintlich ›weiblichen‹, intuitiven und subjektiven Fähigkeiten zurückzuführen ist, sondern auf die spezifische vorberufliche »Sozialisation (hohes formales Bildungsniveau) und [die] spezifischen Ansprüchen an Selbstbestätigung

14 Prominent wurde diese Deutung von Martin Baethge (1991) in die Diskussion gebracht. Fachintern lässt sich für die deutsche Arbeitssoziologie schon zuvor ein Interesse an subjektiven Sinndeutungsprozessen aufzeigen, etwa im Sonderforschungsbereich zur subjektorientierten Arbeits- und Berufssoziologie (vgl. Bolte 1983). Für die Weiterführung der Diskussion vgl. Moldaschl/Voß 2002; zur Verortung der Diagnose »Subjektivierung von Arbeit« im soziologischen Diskurs vgl. explizit Kleemann/Matuschek/Voß 2002

15 Als prominentes Beispiel sind hier die Studien von Arlie Russel Hochschild (1990) zu Gefühlsarbeit (»emotional labor«) zu nennen. Vgl. ebenso Van Maanen 1991.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

und Unabhängigkeitserfahrung« (Baethge 1991: 13) von Frauen.[16] Auf der Ebene von Organisationen zeigen sich diese Transformationen in einer Zunahme von Projektarbeit, Formen kooperativer Führungen, der Einführung von Unternehmenskulturen und flexiblen (zeitlich wie inhaltlichen) Steuerungsmodellen.

Entwicklungsgeschichtlich datieren diese Veränderungen bereits auf die 1970er und 1980er Jahre, wobei sie erst in den 1990er Jahren eine steigende Dynamik und Erhöhung der Reichweite erfahren. Bezogen auf einen Epochenbegriff werden diese Veränderungen in der Diskussion um eine Subjektivierung von Arbeit gemeinhin als Umbrüche hin zu einer »Postmoderne« (Baethge 1991: 15) oder einem »Postfordismus« (Voß/Pongratz 1998: 148) gesehen, in deren Zuge sich die zunehmende Subjektivierung mit einer Form des Unternehmerischen koppelt. Dieses Unternehmerische verortet die subjektive Arbeitsleistung auf einem Markt und sepzifiziert das Arbeitssubjekt als Typus des »Arbeitskraftunternehmers« (Voß/Pongratz 1998).[17] Im Gegensatz zum »proletarisierten Lohnarbeiter«, der in Marx' bekannter Analyse seine Arbeitskraft ebenso auf einem Markt anbietet (Marx 2008: 181), sowie dem »verberuflichten Arbeitnehmer« der organisierten Moderne, handeln die Arbeitskraftunternehmer

»vorwiegend als Auftragnehmer für ihre Arbeitsleistungen […] – d.h. [sie müssen] ihre Arbeitskraft weitgehend selbstorganisiert und selbstkontrolliert in konkrete Beiträge zum betrieblichen Ablauf überführen, für die sie kontinuierlich funktionale Verwendungen (d.h. ›Käufer‹) suchen müssen« (Voß/Pongratz 1998: 138).

Arbeitskraft wird so zu einer Art »veredeltem Vorprodukt« (ebd.: 140), welches bereits durch das Subjekt vorgeformt ist und nicht nur als rohes, pures Arbeitsvermögen auftritt, welches ausschließlich seiner produktionsbetrieblichen Formung harrt:

»Aus der (obwohl von Marx ›lebendiges‹ Arbeitsvermögen genannt) betrieblich gesehen noch ›schein-toten‹ (weil latenten) Potenz der gekauften Arbeitskraft wird in nun wesentlich ge-

16 Vgl. zur Diskussion Frey 2004.

17 Detlef Gerst (2005) weist in seiner Kritik am Arbeitskraftunternehmer darauf hin, dass dieser wohl eher als »Leitbild« und weniger als Typus verstanden werden soll; wobei erstes eine normative Kategorie, zweites eine empirisch konfigurierte Form darstelle. Mir scheint die Frage nach der empirischen Evidenz des Arbeitskraftunternehmers nicht hinreichend geklärt, zumal diese Trennung (normativ vs. empirisch) je nach analytischem Zugriff nur bedingt durchhaltbar ist, etwa wenn diskursanalytisch in politischen Erklärungen, Diskussionen oder Studien ein arbeitskraftunternehmerisches Subjektmodell ausfindig gemacht wird. Solche diskursiven Phänomene haben durchaus Effekte auf die zu beobachtenden, empirischen Arbeitsformen, auch wenn sie mit der Intention eines normativen Leitbildes formuliert wurden.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

steigerter Qualität schon die für den Verwertungsprozess erforderliche manifeste lebendige Leistung« (ebd.: 140).

Das Arbeitssubjekt wird in diesem Prozess zu einem strategisch handelnden Akteur, der an seiner steten (Weiter-)Qualifizierung arbeitet. Diese aktive Produktion von Arbeitskraft (etwa über Praktika, Weiterbildungen, Aneignung zusätzlicher Skills) beschränkt sich dabei nicht nur auf berufliche Sphären, sondern wird zu einer »systematischen Organisation des gesamten Lebenszusammenhanges« (ebd.: 143).[18] Für das Arbeitssubjekt führt das zu einer verstärkten Selbst-Kontrolle des Arbeitsvermögens, einer Selbst-Ökonomisierung und Selbst-Rationalisierung.[19] Auf der Ebene von Praktiken bilden sich im Zuge dieses Wandels Strategien flexiblen Umgangs mit Arbeitszeit (Gleitzeit, Teilzeit, Vertrauensarbeitszeit, Sabbaticals u.a.) und Arbeitsraum aus (Co-Working Spaces, mobile Arbeit, Teleheimarbeit u.a.).[20] Ebenso werden die betrieblichen Steuerungsvorgaben ausgedünnt, um die Selbstorganisation in Gruppen oder Projektteams anzuregen. Auf der Ebene der Schärfung des professionellen Profils sind diverse Praktiken der Weiter-Qualifizierung zu verzeichnen, in denen gerade im Bereich neuer Professionen die Arbeitssubjekte beständig am Aufbau ihrer Arbeitskraftpersönlichkeit arbeiten und diese über unterschiedliche Verfahren herstellen (vgl. Pfadenhauer 2003).[21]

Gouvernementalitätsstudien und das unternehmerische Selbst

Eine ähnlich gelagerte Figur wie der Arbeitskraftunternehmer findet sich in der Diagnose eines »Enterprising Self«, welches von den britischen *governementality studies* (etwa Rose 1998, Du Gay 2000, kritisch: Fournier/Grey 1999) erstmalig markiert, in der deutschen Arbeitssoziologie, mehr noch in der Kultursoziologie und Allgemeinen Soziologie prominent als »unternehmerisches Selbst« (Bröckling

18 Alexandra Manske (2007) hat hier verschiedene Praktiken der Arbeitsmarktpassung am Fallbeispiel von Webdesignern herausgehoben. Demnach liegt ein zentraler Tätigkeitsbereich (solo)selbstständiger Webdesigner in der aktiven Bearbeitung einer ambivalenten und prekären Arbeitsmarktposition.

19 Was im positiven Fall als Autonomie und Chance zur Selbstverwirklichung herausgehoben wird, kann im negativen als ein perfides Kontrollinstrument entlarvt werden. Letzteres betont eine Verschiebung der Kontrollinstanzen: vonseiten des Betriebes hin zum Subjekt, welches sich unter eigene Dauerbeobachtung stellt und damit unter die permanente Last der Selbstoptimierung gerät (Voß/Pongratz 1998: 149ff.). Für den letzten Punkt prägnant: Ehrenberg 2008.

20 Zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten vgl. Kratzer et al. 2003: 26ff. Zu Raum vgl. die eher inspirierenden Hinweise in Heindl 2008.

21 Ich werde zeigen, dass dies auch für die Werbeindustrie gilt, in der etwa über Praktika und kurzen Anstellungen versucht wird, etwas vom Ruhm der Agenturen ›aufzunehmen‹.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

2007a) verhandelt wird. Entgegen der arbeitssoziologischen Diskussion um die Subjektivierung der Arbeit schließen diese Studien dezidiert an subjekttheoretische Überlegungen von Michel Foucault an; besonders an dessen Überlegungen zur Regierung und Selbstregierung (vgl. Foucault 2006a, 2006b).[22] In ihren Analysen beschreiben die Gouvernementalitätsstudien die Zugriffe ökonomischer Subjektivierungsregime auf das Arbeitssubjekt, sowohl auf dessen Identitätsbildung und seine Karrierewege als auch auf die ins Subjekt eingeschriebenen und das Subjekt formenden Verfahren und Technologien der Koordination und Kontrolle der Erwerbstätigkeit. Dabei geht es hier bereits von Anfang an um mehr als nur die Sphäre der Arbeit – der Zugriff auf das unternehmerische Selbst ist ein totaler. So attestieren die Gouvernementalitätsstudien eine zentrale Stellung des Topos des Unternehmerischen in zeitgenössischen Diskursen, in Managementratgebern, politischen Programmen oder Paarratgebern. Dabei sind sie weniger an der ›realen‹, etwa durch Interviewtechniken rekonstruierbaren, Wirkung auf die Menschen interessiert, als an der Funktionsweise der *diskursiven* »Kraftfelder« (Bröckling 2007a: 283) des Unternehmerischen. Dennoch haben diese Diskurse nicht nur Einfluss auf einer rein diskursiven Ebene. Sie sind »Chiffren für ein höchst *praktisches* Anforderungsprofil, das angibt, wie sich Menschen als Personen zu begreifen und wie sie zu agieren haben, um am Marktgeschehen partizipieren zu können« (Bröckling 2007a: 38, meine Hervorh., H.K.; vgl. ebenso Rose 1998: 158).[23] So bildet das Arbeitssubjekt auf der Grundlage von Diskursen (selbst-)unternehmerische Fähigkeiten und Praktiken aus, die auch eine körperliche Dimension umfassen (etwa Postur-, Gestik-, Mimik- und Stimmtraining wie es beispielsweise in Rhetorikseminaren erlernt wird). In diesem Zusammenhang identifizieren die Gouvernementalitätsstudien deutlich in dem neoliberalen Managementdiskurs die zentrale Fähigkeit zum kreativen und innovativen Handeln. Kreativität dient ganz allgemein der Markierung einer möglichen und gewollten Abgrenzung oder Abweichung von hergebrachten resp. überholten Lösungen und Produkten. Eine solche »schöpferische Alterität« (Bröckling 2007a: 179) wird unter den Vorzeichen des Unternehmerischen zu *der*

22 Zur expliziten Ablehnung des Foucault'schen Theorieangebots aus der Perspektive der »Subjektivierung von Arbeit« vgl. Moldaschl 2002. Auch wenn es sich bei den Studien unter der Überschrift »Subjektivierung der Arbeit« keineswegs um eine homogene Schule handelt, ist das Foucault'sche Theorieangebot auch bei den anderen Studien aus diesem Nahbereich nicht die zentrale Referenz. Zum Konzept eines subjekttheoretischen Forschungsprogramms im Anschluss an Foucault vgl. Bröckling/Krassmann/Lemke 2000, Bröckling 2007b.

23 Wirksam wird also das unternehmerische Selbst nicht, weil sich dieses in Reinform in jedweden sozialen Realitäten auffinden ließe, sondern weil Personen das in dieser Subjektivierungsform eingeschriebene Wissen nutzen, um etwas zu tun – etwa sich zu bewerben, zu arbeiten, zu kündigen usw. (vgl. Bröckling 2007a: 36ff.).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

ökonomischen Ressource: Innovativsein »ist die ökonomische Funktion des Unternehmers, sein Gewinn resultiert aus der ›Durchsetzung neuer Kombinationen‹« (Bröckling 2004: 141). Denn nur indem beständig auf Neues gesetzt wird, lässt sich den Anforderungen des Marktes begegnen. Der Markt, so Bröckling, wächst nicht allein durch Wettbewerb, sondern maßgeblich durch die Fähigkeit des Unternehmers, Innovationen zu schaffen (Bröckling 2007a: 115ff.). Das unternehmerische Selbst wird damit, in Anlehnung an Joseph Schumpeters (1946: 134ff.) »schöpferische Zerstörung«, zu einer Figur, die aus vertrauten Routinen ausbricht, Neues (er)findet und von den normierten Abläufen alltäglicher Produktionsroutine abweicht. Im Unterschied zu Schumpeters Analyse bezieht sich dieser Befund allerdings nicht mehr auf einige wenige Arbeitssubjekte,[24] sondern auf das Gros derjenigen, die am Markt partizipieren. Für die Arbeitspraktiken bedeutet das eine Aufwertung derjenigen Momente, welche den innovativen Einfall begünstigen wie etwa Kreativitätstechniken, die Integration von Spiel und Erlebnis in den Arbeitsablauf oder die gezielte Förderung produktiven Müßiggangs. Dabei können diese kreativen Praktiken in eine Spannung zur Produktivitätsforderung geraten. Das »absichtslose Spiel« (Bröckling 2007a: 178) verlangt einen Freiraum, der sich der Ergebnislogik kapitalistischer Produktivitätsmaximen erst einmal verweigert. Gleichzeitig allerdings muss die Ideenmaschine ihrem zentralen Zweck folgend Ergebnisse zeitigen. So sollte die kreative Auszeit zwar als Auszeit fungieren, darf aber nicht allzu absichtslos ins Ergebnislose driften. »Schöpferisch ist eine Pause [des Spiels, H.K.] nur, wenn sie sich weder verstetigt noch die Arbeit lediglich maskiert« (ebd.). Gleichzeitig sind diese Pausen eingebunden in ein hohes Tempo des Marktes: Kreative Lösungen verfügen nur über eine gewisse Halbwertszeit und bieten daher temporär nur einen begrenzten Wettbewerbsvorteil. Stillstand meint hier das Ausscheiden aus dem Markt.

Für das Arbeitssubjekt bedeutet dies eine Verschiebung von Kompetenzen und präferierten Modellen. Das fordistische Leitbild des Angestellten und das korrespondierende Ideal der Planbarkeit und Erwartbarkeit werden durch den überraschenden, nonkonformistischen und neugierigen Selbstunternehmer in den Hintergrund gedrängt. Dieser allerdings ist der Anforderung unterworfen, beständig an sich und seinem Projekt zu arbeiten, ist doch der gerade errungene Vorsprung durch eine innovative Idee gleich schon wieder vergangen. Was aber treibt die Individuen an, dieses beständige Spiel mitzumachen? Den Gouvernementalitätsstudien zufolge ist es die Möglichkeit der Selbsterfüllung und Selbstverwirklichung in der Arbeit. Der Arbeitsplatz wird zu einem der zentralen Orte des Identitätsmanagements für das gesamte Subjekt ausgebildet: »the prevailing image of the worker is of an individual in search of meaning an fulfillment, and work itself is interpreted as a site

24 Schumpeter spricht gar von einer Art charismatischen »Führerschaft« des Unternehmers (Schumpeter 1928: 482).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

within which individuals represent, construct, and confirm their identity, an intrinsic part of a style of life« (Rose 1998: 160). Analog zur These vom Arbeitskraftunternehmer bedeutet eine solche Subjektivierungsweise die Präferenz von flexiblen und aktivistischen Organisationsformen wie etwa Team- oder Projektarbeit. Dabei wird der Zugriff auf das Arbeitssubjekt nicht nur über organisationelle Strukturen, wie etwa flache Hierarchien, erreicht, sondern durch den Einbezug psychischer Qualitäten der Subjekte. Indem die Organisation einen Raum eröffnet, man selbst zu sein (resp. sein zu müssen), wird das ökonomische Projekt auch zum eigenen. »Organizations get most out of their employees […] by releasing the psychological striving of individuals for autonomy and creativity and channeling them into the search of the firm for excellence and success« (ebd.: 161).

Die Kreativen, die Creative Class, das Kreativsubjekt

Über den akademischen Diskurs hinaus sichtbar ist ein Subjektmodell, welches, verschiedene Aspekte umfassend, als »Kreativsubjekt« oder als die »Kreativen« beschrieben wird. Zentral für dieses Modell ist die Betonung von Kreativität als unumgänglicher Kompetenz moderner Beruflichkeit. So wurde in verschiedenen Zusammenhängen die These von Richard Florida (2002) aufgegriffen, wonach eine neue »kreative Klasse« zunehmend ökonomische und kulturelle Bedeutung erlangt und das Zentrum eines erstrebenswerten Lebens- und Subjektmodells darstellt. Floridas Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass das alltägliche Leben (»everyday life«, ebd.: 1) in den letzten Jahrzehnten einem radikalen Wandel unterworfen war, welcher maßgeblich auch die Transformation von traditionellen Arbeits- und Organisationsformen umfasste. Als treibende Kraft dieses Wandels identifiziert er die aufkommende Bedeutung von Kreativität für Gesellschaft und Ökonomie, wobei Kreativität hier als die grundsätzliche Fähigkeit der Schaffung neuer und bedeutungsvoller Formen (Symbole, Produkte, Konzepte) verstanden wird (ebd.: 5). Der Begriff »Kreativität« dient Florida eher als Chiffre für die Verdeutlichung einer Verschiebung gesellschaftlicher Normen hin zu einer allgemeinen Präferenz des Neuen, welche den Konformismus der organisierten Moderne ablehnt. Entsprechend ist Kreativität auch nicht auf den schöpferischen Einfall eines Künstlers begrenzt, sondern meint das gesellschaftliche und vor allem ökonomische Zusammenspiel technologischer, künstlerischer und kultureller Novitäten auf breiter Basis, das heißt in der Firma, dem Projekt, der Kindertagesstätte, dem Nachbarschaftsverein, dem Nachtclub. Das Trägermilieu dieser Fähigkeit zum schöpferischen Neuen ist die sogenannte »kreative Klasse«, deren Vertreter unterschiedliche Berufe ausüben (Anwälte, Ärzte, Designer, Sozialwissenschaftler) und trotzdem ein gemeinsames Arbeitsethos teilen. Dieses stellt auf Kreativität, Individualität, Differenz sowie

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Leistungsorientierung ab und findet sich vornehmlich in einer urbanen, akademischen, postmaterialistischen Mittelschicht (vgl. ebd.: 8).[25]

Vor allem ist es dieses Arbeitsethos, das als Bindeglied, einzelne Professionen übergreifend, den Kern der kreativen Klasse ausmacht. Florida bestimmt dieses näher, indem er erstens Individualität und die Bedeutung persönlicher Fähigkeiten für den Arbeitsmarkt hervorhebt – Fähigkeiten, die wiederum eine Selbstverwirklichung der Personen mit sich bringen. Zugleich tritt zweitens neben Geld/Gehalt als zentrales Entlohnungssystem eine auf Anerkennung und Leistung (Meritokratie) basierende Form der Entlohnung (ebd.: 78).[26] Schließlich markiert er drittens Diversität und Offenheit als zentrale Werte der Kreativen. Auf struktureller Ebene bedeutet diese Veränderung die Herausbildung von »no-collar-workplaces« – Orte, an denen Formen des Selbstmanagements an die Stelle hierarchischer Ordnungen treten. Im Zuge dessen wird die Rolle von losen Gemeinschaften und Netzwerken für die Organisation betont, da sich darüber gemeinsame Arbeit sowie Beschäftigungs- und Wissensressourcen bedarfsorientiert strukturieren lassen.[27] Die so entstehende kreative Ökonomie organisiert sich neu, indem etwa neue technologische Modelle zeitlich und räumlich flexiblere Arbeitsformen bedingen oder neue Formen der Produktion und Distribution von Gütern und Dienstleistungen nach sich ziehen (etwa Lean Production, Outsourcing). Diese Befunde sind zunächst nicht besonders neu[28], der (öffentlichkeitswirksame) argumentative Clou Floridas besteht vielmehr darin, auf die treibende Kraft der normativen Ausrichtung von Kreativität hinzuweisen. So argumentiert er, dass es weniger ökonomische Zwänge sind, die die kreative Klasse an bestimmte Orte (vornehmlich handelt es sich um Städte) binde, sondern vielmehr sind das besondere Lebensgefühl und die Möglichkeit eines besonderen Lebensstils die entscheidenden Pull-Faktoren. Laut Florida ermöglichen diejenigen Städte, die über eine besondere Mischung von Technologie, Talent und Toleranz verfügen einen bohèmehaften Lebensstil und dies bei gleichbleibender hoher Konzentration an Selbstentfaltungsmöglichkeiten, welche sich auch ökonomisch ver-

25 Florida unterteilt die kreative Klasse des Weiteren in einen »creative core«, welcher Berufe im Bereich »design, education, arts, music and entertainment, whose economic function is to create new ideas, new technology and/or new creative content« (Florida 2002: 8) umfasst. Daneben stellt er noch die Gruppe der »creative professionals«, welche sich um den »creative core« herum ansiedeln: »business and finance, law, health care and related fields. These people engage in complex problem solving that involves a great deal of independent judgement and requires high levels of education and human capital« (ebd.).

26 Zur Idee der Meritokratie als alternatives Entlohnungssystem und Kennzeichen eines »neuen Kapitalismus« vgl. auch Sennett 2008a: 84ff.

27 Siehe dazu (auch kritisch) Manske/Schnell 2010: 712.

28 Zu ähnlichen Deutungen vgl. etwa Bell 1976, Drucker 1993, Frenkel et al. 1995.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

werten lassen (vgl. ebenso Florida 2005). Eine solche Mischung wiederum ziehe nun Akteure aus der Kreativökonomie an, die für solch zukunftsweisende Wachstumsmärkte dringend benötigt werden.[29]

Floridas Überlegungen wurden weithin kritisiert, auch wenn die grundsätzliche Argumentation selten in Zweifel gezogen wurde.[30] Trotz einer angebrachten Skepsis hinsichtlich einiger Belege, Verallgemeinerungen und empirischen Plausibilisierungen, rückt Florida mit seiner Studie zwei Aspekte in den Fokus, die für die vorliegende Arbeit von zentralem Interesse sind:

Erstens verweist er auf eine kulturelle Dimension der Transformationen im Bereich der Arbeit und der Organisation. Zweitens hebt er die Ausbildung spezifischer ökonomischer Bereiche wie die Kreativ- und Kulturwirtschaft hervor. Letzteres (die Kreativwirtschaft) wird später interessieren (Kap. 1.3), zunächst soll sich dem kulturellen Wandel zugewandt werden. Mit der Betonung einer kulturellen Dimension lässt sich der analytische Fokus auf die Praktiken und Diskurse zeitgenössischen Arbeitens verschieben. Andreas Reckwitz (2006) hat sich in seiner Genealogie moderner Subjektformen diesem Punkt zugewandt. So konstatiert er das Aufkommen einer neuen hegemonialen Subjektform, welche er als »Kreativsubjekt« benennt und historisch nach der organisierten Moderne (von 1920 bis ca. 1970) verortet. Das Subjektmodell des Kreativen bildet für ihn ein Dispositionsbündel, welches keineswegs als Einziges, aber als »dominante kulturelle Formation« (ebd.: 74) auftritt. Das bedeutet auch, dass es sich bei diesem nicht um die sozialstatistisch am häufigsten anzutreffende Form handeln muss, wohl aber um eine Art Rollenmodell zeitgenössischer Arbeit, welches als Vorbild gesamtgesellschaftlich wirksam ist (ebd.: 34ff. sowie 68ff.). Mit anderen Worten, um ein Subjektmodell, welches »als ein allgemeingültiges, universales, scheinbar alternativloses und dabei attraktives« (ebd.: 69) institutionalisiert ist.[31] Reckwitz weist daraufhin, dass die Entstehung und

29 Dieser positiven Lesart der Kreativökonomie stehen zahlreiche Studien gegenüber, die auf die negativen Umstände und Paradoxien solcher vermeintlich kreativ-freiheitlichen Beschäftigungsformen hinweisen. Neben der Kritik am totalen Zugriff auf das Arbeitssubjekt, werden häufig die besonders prekären der Arbeits- und Lebensbedingungen von Beschäftigten der Kreativwirtschaft nachgewiesen (Manske 2007, Lorey 2007, McRobbie 2007, Loacker 2010).

30 Zur Kritik an Florida siehe Rössel 2006, Scott 2006: 11ff. sowie die Hinweise in Wiesand 2006: 8f.

31 Diese Argumentation findet sich auch, wenn auch weniger ausgearbeitet, bei Florida, der darauf verweist, dass die »kreative Klasse« wohl ins (kulturelle) Zentrum der Gesellschaft rückt und als erstrebenswertes Rollenmodell fungiert, aber trotz eines deutlichen Wachstums sozialstatistisch deutlich hinter der so genannten »Service Class« zurücksteht. Dieser klassische Dienstleistungen umfassende Bereich macht 43% der Erwerbstätigen aus und gilt als unabdingbar für die Creative Class, da er dieser den Arbeits- und Lebens-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Etablierung einer solchen nachindustriellen, postmodernen Subjektkultur des Arbeitens durch verschiedene kulturelle Entwicklungen begünstigt wurde, die sich zunächst unabhängig voneinander vollzogen: postbürokratische Managementdiskurse, Modifizierung von Arbeitsidentitäten hin zu einem Künstlerideal des Arbeitens, Veränderungen von Arbeitspraktiken durch die digitale Revolution und schließlich die Veränderung der Konsumentenkultur hin zu einer Individualästhetik und die entsprechenden Reaktionen der Unternehmen darauf. Das so gezeichnete Kreativsubjekt geht in erster Linie symbolproduzierenden Tätigkeiten im weiten Bereich der »neuen Kulturindustrie« (ebd.: 500) nach, wobei es sich von der klassischen, bürokratischen Großorganisation verabschiedet und an deren Stelle ein »Modell einer projekt- und teamförmigen ›Kreativarbeit‹ setzt, die mit beschleunigten unternehmerischen Produkt-Innovationen auf die Fluidität der Konsumenten zu reagieren versucht« (ebd.). Wie auch das gouvernementalitätstheoretische Modell des »Enterprising Self« setzt die subjektivierungstheoretische Figur des Kreativen zentral auf das Unternehmerische, auch wenn hier die Rolle der Kreativität stärker betont wird. Dabei ist das Andere des Kreativunternehmers, seine Abgrenzungsfolie, »das der Kreativität unfähige, inferiore Subjekt der Planungs- und Routinearbeit, aber auch ein Habitus, dem es an der Fähigkeit zur marktförmigen Stilisierung [also der Kernfähigkeit des unternehmerischen Selbst, H.K.] und disziplinierten Selbstentwicklung mangelt« (ebd.: 510). Ebenso findet sich der Hinweis auf die positiv identifizierende Kraft der Arbeit, indem die Kreativen »befriedigende Arbeit« (ebd.: 504) und eben (scheinbar) nicht entfremdete ausführen. Dies verweist auf ein ›postromantisches‹ und post-materialistisches Bild von Arbeit, welches einem Künstlerideal entspricht und auf welches weiter unten noch zurückzukommen sein wird.[32] Hinzu kommt in Reckwitz' Analyse die Dimension des Konsums, welcher in der Postmoderne einen zentralen Motor für die permanente Innovation symbolischer Güter darstellt; was sich auf der Ebene der Arbeitspraktiken wiederum in einer ständigen Umweltbeobachtung niederschlägt (ebd.: 502). Zeitgleich verwischen auch die Ebenen des Konsumenten und Produzenten und zwar in verschiedener Hinsicht: Zum einen wird der Konsument zum Produzent, zum so genannten »Prosumer«, wenn Produkten durch ihren Konsum ein neuer Wert hinzugefügt wird – etwa indem Alltagsgegenstände auf spezifische, vom Produzenten nicht intendierte Art verwendet werden (beispielsweise das Umnähen von Kleidung, die Integration von lebensweltfremden Gegenständen in die Wohnungseinrichtung oder die Um-

stil überhaupt erst ermöglicht (Florida 2002: 74). Gleichwohl aber tritt er als erstrebenswertes Modell von Arbeit hinter die Creative Class zurück.

32 Unterstützt wird dieses Modell durch die Diskurse einer Humanisierung der Arbeit, den postbürokratischen Managementdiskurs und das Aufkommen einer Persönlichkeits- und Motivationspsychologie, die das persönliche Wachstum (»personal growth«) in den Vordergrund stellt (vgl. Reckwitz 2006: 505ff.).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

nutzung von Konsumgütern). Aber genauso fungiert der Konsument als Produzent, indem traditionelle Produktionsaufgaben dem Konsumenten überantwortet werden (etwa im Internet bei Buchbestellungen den Service zu evaluieren oder Produktrezensionen zu verfassen; vgl. Du Gay/Salaman 1992, Kleemann/Voß/Rieder 2008).[33] Erleichtert werden die post-bürokratischen Arbeitspraktiken durch die technischen Innovationen, allen voran der Computer, der die Arbeitsbedingungen der Gleichzeitigkeit und Gleichräumlichkeit infrage stellt.

Auf der Ebene der Organisation präferiert die Subjektordnung des Kreativen diejenigen Arbeitsformen, die sich einer bürokratischen Arbeitsteilung und strikten Hierarchie verweigern – wie die allgegenwärtige Projektarbeit. Indem sich das Kreativsubjekt in Projekten organisiert, rückt ein größeres Projektziel in den Mittelpunkt und die einzelnen, detaillierten Tätigkeiten in den Hintergrund. Diese Projekte sind dabei zeitlich befristet und in ihrer Teamstruktur auf Einmaligkeit angelegt.[34] Auf der Ebene der Praktiken zieht eine solche Organisationsform die beständige Flexibilität ihrer Mitglieder nach sich, die sich unter das Projektziel unterordnen (wollen), und dabei die klassischen Arbeitszeitstrukturen aufbrechen.[35] Der Projektverbund wird somit zu einer gemeinschaftsstiftenden Instanz, die nicht nur auf der Ebene der Arbeit für neue Einfälle sorgt, sondern gleichsam als Lebensstil- und Erlebnisgemeinschaft fungiert, indem etwa Spiele aufgeführt, Nächte gemeinsam am Schreibtisch verbracht oder im Projektverbund spontan ausgegangen und gefeiert wird: »Das Projekt wird als aktivistische Lebendigkeit, als vitales Engagement affektiv aufgeladen« (Reckwitz 2006: 515). Schließlich ist das Projekt auch Stilisierungsgemeinschaft. Das Kreativsubjekt stilisiert sich innerhalb des Projektteams als eigenes Individuum, da Persönlichkeiten gefragt sind. Nach Außen grenzt es sich von anderen Kreativitätsgemeinschaften ab, vor allem aber distanziert es sich von den »stilfreien Routinesubjekten« (ebd.: 516) der organisierten Moderne. Solche »signifying practices« beschränken sich aber nicht nur auf die Stilisierung des Selbst', sondern werden ebenso auf die Stilisierung von Objekten angewandt. Denn häufig sind die Produktinnovationen in den Kultur- und Kreativitätsindustrien semiotischer Art resp. werden materiale und technische Innovationen erst durch die

33 Es wird in der empirischen Analyse zu sehen sein, dass auch die Werber als Produzenten gleichzeitig Konsumenten sind, indem sie einige – etwa gestalterische – Aspekte vorrangig für ihre Kollegen erstellen und indem sie als interne Konsumforscher häufig die Zielgruppe für ihre Produkte bilden.

34 Zu Projektmanagement vgl. allgemein Goodman/Goodman 1976, Mintzberg/McHugh 1985, Sydow/Lindkvist/DeFillippi 2004.

35 Vgl. Krämer 2012d zu Projektarbeit in der deutschen Werbeindustrie, ebenso Kap. 4.3.2.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Arbeit an und mit Zeichen ihrer Bedeutung im Konsumkontext zugeführt.[36] Der Kreativarbeiter ist somit Analyst sowie Produzent von Symbolen und symbolischen Kontexten, wobei ihm dabei vor allem die beständige Umweltbeobachtung semiotischer Universen zupass kommt. Die spielerische Re-Kombination sowie die Imagination einzelner Zeichen(welten) stellt dabei für das Kreativsubjekt eine weitere zentrale Fähigkeit dar. Neben Techniken der Kreativitätsförderung ist es eine grundsätzliche »Routinisierung der Haltung des Experimentellen« (ebd.: 512), über die das Kreativsubjekt verfügt.

Der Symbolanalytiker

Eng verzahnt mit dem Subjektmodell des Kreativen findet die Figur des »Symbolanalytikers« Einzug in den wissenschaftlichen Diskurs. Der konzeptionelle Umriss dieses ›Akteurstypus‹ wird dem amerikanischen Volkswirt und Arbeitsminister der Clinton-Administration Robert Reich zugeschrieben. Dieser konzipiert in seinem Buch »Die neue Weltwirtschaft. Das Ende der nationalen Ökonomie« (Reich 1993) einen neuen Typus von Dienstleistungsarbeit. So lassen sich Reich zufolge neben routinemäßigen Produktionsdiensten (gemeint sind eher fordistische Formen industrieller Fertigung wie beispielsweise der Fließbandarbeiter in der Automobilindustrie) und kundenbezogenen Diensten (z.B. einfache, ebenso routinemäßige Dienstleistungen für Kunden wie etwa Angestellte im Servicebereich in der Gastronomie), symbolanalytische Dienste ausmachen, die auf die Identifizierung, Interpretation und Neukombination von Symbolen und symbolischem Wissen abzielen:

»Symbol-Analytiker lösen, identifizieren und vermitteln Probleme, indem sie Symbole manipulieren. Sie reduzieren die Wirklichkeit auf abstrakte Bilder, die sie umarrangieren, mit denen sie jonglieren und experimentieren, die sie an andere Spezialisten weiterreichen und die sie schließlich zurück in die Wirklichkeit verwandeln können« (ebd.: 199).

Als idealtypische Berufe führt Reich an: Wissenschaftler im Bereich der Forschung, Design-, Software- und Bauingenieure, Biotechnologen, PR-Manager, Investmentbanker, Anwälte, unterschiedlichste Positionen im diversen Beratungssektor, Personalvermittler, Werbemanager, Marketingmanager, Architekten, Grafiker, Journalisten, Lektoren, Redakteure, Film- und Fernsehproduzenten, Universitätsprofessoren und einige mehr (vgl. ebd.: 198f.). Der gemeinsame Bezugspunkt dieser Akteursgruppen liegt in der output-orientieren Lösung von Problemen durch den Einsatz von Symbolen und Begriffen. Die Fokussierung auf eine solche Problem-Lösungsbeziehung hebt die Ergebnisorientierung des Arbeitens hervor. Es zählt das

36 Ein bekanntes Beispiel sind die Produkte der Firma Apple, die zu einem nicht geringen Anteil durch ihre ›Aura‹ bestechen. Ein Umstand, den Apple in der Präsentation ihrer Produkte immer wieder nutzt (vgl. Schulze/Grätz 2011).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Ergebnis der Tätigkeit, wobei sich dieses nicht zwingend nur auf eines reduzieren lässt. Dieser Orientierung am Ergebnis korrespondiert eine Entkopplung von Entlohnung und Zeit zugunsten einer Sachorientierung. Der Symbolanalytiker wird nicht in erster Linie über die direkt investierte Arbeitszeit entlohnt, sondern über den Nachweis guter Ergebnisse. Entsprechend rücken projekt- und teamförmige Arbeitsformen in den Vordergrund, da sich darüber zentrale Wettbewerbs- und Marktvorteile erreichen lassen (vgl. ebenso Koppetsch 2011). Die Güte der Produkte, beispielsweise technologische Erfindungen, Beratungsleistungen, Marketingstrategien, innovative juristische Beweisführungen, hängt »von der Qualität, Originalität, Geschichtlichkeit und gelegentlich auch Schnelligkeit ab, mit der [die Symbolanalytiker] neue Probleme lösen, identifizieren oder vermitteln« (Reich 1993: 200). So divers die Berufsfelder der Symbolanalytiker auch sind, grundsätzlich lassen sich deren Kompetenzen, so Reich, in vier basalen Fertigkeiten bündeln: Abstraktion, Systemdenken im Sinne einer ganzheitlichen Herangehensweise, Experimentieren und Zusammenarbeit (vgl. ebd.: 256). Analog zu Richard Floridas Analyse werden die Symbolanalysten als urbane und in besondere räumliche Konfigurationen (etwa das Silicon Valley) eingebundene Expertengruppen identifiziert, die in einem informellen Netzwerk, Reich spricht von »symbolanalytischen Zonen« (ebd.: 267), auf die für das Projektziel benötigten Mitarbeiter zugreifen. Gleichzeitig bieten die Mitarbeiter auch ihre Dienstleistungen genau in diesem Netzwerk an. So besteht eine Kompetenz des Symbolanalytikers in der ständigen strategischen Optimierung seines Netzwerkes.

Diese eher makrospezifische Einschätzung einer zukünftigen Form des Arbeitens wird von Cornelia Koppetsch (2011) herausgestellt und professionssoziologisch spezifiziert. Koppetsch bestimmt, die Diskussion um die »Krise der Professionen« aufgreifend (vgl. etwa Pfadenhauer 2003), die Symbolanalytiker als eine neue Form von Experten, die sich nicht mehr über klassisch-professionelle Schließungsmechanismen (wie etwa akademisch zertifiziertes Wissen, Bildungsabschlüsse oder Berufsvereinigungen) auszeichnen, sondern die Akzeptanz ihrer Problemlösungen zum Gegenstand ihres beruflichen Handelns machen. Da Symbolanalytiker »auf Märkten kulturelle oder wissensbezogene Dienstleistungen anbieten und diese gegenüber konkurrierenden Wissens- und Deutungsangeboten durchzusetzen haben« (Koppetsch 2011: 411), rückt der Markt (und der Wettbewerb) als zentrale Instanz der Selektion professionellen Wissens in den Vordergrund. Auf dem »Markt der Ideen« (Koppetsch 2008) wählt der Konsument, Klient oder Kunde die ›richtige‹ Lösung aus – allerdings aus einem ihm vorgegebenen Angebot.[37] Dies bedeutet zeitgleich eine hohe Offenheit gegenüber unterschiedlichen Wissensbeständen,

37 Diese Dialektik von Produzent und Konsument ist auch zentrales Thema der bereits erwähnten »Prosumer-Debatte« in der Arbeits- und Konsumsoziologie; vgl. Blättel-Mink/Hellmann 2010.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

welche durch den Symbolanalytiker ergebnisorientiert verknüpft werden. Entsprechend geht es auch weniger um das eine, richtige und wahre Wissen, als vielmehr um ein Verknüpfungswissen, welches unterschiedliche Aspekte miteinander in Beziehung setzt. Bezogen auf berufliche Karrierewege bedeutet eine solche Offenheit gegenüber verschiedenen Wissenssystemen eine Entfernung vom Modell festgelegter Laufbahnstrukturen. Die Tätigkeiten der Symbolanalytiker sind häufig nicht an einen Studienabschluss geknüpft – Ausnahmen bilden etwa die Anwälte oder Ingenieure[38] –, sondern durch individuelle Arrangements und starke Konkurrenz bestimmt.

Der Künstler als Leitbild neuen Arbeitens

Sowohl in der soziologischen Literatur als auch in (teil-)öffentlichen Diskursen wird die Figur des Künstlers häufig als Vorbild für zeitgenössische Berufe angeführt (vgl. etwa Haak/Schmid 1999, Gottschall/Betzelt 2001, Boltanski/Chiapello 2006, Menger 2006, Manske/Merkel 2008).[39] Denn in den Erwerbsbedingungen des Künstlers zeigen sich besonders prägnant und erstmalig, so die einhellige Meinung, sowohl allgemeine strukturelle Trends des Arbeitsmarktes als auch kulturelle Entwicklungen der professionellen und beruflichen Konfigurationen von Arbeit. Der Arbeitsmarkt für Künstler und andere Kreativarbeiter gilt daher als paradigmatisch für die Phänomene des Übergangs von fordistischen zu postfordistischen Produktionsbedingungen. Auf einer strukturellen Ebene werden Künstlerarbeitsmärkte vorrangig als »Arenen« zukünftiger Arbeitswelten verstanden, da sich diese zwischen einer lohnabhängigen und selbstständig unternehmerischen Tätigkeit verorten (vgl. Haak/Schmid 1999: 2) und Entwicklungen wie etwa »Feminisierung, Akademisierung, Flexibilisierung von Erwerbsformen und neue Verknüpfungen von Arbeit und Leben« aufgreifen (Manske/Schnell 2010: 699). Hinzu kommt die Diversität und Koexistenz unterschiedlicher Beschäftigungsformen, die Tätigkeitsvielfalt der Berufsbilder, eine geringe Beschäftigungssicherheit, steigende Tendenz von Einkommensrisiken, große Netzwerkaffinität, ein geringeres (wenn auch sehr diverses) Einkommensniveau, ein innovatives Risikomanagement (besonders im Vergleich mit der Figur des Angestellten der bürokratischen Großkorporation) und nicht zu-

38 Wobei es durchaus fraglich ist, ob Anwälte und Ingenieure zu den Symbolanalysten dazugezählt werden können. Koppetschs Diskussion der Veränderung professionellen Expertentums würde es nahelegen diese Berufsgruppen auszuschließen. Ihre Beispiele umfassen den Kreativen (Werber und Designer), Coaches und Berater.

39 Bernadette Loacker (2010: 85ff.) weist zurecht daraufhin, dass der Vorbildcharakter des Künstlers auf unterschiedlichen Ebenen zu verorten sei und sich in dieser Figur, so wäre ihre Argumentation weiterzuführen, unterschiedliche Diskurse und Anforderungen bündeln lassen: sowohl auf wirtschafts- und sozialpolitischer, auf ökonomischer, organisationeller als auch auf ›lebensstilistischer‹, normativ-ethischer Ebene.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

letzt ein großes ökonomisches Interesse an diesem Bereich aufgrund eines deutlichen Wachstums des Arbeitsmarktes (vgl. ebd. Haak/Schmid 1999: 5ff., Menger 2006: 28ff.). Dabei ist es vor allem der feldinterne Umgang mit diesen beschäftigungsbezogenen und arbeitsmarktpolitischen Herausforderungen, der auf soziologisches und steuerungspolitisches Interesse stößt. Die interdisziplinäre Auseinandersetzung mit den ökonomischen Strukturen des Kunst- und Kulturfeldes kulminiert dann meist in der Frage, inwiefern dieses Feld nicht nur relativ früh allgemeine Transformationstendenzen der Arbeitswelt aufgreift, sondern ob sich im Feld der Kunst- und Kreativarbeit sogar Lösungen für Probleme einer zukünftigen Arbeitswelt zeigen. Hier sind die Antworten unterschiedlich optimistisch: Pierre-Michel Menger (2006) etwa betont in seinem vielbeachteten Essay »Kunst und Brot« stärker die Paradoxien, die sich in diesem Arbeitsfeld ergeben – neben Beschäftigungsunsicherheit stellt er vornehmlich die feldinhärenten Formen sozialer Ungleichheit heraus, die sich aus einer Verschärfung des Wettbewerbes untereinander ergeben. Anders bewerten Caroll Haak und Günther Schmid die Übertragbarkeit der Strukturen von Künstlerarbeitsmärkten auf andere Bereiche:

»Sicherlich wäre die Behauptung weit überzogen, dass die Zukunft des Arbeitsmarktes nur noch in Künstlerarbeitsmärkten besteht. [Es] erscheint die Prognose jedoch nicht allzu gewagt, dass die Arbeitsplätze der Zukunft zunehmend künstlerisch geprägt sein werden: mehr selbstbestimmt und kompetitiv; wechselhafter in Art und Umfang des Beschäftigungsverhältnisses und im stärkeren Maße projekt- oder teamorientiert; zunehmend in Netzwerken und weniger in Betrieben integriert; mit vielfältigeren und wechselnden Arbeitsaufgaben, die zu lebenslangem Lernen anspornen; aber auch mit schwankender Entlohnung oder Vergütung und kombiniert mit anderen Einkommensquellen oder unbezahlter Eigenarbeit« (Haak/Schmid 1999: 33).

Vor allem die Formen des feldspezifischen Kontingenz- und Risikomanagements als auch die Ambiguitätstoleranz werden hier als zukunftsträchtig benannt. Dadurch, dass das Feld per se durch atypische Beschäftigungen, mangelnde sozialstaatliche Sicherungssysteme und hohe Zukunftsunsicherheit charakterisiert ist, bildet sich ein Umgang mit diesen Anforderungen heraus, der nicht nur diese Unsicherheiten akzeptiert, sondern auch Strategien für deren Bewältigung sucht (ebenso Manske 2007).[40]

40 Eine steuerungspolitische Unterstützungsmaßnahme dieser Kompetenzen sehen Haak und Schmid (1999: 38) in der Flankierung und Abfederung von Unsicherheiten durch neue sozialstaatliche Institutionen, welche zwar gesicherte Erwerbsrahmenbedingungen bieten (beispielsweise über Institutionen wie die Künstlersozialkasse), aber gleichzeitig Flexibilität beim Produktionsprozess garantieren.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Neben diesen vornehmlich strukturellen und auf den Arbeitsmarkt bezogenen Merkmalen künstlerischer Arbeit lassen sich unterschiedliche Studien herausstellen, die die (arbeits-)*kulturellen* Veränderungen in der Sphäre der Erwerbsarbeit benennen. So werden künstlerische Arbeitsformen eben auch aufgrund ihrer spezifischen Praktiken und korrespondierenden ›Identitätsangebote‹ zu Vorbildern einer zukünftigen Arbeitswelt stilisiert. Das Künstlersubjekt markiert dabei eine Gegenfigur zur etablierten Erwerbsarbeit in der organisierten Moderne und dient als Kulminationspunkt einer Kritik an entfremdeter rational-industrieller Arbeit, wie sie in den 1960er/70er Jahren von der Kritischen Theorie hervorgehoben wurde (vgl. etwa Marcuse 1994). Luc Boltanski und Eve Chiapello (2006: bspw. 81ff.) haben diese Kritik nachgezeichnet und als »Künstlerkritik« auf den Begriff gebracht. Den Autoren zufolge verfügt der Kapitalismus über eine normativ-ethische Dimension, die das Engagement in und für denselben rechtfertigt. Vor allem die postfordistischen Formen kapitalistischer Produktion, die Autoren sprechen von der sogenannten »Projektpolis«,[41] präferieren einen Arbeitsstil, der sich weniger in der Erfüllung eines rationalisierten Solls offenbart, als eher in der selbstbestimmten, authentischen, freiheitlich-autonomen und kreativen Bewältigung von Arbeitsaufgaben niederschlägt. Emanzipation und Authentizität sind nach Boltanski/Chiapello die Stichworte, die ein Unbehagen an der kapitalistischen Moderne formulieren (ebd.: 380). Dass diese Kritik mit der Forderung nach ›echtem‹ Ausdruck eines Selbst und dem Wunsch nach Autonomie der Gestaltung des eigenen Lebens klassisch künstlerische Aspekte aufnimmt, ist nicht zuletzt in den soziokulturellen Veränderungen der 1960er/1970er Jahre zu verorten. So ist die Kritik an der organisierten Moderne, welche sowohl das studentische und akademische Milieu, künstlerische Kreise als auch etablierte Milieus in ihren Bann zieht, zugleich auch eine Kritik an der bürgerlichen Moderne, wobei das Bürgertum – verallgemeinernd – als Trägermilieu des Kapitalismus verstanden wird. Der Künstler bildet traditionell eine Gegenposition zum Bürger, da im Künstlerischen antibürgerliche Aspekte wie die der Expressivität, der freien, zwecklosen Ideensuche und Möglichkeit zum Anderssein, zum Marginalen betont werden.[42] In der Diskussion um die Figur des Künstlers werden un-

41 Polis, im französischen Original »cité«, meint bei den Autoren eine sozial geteilte Gerechtigkeits- und Wertordnung, die die Akteure anführen, um ihr Handeln als konkordant mit gültigen Werten zu markieren resp. das Abweichen Anderer von ebendiesen Werten zu benennen (vgl. Boltanski/Chiapello 2006: 61f.).

42 Dass neben diesem anti-bürgerlichen noch weitere Elemente bei der Formierung eines modernen künstlerischen »Kreativitätsdispositivs« eine Rolle spielen, darauf hat Andreas Reckwitz (Reckwitz 2012) hingewiesen. Mit der Orientierung an einem geniehaften Schöpferischen, einem ästhetisch-utopistischen Gegenentwurf zur herrschenden Ordnung, der Pathologisierung des Künstlers und einer Vermarktlichung des Künstlers und des Publikums markiert er vier weitere Aspekte, die zur Normalisierung des Kreativen beitra-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

terschiedliche Veränderungsprozesse hervorgehoben, die zur Formierung und Normalisierung eines Leitbildes künstlerischer Arbeit beitragen. Zwei seien noch eingehender betrachtet: ein verändertes Arbeits*ethos* sowie veränderte Arbeits*praktiken*.

Auf der Ebene der Selbst- und Fremdbeschreibung lässt sich eine Präferierung spezifischer Formen des Arbeitens verzeichnen, die von Cornelia Koppetsch als »emphatische Beruflichkeit« (2006a: 197) bezeichnet wurde. Gemeint ist damit ein besonderes Berufsethos, das die »persönliche Hingabe an die Aufgabe« (Koppetsch 2006b: 683) in den Vordergrund rückt. Koppetsch sieht in dieser spezifischen Zuwendung zum Beruf den Einfluss eines, mit Reckwitz (2012: 49ff.) gesprochen, »Kreativitätsdispositivs« (vgl. in Abgrenzung dazu Heubel 2002). Kreativsein als berufliche Fähigkeit zeichnet sich durch das Bedürfnis aus, dem subjektinhärenten Produktivitätsdrang zu folgen, »etwas schaffen zu müssen« (Koppetsch 2006b: 683). Pierre-Michel Menger spricht von »Einsatzbereitschaft« (Menger 2006: 28). Auf der Ebene des Subjektes bedeutet das Talent, wichtiger aber noch: eine Leidenschaft für die Sache. Dieses Berufsethos beschränkt sich allerdings nicht auf die Erwerbsarbeit, sondern ist in seinem Zugriff auf das ganze Subjekt bezogen, das heißt eben auch auf den Lebensentwurf, der sich als solcher durch den »Bruch mit Normalitäten und Konventionen« (Koppetsch 2006b: 684) auszeichnet. Das bedeutet eine Suche nach neuen Ausdrucksmöglichkeiten und zwar sowohl im Bereich der Erwerbsarbeit als auch der alltäglichen Lebenspraxis. Angesprochen ist damit ebenso eine Betonung der spezifischen, singulären Fähigkeiten des Subjekts, welches sich in steter Abgrenzung zum Anderen befindet, seien diese als Talent quasi schon prä-sozialisatorisch vorhanden oder durch intensive Arbeit an sich selbst hervorgebracht.[43] Diese Fähigkeiten (oder Kompetenzen) sind es, die in die Arbeit mit eingebracht werden (sollen) und durch deren Einbezug sich das Subjekt verwirklichen kann. Als Arbeitsethos beschreibt diese Hingabe zum Beruf, eine moralische Einstellung, die bestimmte Wertigkeiten bevorzugt, andere ablehnt. Als »konstitutives Außen« (Laclau, vgl. zum Begriff Reckwitz 2008d: 76f.) oder das »Kleine«, wie es Boltanski und Thévenot (2007: 197) nennen, gilt der angepasste Rollenspieler, der bürokratische Beamte, der nicht zu seinem inneren Kern vordringt, nur

gen (ebd.: 54ff.). Zur ausführlichen Rekonstruktion der Etablierung des Künstlers als moderner Subjekttypus vgl. Ruppert 1998. Nebenbei bemerkt ist dieser Erfolg des Künstlerischen aus der Sicht Boltanskis und Chiapellos das zentrale Problem für die Künstlerkritik, da das Ziel der Kritik vermeintlich erfüllt ist und die Kritik daher ins Leere läuft (Boltanski/Chiapello 2006: 506ff.).

43 Interessanterweise finden sich in den Interviews von Koppetsch beide Dimensionen (Koppetsch 2006a). Auch in meinen empirischen Daten lässt sich sowohl die Wichtigkeit von »Erlerntem« und »Erfahrung« als auch die von »Talent« hervorheben.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

›Dienst nach Vorschrift‹ vollzieht und sich durch die »Außengeleitetheit« (Riesman 1965: 35ff.) seines Charakters auszeichnet.

Zum zweiten Punkt: Was sind die Arbeitspraktiken, die aus dem künstlerischen Feld kommend, Einzug in andere Felder gehalten haben?[44] Zunächst sind es Praktiken des Anti-Routinierten, in der Arbeitsorganisation des Einzelnen oder des Kollektivs verankerte Abweichungen von der Alltäglichkeit des Gewohnten. Diese Abweichungen können sich beispielsweise auf die Organisation des Tages, einzelne Verfahren der Ideenfindung oder spezifische Formen der Zusammenarbeit in Gruppen beziehen. Allen voran sind das sogenannte »Kreativitätstechniken« (etwa das »Brainstorming«, »Osborn-Checkliste«, »Collective Notebook«; vgl. Pricken 2001) sowie das Nutzen organisationeller Freiräume zum inspirierenden Müßiggang, die Einzug in die Arbeitswelt halten (etwa Spaziergänge während der Arbeitszeit, organisationell verankerte Spielpausen, gemeinsame Ausflüge, vgl. brandeins 2007).[45] Die damit angesprochene Erosion der Trennung von Arbeit und Freizeit findet sich auch in den symbolischen Praktiken der Selbstbeschreibung, in den »signifying practices« (Hall 2003: 28), indem etwa die Inneneinrichtung, die Kleidung oder der Habitus explizit nicht an den Gewohnheiten der (White-)Collar-Worker orientiert ist, sondern sich an einer expressiven Individualität von Künstlern ausrichtet (vgl. für den Raum etwa Prinz 2012, zur Kleidung allgemein Purkhart/Mungenast 1998, den Anzug Bergbaur 1998, ebenso Florida 2002: 117ff.).[46] Darüber hinaus findet auch eine Verknüpfung und Verquickung einzelner Lebensbereiche in die andere Richtung statt, in Richtung einer Kolonialisierung der freizeitlichen Lebenswelt durch die Arbeit: So werden eben nicht nur sportliche Aktivitäten wie das Tischtennisspiel oder der Tischfußball zu einem Bestandteil des Arbeitstages, sondern ebenso werden Aspekte der Arbeit auf die Freizeit ausgedehnt. Beispielsweise werden Konversationen (die viel beschworene »kommunikative Kompetenz«) auf abendlichen Veranstaltungen als »Netzwerken« zum wichtigen Bestandteil des Jobs.[47] In

44 Ob künstlerische Tugenden und Praktiken ›wirklich‹ Teil einer neuen Arbeitswelt geworden sind, ist auf Seiten der Kunstschaffenden selbst noch nicht entschieden (vgl. Von Osten 2007b, Knittler/Von Osten/Kastner 2009).

45 Interessanterweise geht dieses Betonung des Außeralltäglichen mit einer Veralltäglichung des Kreativen einher, indem die Normabweichung selbst zur Norm erhoben wird; dazu auch Bröckling 2007a: 174ff.

46 Hier wird deutlich, dass es sich bei der Migration von Symbolen und Praktiken in andere Bereiche nicht um eine einfache Übernahme, im Sinne einer originalgetreuen Kopie, handelt. Eher bieten künstlerische Praktiken und Ästhetiken ein Arsenal an Techniken und Symbolen, welche situativ adaptiert werden.

47 Gerade dem Aufbau und der Pflege informeller Beziehungsnetze wird im Kunst- und Kulturfeld eine große Bedeutung zugesprochen, zumal diese informellen Verfahren auch formelle Formen ersetzen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

beiderlei Hinsicht wird deutlich, dass der Kreative *potenziell* fortwährend mit Arbeit beschäftigt ist, auch wenn diese sich nicht zwingend als solche inszeniert.

Gleichzeitig heben mehrere Studien spezifische Praktiken der Selbstverortung und -positionierung auf dem Arbeitsmarkt als vormals vornehmlich künstlerische Arbeitspraktiken hervor (etwa Eikhof/Haunschild 2007, Manske 2007, Manske/Merkel 2008). So wird die Fähigkeit des Künstlers, sich auf unsicheren, stark wettbewerbsorientierten Märkten zu positionieren und mit den Ambiguitäten (z.B. hohe Auftragsfluktuation, oftmals prekäre Beschäftigung) des Feldes zurechtzukommen, inzwischen auch in anderen Wirtschafts- und Arbeitsbereichen identifiziert. Demnach treten weniger staatliche oder großorganisationelle Sicherungssysteme in Kraft, sondern es ist die Initiative der Einzelnen gefragt, sich auf dem Markt zu positionieren und zu behaupten – etwa durch Praktiken der Inszenierung und Darstellung von Kompetenz (vgl. Pfadenhauer 2003).[48]

Schließlich wird noch auf der Ebene der inhaltlichen Tätigkeit die Integration künstlerischer Praktiken in die Arbeitswelt hervorgehoben (etwa Loacker 2010: 113ff.). So wird beispielsweise die Bedeutung der sinn- und symbolproduzierenden Tätigkeiten im Postfordismus betont, ein Kompetenzbereich auch des Kunstfeldes. Eben diese Neuschöpfung und Umdeutung von Zeichen und Symbolsystemen wird, wie auch beim Symbolanalysten, den neuen Kultur- und Kreativwirtschaften, zum Beispiel Public Relations, Werbung, Architektur, als zentraler Kern zugesprochen (vgl. Hartley 2007b).

Immaterielle Arbeit im kognitiven Kapitalismus[49]

Diese neue Bedeutung des Symbolischen für die Arbeitswelt betonen auch die italienischen Post-Operaisten, vor allem ist diesbezüglich Maurizio Lazzaratos (Lazzarato 1998a) Diskussion der Immaterialität von Arbeit der zentrale Referenztext.[50]

48 Siehe dazu ebenso das Kapitel 4 in der nachstehenden Analyse.

49 Gelegentlich wird in der soziologischen Diskussion beim Hinweis auf den Wandel der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft auf den Begriff des »kognitiven Kapitalismus« verwiesen. Dabei ist der Status dieses Begriffs, der vornehmlich in der französischen Diskussion zu Tage tritt, nicht geklärt (vgl. Pahl 2007). Ganz allgemein wird damit, analog zum Konzept der Wissensarbeit, die herausgehobene Bedeutung von geistiger Arbeit betont. In diesem Sinne, als Verschiebung zentraler Produktionsfaktoren, soll der Begriff hier verwandt werden.

50 Es handelt sich beim (Post-)Operaismus um einen theoretischen Forschungs- sowie einen praktischen ›Handlungsansatz‹, da dieser zugleich das konzeptionelle, aber auch praktische Vokabular für eine »marxistische Erneuerungsbewegung« (Birkner/Foltin 2006: 11) bereitstellt. Seinen Ursprung hat der Operaismus in den italienischen Arbeiterkämpfen der 1960er Jahre, in denen die Fabrik als Kampfschauplatz, der Fabrikarbeiter als revolutionäres Subjekt und die Arbeit als soziales Feld der Auseinandersetzung angesehen wur-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Grundlage für die unterschiedlichen Positionen innerhalb der post-operaistischen Diskussion ist die eher deskriptive Beobachtung, dass manuelle Industriearbeit zurückgeht und die Beschäftigung im Dienstleistungssektor zunimmt, mithin zentrale Kategorien marxistischer Ökonomie- und Gesellschaftsanalyse infrage gestellt werden. Dabei wird die

»Ökonomie der physischen Produktion [gemeint ist hier fordistische Fabrikarbeit, H.K.] […] abgelöst durch eine immaterielle Ökonomie der Information, dominiert vom quartären Sektor, der insbesondere die Finanz- und Kommunikationsleistungen für die Unternehmen, entsprechend den neuen Anforderungen der Produktion in den globalen Städten, neu ordnet« (Moulier-Boutang 1998: 13).

Die neue, post-fordistische Ökonomie ist also ein urbanes, globales, gleichsam kapitalistisches und hoch kommunikatives Unterfangen. Eine derart konzipierte Ökonomie bedingt auch einen neuen Begriff der Ware Arbeit. Dies ist der Ausgangspunkt von Lazzaratos Überlegungen (Lazzarato 1998a: 39). Sein Begriff von Arbeit verweist zum einen auf eine »informationelle Seite der Ware« (ebd.). Er bezieht sich damit auf die Ebene des Produkts und der Produktion, welche immer mehr von Information und Wissen abhängig sind. Daneben, wie auch schon bei der Figur des Künstlers oder beim Modell des Kreativsubjekts herausgestellt, sind mit dem Begriff der immateriellen Arbeit neue Arbeitstätigkeiten angesprochen, die vornehmlich im Feld symbolischer Arbeit anzusiedeln sind. Gemeint sind jene Berufe, »die im Bereich kultureller und künstlerischer Normen operieren, die auf Moden, Geschmack und Konsumgewohnheiten Einfluß nehmen oder die, strategisch gesprochen, die öffentliche Meinung bearbeiten« (39f.). Diese »kulturelle Seite« (ebd.)

de. Das Kürzel »Post-« verweist auf die Ausweitung operaistischer Konzepte auf weitere Bereiche des sozialen Lebens über die Fabrik und den Fabrikarbeiter hinaus. In diesem Kontext setzt auch eine Internationalisierung operaistischer Forschung (seit den 1970er Jahren) ein. Vor allem durch das von Antonio Negri und Michael Hardt verfasste Buch »Empire« (2003) wurde eine theoretische Weiterentwicklung erreicht und neue Diskussionszusammenhänge erschlossen. Den zentralen theoretischen Referenzrahmen der Post-Operaisten bilden (neo-)marxistische Konzepte, von Karl Marx (neben allgemeinen marxistischen Kategorien ist es etwa das Konzept des »general intellect«) über Antonio Gramsci und dessen Konzept der Hegemonie bis hin zu Antonio Negris »Multitude« und Michael Hardts »affektiver Arbeit«. Im Zusammenhang der vorliegenden Untersuchung interessiert weder die verzweigte Entstehungs- und Rezeptionsgeschichte des Operaismus, noch die breite theoretische Diskussion. Vielmehr sind die Ergebnisse postoperaitischer Forschung, also die Deutungen und Analysen zeitgenössischer Arbeiterwelten, von Interesse. Einführend zum Themenfeld des Postoperaismus seien Negri et al. 1998 sowie Birkner/Foltin 2006 empfohlen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

lasse sich nicht auf den ersten Blick als Arbeit identifizieren, da sie im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft, »also etwa in den Bereichen der audiovisuellen Industrien, der Werbung und des Marketing, der Mode, der Computersoftware, der Fotografie, der künstlerisch-kulturellen Tätigkeit im allgemeinen etc.« (ebd.: 46), operieren und auf einer immateriellen Ebene agieren – entsprechend mit der klassischen Trennung von Hand- und Kopfarbeit resp. in der Terminologie von Lazzarato »manueller« und »intellektueller« Arbeit nicht erfasst werden können. Diese immaterielle Dimension der Arbeit bezieht sich sowohl auf die kommunikativ-symbolischen Kompetenzen als auch auf die Subjektivität der Arbeitenden, was, wie auch von anderen Ansätzen betont wurde, bedeutet, dass das Individuum und seine spezifischen Fähigkeiten als zentraler Bestandteil des Arbeitsprozesses herausgehoben werden. Dieses greift aktiv gestaltend in die Arbeitsorganisation ein, wobei es von einer Art Pflicht zur Kommunikation und Kooperation getrieben ist. Diese Autonomie der aktiven Gestaltung von Arbeitsprozessen ist aber nicht nur ein Freiheitsversprechen, sondern zugleich an Formen unternehmerischer Kontrolle rückgebunden (ebd.: 44).

Nach Lazzarato treffen bei den Formen immaterieller Arbeit intellektuelle Fähigkeiten und handwerkliche Fertigkeiten zusammen und werden in einem unternehmerischen Sinne in eine kooperative Arbeitsumgebung gebracht. Der klassische fordistische Produktionszyklus löst sich aus seiner industriellen Umgebung und etabliert sich in »Netzwerken« und »Strömen« (ebd.: 46). Derartige kooperative Arbeitsumgebungen umfassen sowohl Organisationsformen wie beispielsweise Team- oder Projektarbeit und bezeichnen gleichzeitig ein spezifisches Verhältnis zum Konsumenten. Dabei ist es gerade die Kommunikation, welche zur zentralen Ressource post-fordistischer Ökonomie avanciert. Sie wird durch die immaterielle Arbeit modelliert, verändert, innoviert, da gerade auf kommunikativer und symbolischer Ebene neue Märkte erschlossen werden. Die Produktion verschiebt sich hin zu »Vermarktung, Werbung und Investment« (Lazzarato 1998b: 55). Gleichwohl geschieht dieser Einfluss nicht nur auf der Ebene von Zeichen, sondern hat prägenden Charakter für die Bedürfnisse und Geschmäcker der Konsumenten. Hier weist Lazzarato auf einen interessanten Doppeleffekt der Waren der post-fordistischen Ökonomie hin. Die symbolisch erschaffenen Bedürfnisse sind nicht nur durch Kommunikationen geformt, sondern eben diese Formen werden durch Kommunikation begründet:

»Eine Besonderheit der von der immateriellen Arbeit hervorgebrachten Ware, das heißt ihr Gebrauchswert, der im wesentlichen auf dem ›Wert‹ des informativ-kulturellen Inhalts beruht, besteht darin, daß er nicht im Akt der Konsumtion zerstört wird, sondern daß er das ideologische und kulturelle Milieu der Konsumierenden erweitert und verändert, ja sogar erst schafft« (Lazzarato 1998a: 48).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Dieser Zusammenhang führt Lazzarato dazu, den modernen Staatsbürger in erster Linie als Konsumenten zu definieren, der in einem »gesellschaftlichen Verhältnis [von] Innovation, Produktion und Konsumtion« (ebd.: 48) steht. Arbeit wird in Anlehnung an einen marxistischen Arbeitsbegriff als Produzent eines gesellschaftlichen Verhältnisses angesehen: »Arbeit produziert nicht nur Waren, sondern vor allem ein soziales Verhältnis, das Kapital« (ebd.). So löst sich die Trennung von Verwertungs- und Produktionsprozess immer stärker auf. Der Konsument wird notwendiger Bestandteil des Produktionsprozesses, da ihm symbolische Angebote unterbreitet werden und dieser ebendiese wieder einfordert. »Immaterielle Produzentinnen und Produzenten […] sorgen dafür, daß eine Nachfrage befriedigt wird, und zur gleichen Zeit schaffen sie diese Nachfrage« (Lazzarato 1998b: 58). Diese Verknüpfung von Produktion und Konsumtion ist der zentrale Motor für den Einsatz von Subjektivität, welche wiederum die Voraussetzung der Schaffung neuer Produktwelten bildet (ebd.: 59). Denn der Konsument soll in seinen subjektiven Geschmacksgewohnheiten angesprochen resp. diese durch das Konsumangebot eröffnet werden. Gleichzeitig fließen aber auch in die Produktion der Konsumgüter die subjektiven Fähigkeiten der Produzenten ein. Dieser »doppelte Einsatz von Subjektivität« (ebd.) betont eine affektive Dimension der Produkte.

Dies greifen Michael Hardt und Antonio Negri (Hardt/Negri 2003: 304) mit ihrem Begriff der »affektiven Arbeit« auf. Affektive Arbeit bildet eine Seite immaterieller Arbeit, neben einer informationellen, die auf die Bedeutung von Wissen und Information abzielt (vgl. ebd.: 291ff.). Affektive Arbeit zielt auf die Herstellung und Handhabung von affektiven, emotional positiv besetzten Momenten: »ein Gefühl des Behagens, des Wohlergehens, der Befriedigung, der Erregung oder der Leidenschaft, auch der Sinn für Verbundenheit oder Gemeinschaft« (Hardt 2002). Dies geschieht in der Regel im »zwischenmenschlichen Kontakt« (ebd.) – sei dieser persönlich unter Anwesenden oder rein virtuell. Neu ist an diesem Einbezug affektiver Komponenten in den Arbeitsprozess weniger der Umstand, dass es auch Arbeit an Emotionen gibt resp. die Herstellung affektiv-aufgeladener Situationen auch im Kontext von (Erwerbs-)Arbeit[51] angegangen wird, etwa im Bereich der Fürsorge existiert dies schon lange:

»Was wirklich neu ist, ist der Grad, in dem die affektive immaterielle Arbeit produktiv für das Kapital gemacht und in weiten Bereichen der Ökonomie verallgemeinert wurde. Tatsäch-

51 Hier setzt die feministische Kritik am Konzept der affektiven Arbeit an. Diese weist darauf hin, dass solche emotionale Arbeit nicht erst in der Gegenwartsgesellschaft aufkommt, sondern von Frauen schon sehr lange, etwa im Kontext unentgeltlicher Hausarbeit, verrichtet wird. Zur kurzen Zusammenfassung dieser Kritik vgl. Schultz 2009, zur mikrologischen Einsicht in die (affektiv) komplexe Arbeit in und am Haushalt vgl. die Ethnografie von Sabine Hess (2005).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

lich ist die affektive Arbeit als eine Komponente der immateriellen Arbeit in eine dominante Position mit höchster Wertschöpfung innerhalb der gegenwärtigen informationellen Ökonomie eingerückt« (ebd.).

Dies bedeutet, dass innerhalb der postfordistischen Ökonomie die Herstellung von Affekten einen zentralen Aspekt der Arbeitstätigkeit bildet und zwar nicht nur in einigen ausgewählten Arbeitsfeldern wie etwa dem Gesundheitswesen, sondern für das »gesamte Arbeitskräftepotenzial, […] als eine Komponente mehr oder weniger aller Arbeitsprozesse« (ebd.) gilt.[52]

Die Wissensarbeit und der »Knowledge Worker«

Abschließend gilt es eine Form wissensbasierter Arbeit in den Blick zu nehmen, welche in der soziologischen Diskussion große Aufmerksamkeit erhält. Die Debatte um den Wissensarbeiter wurde vornehmlich durch den Managementtheoretiker Peter F. Drucker und die Diskussion um die Transformation der Industrie- zur Informations- resp. Wissensgesellschaft angestoßen (vgl. Steinbicker 2011). Dieser Wandel bildet den Hintergrund vor dem der Wissensarbeiter seine neue zunächst ökonomische und drauf aufbauend gesamtgesellschaftliche Bedeutung erhält. Wissen, so lässt sich die Kernthese um die »Knowledge Work« (Drucker) zuspitzen, wird zur zentralen Ressource des Wirtschaftens im Allgemeinen und dem Inhalt der Tätigkeit im Besonderen (vgl. Drucker 1993: 18). Wissen löst Boden (bzw. natürliche Rohstoffe), Kapital und Arbeit(skraft) als die zentralen Produktionsmittel ab.[53] Dies bedeutet keine vollständige Entkoppelung von diesen Ressourcen, aber wohl eine massive Verschiebung hin zu Wissen als zentralem Produktionsmittel, über das Wertzuwachs generiert werden kann: »Wertzuwachs entsteht heute aus der ›Produktivität‹ und der ›Innovation‹. […] Die führende gesellschaftliche Gruppe der Wissensgesellschaft werden die ›Geistesarbeiter‹ stellen: Wissensführungskräfte, die in der Lage sind, Wissen produktiv einzusetzen« (ebd.: 19). Die Tätigkeit dieser

52 Bei Negri und Hardt ist die Dimension des Affektiven vordergründig auf den Inhalt und das Ziel der Tätigkeit bezogen. Dass affektive Arbeit aber auch affektive Arbeit am Selbst (und nicht am Anderen) sein kann, wurde von den Autoren vernachlässigt.

53 In dieser Verschiebung begründet sich die Drucker'sche These vom *Post*-Kapitalismus. Denn dadurch, dass der Wissensarbeiter über die Produktionsmittel (eben Wissen) verfügt, kann er sozial aufsteigen. Seine Stellung für den Produktionsprozess verändert sich, da hier Produktionswerkzeuge und Produktionsmittel im Besitz der Produktivkräfte sind (vgl. Drucker 1993: 19, 64ff., 99ff.). Die Produktion ist nicht mehr in erster Linie vom Kapitalisten abhängig. Dadurch ändert sich auch die – so Drucker – den Kapitalismus durchdringende Klassenstruktur und der alte Klassengegensatz zwischen den besitzlosen Arbeitern (den Produktivkräften) und den Kapitalisten als den Besitzern der Produktionsmittel löst sich immer mehr weiter auf.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Arbeitselite bezeichnet Drucker als Wissensarbeit und bestimmt dies näher als die »Anwendung von Wissen auf die Arbeit« (ebd.). So fließen neue Erkenntnisse der chemischen, biologischen oder (quanten-)physikalischen Forschung in die Arbeit ein, indem neue Maschinen oder Produktionsabläufe erstellt werden, wozu aber diese neuen Erkenntnisse ebenso via Wissen in Arbeit übersetzt werden müssen. Die wissenschaftlichen Erfindungen selbst reichen dazu nicht aus. Es braucht wiederum Wissen der Praktiker, um diese Erfindungen in die Arbeitspraxis zu integrieren. Dies zu ermöglichen, ist vordergründig die Aufgabe des Managers: Der Erfolg des Managements als eine Form des Organisierens hängt von der »Anwendung und […] Produktivität von Wissen« (ebd.: 73) ab. Der Manager als der Prototyp des Wissensarbeiters sorgt dafür, dass das Wissen in der Organisation, die keineswegs ein wirtschaftliches Unternehmen sein muss, zur Lösung von Aufgaben eingesetzt wird. »Knowledge workers are viewed as people who interpret and apply information to create and provide new solutions that add value to the organisation« (Frenkel et al. 1995: 779). Der Wissensarbeiter selbst bleibt aber in Druckers Konzeption unterbestimmt (Steinbicker 2011: 47, ebenso Willke 1998). Er konzipiert diesen in erster Linie als »Kopfarbeiter« und rückt ihn damit, wie schon bei Frederick Winslow Taylor, in Opposition zum Handarbeiter, der der idealtypischen Figur des fordistischen Fabrikarbeiters entspricht.[54] Auch wenn sich verschiedene nachfolgende Studien dieser Trennung nicht explizit anschließen, betonen aber alle Analysen zur Wissensarbeit die große Bedeutung immaterieller Ressourcen.[55] Dies geht mit einer Zunahme symbolischer Arbeit und personenbezogener Servicearbeit sowie einer Abnahme bzw. Stagnation produktiv-materieller Tätigkeiten einher (vgl. Frenkel et al. 1995, Willke 1998). In diesem Zusammenhang heben etwa Steve Frenkel et al. (Frenkel et al. 1995) die Bedeutung theoretischen Wissens und von Kreativität als anthropologische sowie analytische und soziale Fähigkeiten hervor. Dabei sind es vornehmlich Informationen, die der Wissensarbeiter verarbeitet, in neue Kontexte stellt, mithin anwendet. Dies unterscheidet ihn von einem Routinearbeiter, der vornehmlich kontextuelles (Erfahrungs-)Wissen gebraucht und repetitive Tätigkeiten ausführt (Frenkel et al. 1995: 781). Der Wissensarbeiter hingegen sieht sich unterschiedlichen (eben nicht gleichförmigen) Aufgabenstellungen gegenüber, die den

54 Der Begriff »Kopfarbeiter« ist auch die ursprüngliche deutsche Übersetzung von »Knowledge Worker« (vgl. Steinbicker 2011: 29).

55 Es wird im empirischen Analyseteil zu sehen sein, dass eine solche Konzeption des Arbeitens zu kurz greift, schließlich ist auch kognitive und intellektuelle Arbeit körperliche, mithin auch händische Arbeit; auch wenn sich diese Körperlichkeit nicht so eindeutig explizieren mag wie beim frühen Industriearbeiter, etwa beim Fabrikarbeiter in Adolph Menzels Eisenwalzwerk. Zur visuellen Darstellung von Arbeit in der Kunst vgl. Türk 2000, in der Alltagskultur vgl. Betz/Riegler 2003.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

reflexiven Einsatz intellektueller und theoretischer Kenntnisse verlangen.[56] Wissensarbeit vollzieht sich über personenbezogene Tätigkeiten: Zum einen, da diese von Personen und nicht Maschinen ausgeführt werden. Mithilfe von Maschinen werden einfache, wiederholbare Tätigkeiten vollzogen, während komplexe, reflexive Zusammenhänge zu einem großen Teil immer noch von Menschen bearbeitet werden (Willke 1998: 163). Zum anderen verfügen spezifische Personen über spezifisches individuelles Wissen, welches sie sich im Laufe ihrer beruflichen Laufbahn angeeignet haben. Neben der Differenzierung unterschiedlicher Arten des Wissens schlagen Frenkel et al. (Frenkel et al. 1995: 782) Kreativität und intellektuelle Fähigkeiten als maßgebliche Bestimmungspunkte von Wissensarbeit vor. Kreativität bezieht sich in einem allgemeinen Sinne darauf, inwieweit eine originelle Idee formuliert, getestet, verändert und verstehbar gemacht wurde. In ihren Beispielen verfügt ein Architekt in seinem Beruf über eine sehr hohe, der Kundenbetreuer am Telefon über eine geringe Kreativität (ebd.: 781ff.).[57] Die Kategorie der intellektuellen Fähigkeiten (»intellective skills«), neben sozialen (»social«) und handlungsbezogenen (»action-centered«), bezieht sich auf die Fähigkeit der Wissensarbeiter, abstrakte Zusammenhänge zu erkennen und zu analysieren, problemorientierte Schlussfolgerungen zu ziehen, synthetisierendes und systemisches Denken anzuwenden (ebd.: 780). Auch wenn der Eindruck entsteht, dass Wissensarbeit vornehmlich akademische Jobs auf der Leitungsebene umfasst, vollzieht sich der Trend zur Wissensarbeit resp. der Wissensförmigkeit von Arbeit auf zahlreichen Tätigkeitsfeldern und -ebenen. Auch die Arbeit im Callcenter kann den Einsatz von reflexivem Wissen (und nicht nur Routinetätigkeiten) erfordern, wenn etwa ein seltenes Problem gelöst werden muss (beispielsweise bei Technikhotlines), ebenso kreatives Handeln bedingen, wenn das Skript auf dem Computer nicht mit dem Inhalt des Gespräches in Einklang gebracht werden kann und schließlich intellektuelle Fähigkeiten notwendig machen, wenn etwa ein besonderes Gespür für die Identifizierung des Problems vonnöten ist.

Als modernes Phänomen wird Wissensarbeit nicht auf der Ebene personalen Wissens verortet, sondern gleichsam mit einer spezifischen Form der Organisation verknüpft (Willke 1998). Diese »intelligenten Organisationen« (ebd.: 161) basieren im Wesentlichen auf einer Steuerung über Wissen und Expertise (und weniger über

56 Dass hochkomplexe Tätigkeiten wie etwa die Entwurfsarbeit oder die Generierung neuer Ideen auch zahlreicher Routinen bedürfen, wird ebenfalls im Analyseteil der Untersuchung detailliert nachzuvollziehen sein.

57 Vgl. zu einem empirisch konträren Ergebnis die Studie zum kreativen Handeln in Callcentern von Ursula Holtgrewe 2006. Holtgrewe geht im Gegensatz zu Frenkel et al. von einem anthropologischen Kreativitätsbegriff aus. So kann sie zeigen, dass die Tätigkeiten am Telefon im Callcenter ständiger Anpassungen der vorgegebenen Routinen und Schemata bedürfen (ebd.: 163ff.).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

formale Hierarchien). So entstehen Formen organisationalen Wissensmanagements, die zentral auf organisationelles Lernen abstellen. Team- und Projektarbeit wären hierfür Beispiele. Die Zusammensetzung der Projektteams etwa wird durch den Zwang der Aufgabe, besser: der (intellektuellen) Ressourcen zur Lösung dieser Aufgabe, bestimmt und nicht zwingend durch eine hierarchisch-bürokratische Organisation. Dass dies gleichwohl geschehen kann, wurde verschiedentlich dargestellt (vgl. Kühl 1998).

Zusammenfassung

Resümiert man die hier vorgestellten Subjekttypen und die damit implizierten Entwicklungen in der Arbeitswelt, lassen sich gemeinsame Merkmale auf verschiedenen Ebenen herausstellen: auf der Ebene des Produktes, des Arbeitssubjekts und der Organisation. Wie schon bei der Auswahl und der Rekonstruktion der unterschiedlichen Ansätze, ist diese Zusammenfassung getragen von der Konturierung eines (kulturalistischen) Modells von Arbeit, dessen Geltungsanspruch weniger auf seine sozialstatistische Repräsentation, als vielmehr auf die Hervorhebung eines Idealbilds zeitgenössischer Erwerbsarbeit abhebt. Dieses Modell des Arbeitens möchte ich im Folgenden als *Kreativarbeit* bezeichnen, womit eher eine Heurisitk als eine bis zuletzt trennscharfe analytische Kategorie bezeichnet ist. Die vorgestellten Studien lassen sich somit als Hinweisgeber auf einzelne Merkmale eines solchen Modells von Kreativarbeit verstehen. Dabei umfassen sie allerdings jeweils für sich genommen immer nur einzelne Aspekte. Erst in der gemeinsamen Lektüre dieser unterschiedlichen Ansätze lässt sich ein solches Modell bestimmen:

Produkt: Folgt man den vorgestellten Analysen erscheint die Arbeitswelt nach der organisierten Moderne zunächst post-industriell geprägt, als eine volkswirtschaftliche Konstellation, in der der Bereich der Dienstleistung gegenüber dem ersten und zweiten Sektor, namentlich der Industrie und Landwirtschaft, deutlich zunimmt.[58] In diesem Zusammenhang wird eine Ressourcenverschiebung von industriell dominierten Produktionsmitteln hin zu Wissen, Kreativität, Umgang mit Symbolen und anderen immateriellen Aspekten verzeichnet. Arbeit in der Gegenwartsgesellschaft betont die kognitiven und kreativen Leistungen der Produktion und zwar sowohl auf der Ebene der Produkte selbst – es gibt etwa immer mehr immaterielle Produkte, bei denen die konzeptionelle Entwicklung den Kern ausmacht sowie eine inhaltliche und symbolische Dimension den Wert bestimmt – als auch auf der Ebene der Arbeitstätigkeiten. So nehmen diejenigen Tätigkeiten, die für die Identifikation, Interpretation und Verknüpfung von symbolischen Inhalten gefordert sind, stetig zu; sei dies in der PR- und Werbeindustrie, auf dem Finanzmarkt oder im Bereich der Softwareentwicklung. Zugleich liegt der Fokus auf innovativen oder

58 In der Arbeitssoziologie wird dieses Phänomen unter dem Stichwort »Tertiarisierung« diskutiert (vgl. Jacobson 2010).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

kreativen Produkten, die als Lösungen aktueller (Absatz-/Wirtschafts-/)Krisen imaginiert werden. Entsprechend arbeiten Kreativarbeiter beständig an der Kreation von Neuem, wobei diese Suche nach dem Originären nicht als Selbstzweck, sondern als Fortschritt erscheint. Dabei werden die kreativen Produkte nicht nur auf Seiten der Produzenten gefertigt, sondern erhalten häufig erst durch den Prozess des Konsumierens ihre eigentliche Form. Gleichermaßen reagieren wieder Produzenten auf diesen Einfluss der Konsumenten, sodass sich die fordistische Trennung zwischen (massenorientierter) Produktion und (massenkonformer) Konsumtion auflöst. Schließlich verfügt das Produkt, entgegen seines technikzentrierten und funktionalistischen Gebrauchswertes in der organisierten Moderne, über eine symbolisch-ästhetische Dimension, die eine, wenn nicht sogar die zentrale Qualität und den zentralen Wert ausmacht. Ob eine Ware Erfolg auf dem Markt hat, liegt demnach nicht nur daran, zu was diese faktisch befähigt (schnelleres Rasenmähen, saubereres Wasser, besseres Fernsehbild), sondern maßgeblich auch daran, welchen (symbolischen) Mehrwert sie dem Kunden verspricht und welche affektive Verbindung sie erlaubt.[59] Diese symbolischen und ästhetischen Qualitäten zu entdecken, hervorzukehren und zu betonen, ist eine Aufgabe, für die die oben beschriebenen Ansätze kreative Fähigkeiten reservieren. Die Bedeutung von Kreativität für die Produktion wird von manchen Autoren sogar noch höher eingeschätzt als etwa Wissen: »Nicht Wissen ist also die wichtigste Ressource der Wissensgesellschaft, sondern der erzeugende Prozess: menschliche Kreativität und Initiative sowie ein Institutionengefüge, welche[s] sie nahtlos stützt« (Moldaschl 2007: 137).[60]

Arbeitssubjekt: Den rekonstruierten Ansätze folgend, lässt sich auf der Ebene der Arbeitenden zunächst ein erhöhter Anteil an erwerbstätigen Frauen (Feminisierung), eine Zunahme an höheren Bildungsabschlüssen (Akademisierung) sowie eine Diversifizierung von Erwerbsformen (Flexibilisierung) verzeichnen. Das zeitgenössische Arbeitssubjekt gerät als Besitzer seiner spezifischen subjektiven Arbeitskraft in eine Marktabhängigkeit, die es zwingt, sich und seine Kompetenzen in einer Wettbewerbssituation anzubieten und sich damit als Unternehmer seiner eigenen Arbeitskraft zu positionieren. Dies bedingt eine Selbst-Kontrolle, Selbst-Rationalisierung sowie Selbst-Ökonomisierung. Entgegen tayloristischer Produktionsparadigmen rücken im Postfordismus die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten ins Zentrum der Produktion. Zum einen erfährt sich das Arbeitssubjekt so als autonom, zum anderen referiert diese Autonomie auf eine umfassende Form von Selbst-

59 Zur Analyse der Wertzuschreibung und Fixierung innerhalb der Creative Industries vgl. Hutter 2011.

60 Und Angela Mc Robbie (2007) weist darauf hin, dass Kreativität der Bedeutung nach an die Stelle von Wissen tritt, da letzteres – vorrangig intellektuelle kritische Arbeit – im Gegensatz zu den »kreativen Energien der neuen KulturproduzentInnen« (90) eine alte Form von Arbeiten propagiere.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

kontrolle. Dabei ist der Zugriff auf das Arbeitssubjekt total, da alle Bereiche des Lebens potenziell ökonomisch verwertbar erscheinen. Urlaub etwa wird strategisch gelegt, um die Reproduktion der Arbeitskraft mit einem Sprachkurs zu verbinden. Auch im Arbeitsalltag verschwinden die Grenzen zwischen den Sphären der Freizeit und Arbeit. Dies kann zu einer Usurpation der Freizeit durch die Arbeit führen, gleichzeitig aber auch neue zeitliche und räumliche Verknüpfungen schaffen (Teleheimarbeit, Vertrauensarbeitszeit, Sabbaticals usw.). Diese (vermeintlich) freiheitlichen Arbeitsbedingungen, vor allem im Bereich neuer Professionen im Sektor der Kultur- und Kreativwirtschaft, führen außerdem zu höchst unterschiedlichen Einkommensniveaus (vom »armen Kreativen« bis zum »erfolgreichen Agenturinhaber«), Erwerbsformen (etwa Soloselbstständigkeit, Scheinselbstständigkeit, diverse Formen von Teilzeitanstellungen) und prekären Beschäftigungen. Sie bedingen einen *Arbeitsstil*, der auf der einen Seite durch Lust, Spaß und Emanzipation am Arbeitsplatz gekennzeichnet ist. Auf der anderen Seiten wird dies jedoch von den oben zitierten Ansätzen auch als Zwang, als Unsicherheit, als Risiko gewertet. Gleichzeitig verknüpft sich Arbeiten mit einem besonderen *Lebensstil*, der das romantische Ideal einer Selbstverwirklichung und Selbsterfüllung betont und somit an das Bild des kreativen Künstlers anschließt. Diese besondere affektive Bindung an die Tätigkeit bleibt nicht nur auf diese identitäre Ebene beschränkt, sondern der Vollzug der Arbeit selbst wird seiner vermeintlichen Affektneutralität beraubt und hoch affektiv aufgeladen; beispielsweise auf Ebene der Tätigkeiten, wenn es darum geht, das Gegenüber positiv zu affizieren, wozu sich beispielsweise ein großer Teil der Dienstleistungsarbeit zählen lässt. Die Arbeit bleibt weiterhin ein zentraler Aspekt der Selbst- und Lebensführung, vielleicht sogar deutlicher noch als in der organisierten Moderne, da die Bereiche der Arbeit und Freizeit nicht mehr trennscharf voneinander abgrenzbar sind. Diese Vermischung macht auch nicht vor einer körperlichen Dimension Halt. Kleidung, Gang, Ausdrucksweise, kurzum der Habitus der Personen lässt sich keinem der beiden Bereiche zwingend und ausschließlich zuordnen. Ebenso verfügt das Arbeitssubjekt des Postfordismus über spezifische Fähigkeiten, allen voran die Fähigkeit zur Neuschöpfung. Kreativsein wird zu einer zentralen Kompetenz eines hegemonialen Subjektmodells. Sei dies über die Nutzung sogenannter Kreativitätstechniken, die organisationale Konfigurationen oder die Eingebung der Personen selbst – die Fähigkeit Neues (Ideen, Symbole, Produkte) hervorzubringen macht den Kompetenzkern zeitgenössischer Arbeitssubjekte aus. Gleichermaßen rücken Kompetenzen der Selbstoptimierung und -positionierung auf einem (beruflichen) Markt in den Fokus sowie Fertigkeiten des Kontingenz- und Risikomanagements auf unsicheren Arbeitsmärkten.

Organisation: Schließlich beschreiben die rekonstruierten Ansätze ein besonderes kooperatives Gefüge, welches sich deutlich von der tayloristischen Organisation unterscheidet. Entgegen dieser ist die zeitgenössische Organisation weniger bürokratisch, stärker auf Kooperation und Kommunikation bezogen und temporal sowie

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

lokal flexibel. Räumliche und zeitliche Arrangements ordnen sich den inhaltlichen Vorgaben unter, bis zum täglichen Wechsel des Schreibtisches (die sogenannte ›mobile desk policy‹). Dabei ist das Projekt die zentrale Organisationsform. In dieser werden einzelne Positionen für die Zeit des Projektes festgelegt und nicht per se auf Dauer gestellt wie etwa in hierarchischen Organisationen. Gleichzeitig werden Organisationen (zumindest auf mittlerer Leitungsebene) dezentralisiert und in Netzwerken zusammengefasst, die nicht der Weisungsbefugnis, sondern vorrangig der Problemorientierung verpflichtet sind. Dies führt zu einem hohen Tempo der Arbeit sowie der Organisationsabläufe und der Organisationsbildung. Als marktorientierte Unternehmen reagieren die Organisationen mit befristeten Verträgen und ausgelagerten Abteilungen kurzfristig auf etwaige Veränderungen. Dabei gilt auch für die Unternehmen am Markt eine radikale Innovationsorientierung. Diese versuchen ihre Strukturen beständig so zu arrangieren, dass ihnen eine möglichst kreative Art der Arbeit und innovative Reaktion auf Markterfordernisse gelingen möge.

Ein so umrissenes Modell von Kreativarbeit beschreibt eine spezifische Art des (beruflichen) Tätigseins, welches die Erwerbsarbeit dezidiert an der Hervorbringung von Neuem orientiert und nicht zuletzt damit einen Strukturbruch mit der vorherigen Arbeitspraxis der organisierten Moderne markiert (ebenso Pratt/Jeffcut 2009a: 265).[61] Kreativarbeit präferiert demnach gewisse Formen der Organisation, der Produktion und der Arbeitssubjekte.

Eine derart orientierte Makroperspektive ermöglicht die abstrakte Beschreibung zeitgenössischer Erwerbsarbeit. Dieser distanzierte Blick hat den Vorteil, dass sich

61 Kreativarbeit ist damit nahe an dem, was in Teilen der aktuellen arbeitssoziologischen Diskussion mit »Innovationsarbeit« beschrieben wird (vgl. Böhle/Orle/Wagner 2012, Böhle/Porschen/Neumer 2012, Moldaschl 2007). Auch dabei handelt es sich um eine spezifische und, zumindest implizit, neue Form zeitgenössischer Erwerbsarbeit. Gleichzeitig werden mit dem Begriff der Kreativarbeit aber andere Schwerpunkte hervorgehoben: So wird bei der neueren Innovationsforschung weniger auf die kulturelle Dimension des Arbeitshandelns abgestellt. Wohl geht es auch um die praktische Hervorbringung von Innovationen, aber weniger aus der Perspektive einer konstruktivistischen Kultursoziologie, die Kreativität oder Innovation als spezifisch, historisch-kontingente Praxisform resp. als besondere Semantik versteht, sondern um eine ›ontologische‹ Dimension von Arbeit. Dies manifestiert sich in einem weiteren entscheidenden Unterschied: Kreativarbeit hebt stärker auf eine ästhetische Dimension von Arbeit und ihren Produkten ab und kommt damit dem Phänomen eines »ästhetischen Kapitalismus« (Reckwitz 2012: bspw. 37), einer »economy of signs and space« (Lash/Urry 1994) meines Erachtens näher. Innovationsarbeit scheint mir hingegen stärker, auf einen wissenschaftlichen Technizismus zu verweisen. Beide Ansätze allerdings betonen eine vernachlässigte Dimension von Erwerbsarbeit – das Antirationale, das Nichtroutinierte, das Neue und versuchen so eine Lücke in der bisherigen Konzeption von Arbeit zu schließen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

zentrale übersituative Phänomene vereinfachend bündeln und von historisch vorgängigen Formen abgrenzen lassen. Zugleich aber bleiben wichtige Aspekte unterbelichtet. So ist aufgrund der voranstehenden Studien wenig über die konkrete Situation des Arbeitens selbst ausgesagt. Wohl lässt sich viel erfahren über die diskursive Verfasstheit eines kreativen Subjektmodells, über die grobe Organisationsform kreativer Firmen oder über die Produktionsweisen und die Produkte im Allgemeinen. Die spezifische und situative Arbeitspraxis hingegen bleibt im Dunkeln. Kreativarbeit aber offenbart sich dem Beobachter ebenso als ein Geflecht konkreter Praktiken und diverser Materialitäten. Wie bereits einleitend verdeutlicht, muss die Frage nach der Gestalt kreativer Arbeit nicht nur historisch und makrologisch, sondern zugleich gegenwartsbezogen und mikrologisch beantwortet werden.[62] Denn gerade in der konkreten Figuration gegenwärtiger Erwerbsarbeit lässt sich das Phänomen der Kreativarbeit näher bestimmen. Gleichzeitig bietet die Ebene der Arbeits*praxis* einen Erklärungsansatz, der sich von den diskursiven Zuschreibungen abhebt, ohne zugleich diese Bestimmungen zu vernachlässigen. Wenn nun etwa von Projekt- oder Teamarbeit, dem kreativen Arbeitssubjekt oder kreativen Produkten die Rede ist, dann kann über die Analyse der Praktiken kreativen Arbeitens nachvollzogen werden, wie sich eine solche Strukturierung von Arbeit konkret darstellt; das heißt, wie sie sich materialisiert, praktisch hervorgebracht wird und kontextuell stabilisiert.

Bevor allerdings die ethnografische Analyse der Arbeitspraktiken in den Fokus rückt, ist ein spezifischer Wirtschaftsbereich näher zu konturieren. Denn obwohl sich Kreativarbeit, als eine erstrebenswerte eigenständige Form von Arbeit darstellt, die durchaus Vorbildcharakter für verschiedene Wirtschaftsbereiche hat, wie etwa die Diskussion um den Künstler als zukünftiges Arbeitsmodell gezeigt hat,[63] lässt sich ein Kernbereich identifizieren, in dem die beschriebenen veränderten Arbeits- und Lebensbedingungen eine zentrale Bedeutung einnehmen und der als ökonomisches wie auch arbeitspraktisches Zentrum von Kreativarbeit angesehen werden kann – die Kultur- und Kreativwirtschaft.

62 Wie zu sehen sein wird, lässt sich mit der Praxistheorie ein Ansatz fixieren, der diese beiden Blickrichtungen zu verbinden weiß und sie nicht als Dichotomien weiterführt.

63 Ein wiederholt anzutreffendes Beispiel ist die erwünschte Diffusion von Kooperationspraktiken des Jazz ins Management, vgl. beispielhaft Kamoche/Cunha 2001.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

1.4 DIE KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT

> »It is a commonplace that labor practices in the cultural industries do not conform to the routines which are typical of work in the modern capitalist economy.«
> TOYNBEE 2002: 39

Die Kultur- und Kreativwirtschaft beschreibt einen Wirtschaftsbereich, der in der zweiten Hälfte der 1980er Jahren als eine bis dahin vernachlässigte Sphäre dynamischer Wertschöpfung entdeckt wurde und der, so seine volkswirtschaftliche Konzipierung, als ein eigenständiges Wirtschaftsfeld neue Impulse für eine Zeit nach der Großindustrie legt. Zunächst wurden in Deutschland, vorrangig in Nordrhein Westfalen, in sogenannten »Kulturwirtschaftsberichten« verschiedene Berufsfelder unter dem Begriff der »Kulturwirtschaft« subsummiert, die mit der Produktion und Vermittlung künstlerischer und kultureller Güter befasst sind (vgl. beispielhaft Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft 1991).[64] Ursprüngliches Ziel dieser von verschiedenen Landesregierungen in Auftrag gegebenen Berichte war es, das privatwirtschaftliche Potenzial des Produktes Kultur auszuloten. In den Fokus gerieten so (Teil-)Märkte wie der Musikmarkt, der Buch- und Kunstmarkt, Ausstellungsmarkt, die Filmwirtschaft oder die darstellenden Künste (vgl. Freundt 2003: 76ff., Lange 2007: 77f., Ministerium für Wirtschaft 2007: 5f.). Mit dieser Fokussierung wuchs die Aufmerksamkeit für die wirtschaftliche Dimension vorrangig *hoch*kultureller Produkte, eine frühe Ausnahme bildete die populäre TV- und Musikindustrie. Entgegen dieser Fokussierung auf die (hoch)kulturelle Dimension der Produktionen erweitert das später aufgegriffene Konzept der Kreativwirtschaft den Bereich um weitere Branchen jenseits des Kulturbereiches im engeren Sinne. Mit der Bezeichnung

64 Mit der hier angesprochenen »Kulturwirtschaft« oder den »Cultural Industries« ist offensichtlich etwas anderes gemeint als die bekannte »Kulturindustrie« resp. »Culture Industry« von Max Horkheimer und Theodor Adorno (2002). Auch wenn Horkheimer und Adorno auf ähnliche Beispiele abheben, beschreiben sie dennoch den Niedergang der klassischen Hochkultur aufgrund einer gesellschaftlich präferierten Konsumkultur. Diese Konsumkultur tritt anstelle einer kritischen Perspektive auf die Gesellschaft. Indem die Kunst zur Ware wird, wird alles zum »Amusement« (ebd.: 143), zum leicht konsumierbaren Produkt und das einzelne Subjekt verschwindet in einer ununterscheidbaren Masse, in der das Allgemeine und Besondere in eins fallen. Für die Autoren beschreibt die Kulturindustrie ein gesamtgesellschaftliches Phänomen, eine Gegenwartsdiagnose, während die Kulturwirtschaft zunächst einen Wirtschaftsbereich umfasst und noch keine gesellschaftliche (Fehl-)Entwicklung beschreibt.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

»Kreativwirtschaft« oder den britischen »Creative Industries« lässt sich eine Akzentverschiebung dahingehend beobachten, dass nicht mehr nur auf den öffentlichen Charakter der produzierten Güter, das was in der regionalen Wirtschaftsentwicklung unter ›Kultur‹ gefasst ist, abgehoben wird, sondern stärker der individuelle Input für das Produkt, nämlich der kreative Einfall, betont wird. Der Endbericht für die deutsche Bundesregierung (Söndermann et al. 2009) fasst das wie folgt:

»Der wirtschaftlich verbindende Kern jeder kultur- und kreativwirtschaftlichen Aktivität ist der sogenannte schöpferische Akt. Damit sind alle künstlerischen, literarischen, kulturellen, musischen, architektonischen oder kreativen Inhalte, Werke, Produkte, Produktionen oder Dienstleistungen gemeint, die als wirtschaftlich relevanter Ausgangskern […] zugrunde liegen« (7).

Mit dieser Neujustierung kommen neue Teilmärkte wie etwa die Softwareindustrie oder die Club- sowie Teile der Unterhaltungsindustrie hinzu, die vorher nicht der Kulturwirtschaft zugerechnet wurden (vgl. etwa Ministerium für Wirtschaft 2007: 5ff.). John Hartley zufolge kombiniert das Konzept der »Creative Industries«, dem internationalen Begriffspendant zur Kreativwirtschaft, die beiden älteren Konzepte der *creative* arts und cultural *industries*: »This change is important for it brings the arts (i.e. culture) into direct contact with large-scale industries such as media entertainment (i.e. market)« (Hartley 2007a: 6), sodass die Kultur- und Kreativwirtschaft als die Konvergenz (*convergence*) individuellen Talents und massenindustrieller Produktionsbedingungen im Kontext neuer Medientechnologien beschrieben wird (ebd.: 5; ebenso Howkins 2001: 85). Mit einer solchen Bestimmung erscheint die Kultur- und Kreativwirtschaft nahezu als Heilsbringer moderner Arbeitswelten. Sie vereint die Selbstmotivation des Künstlers sowie dessen Innovationskompetenz mit einer Marktorientierung und Technologieaffinität des Unternehmers und betont somit die zentralen Fähigkeiten, Fertigkeiten sowie Dispositionen des postindustriellen Arbeitssubjekts.

Es lässt sich bereits erahnen, dass eine solch breite Bestimmung Schwierigkeiten für die präzise Konturierung der »Kultur- und Kreativwirtschaft« birgt. Neben den insgesamt sehr allgemein gehaltenen Definitionen bildet die Heterogenität der unterschiedlichen Konzeptionen ein weiteres Problem. So beziehen sich zwar die Konzepte zur »Kultur und Kreativwirtschaft«, der »Cultural and Creative Industries« oder der »Creative Economy« immer auf einen ähnlichen Kern an Branchen, weichen aber in der genauen Bestimmung und Fokussierung voneinander ab (zur Übersicht vgl. Wiesand 2006: 12f. und nachfolgende Tabelle). Dies hat seine Ursa-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

che nicht zuletzt in der engen Bindung der Konzepte an unterschiedliche politische Programme und Gepflogenheiten.[65]

Tabelle 1: Teilbereiche der Kultur- und Kreativwirtschaft im Vergleich

Söndermann et al. 2009: XI	*Howkins 2001: 88ff.*	*Hartley 2007b: 30f.*
Musikwirtschaft	Music	Music
Buchmarkt	Publishing	Publishing
Kunstmarkt	Art	Visual Arts and Crafts
Filmwirtschaft	Film	Broadcasting and Film
Rundfunkwirtschaft	TV/Radio	Film and TV
Markt für darstellende Künste	Performing Arts (Theatre Opera, Dance, Ballet)	Performing Arts
Designwirtschaft	Design	Design
Architekturmarkt	Architecture	Architecture
Pressemarkt	-	-
Werbemarkt	Advertising	Advertising
Software/GamesIndustrie	Video Games	Interactive Software
	Software	Literature
	Crafts	Libraries
	Fashion	Museums and Galleries
	Research & Development	Arts Education
	Toys and Games	

Quelle: eigene Zusammenstellung (H.K.)

Gleichzeitig sind sich die jeweiligen Berichte sowie die wirtschaftswissenschaftlichen Studien zum Thema einig, dass mit der Kultur- und Kreativwirtschaft ein zukunftsweisender Markt entdeckt wurde, der sich durch spezifische Merkmale auszeichne: Die Kultur- und Kreativwirtschaft gilt als wirtschaftlich sehr dynamisch,

65 So liegen die Unterschiede auf lokaler Ebene beispielsweise zwischen Bochum und Saarbrücken, auf Landesebene zwischen Nordrhein Westfalen und Sachsen und auf nationaler Ebene zwischen Deutschland und Singapur (vgl. beispielsweise Hartley 2007b: 28ff., den Anhang zu Söndermann et al. 2009: 2ff., 19f.). Diese Vielfalt der Konzeptionen führt vor allem im politischen Diskurs zum synonymen Gebrauch der ursprünglich verschiedenen Konzepte, obwohl sich gegenläufig in der sozialwissenschaftlichen Debatte die Forderung mehrt, die Kultur- und Kreativwirtschaft differenzierter zu betrachten (vgl. Pratt/Jeffcut 2009a: 270).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

mit hohen Zuwachsraten im Bereich der Bruttowertschöpfung. Ebenso wird sie als wichtiger Arbeitsmarktfaktor angeführt. Diesen wirtschaftlichen Erfolg verdankt sie ihrer Anpassungsfähigkeit an den Markt, aufgrund kleiner Betriebsgrößen und geringer Kapitalintensität. Sie gilt als stark personengebunden, als technologieaffin, eng gekoppelt mit dem öffentlichen Kulturleben, als aktiver und globalisierter (zumindest grenzüberschreitender) Akteur und schließlich als kreativ und innovationsoffen (vgl. Caves 2000, Wiesand 2006: 13, Söndermann et al. 2009: 6ff.). So entsteht ein Bild von diesem Wirtschaftsbereich als zukunftsträchtiges Modell für wirtschaftliche Entwicklungen entgegen anderen Wirtschaftsbranchen aus der Industrie (vgl. Lange et al. 2009).[66] Und in der Tat lassen sich mehrere Trends, die vorstehend beschrieben wurden, explizit auf die Kultur- und Kreativwirtschaft übertragen (vgl. Manske/Schnell 2010: 707ff.). Aber damit ist der ökonomische Erfolg und die Aufmerksamkeit für diesen Wirtschaftsbereich nur bedingt zu erklären. Hinzu kommt eine politische Erwünschtheit: die nicht allein in der ökonomischen Zukunftsfähigkeit aufgeht. Denn diese Berichte und die damit einhergehenden statistischen, volkswirtschaftlichen Konzeptionen einzelner Wirtschaftsfelder legen Rationalitäten wirtschaftspolitischer Regierungsweisen nahe und fest: »[Was] in den Debatten um Creative Industries oft vergessen wird, ist, dass die Rede von Kreativität und kultureller Arbeit einen Einfluss auf das Verstehen und die Konzeptualisierung von Arbeit, Subjektivität und Gesellschaften als Ganze hat« (Von Osten 2007b: 105, ebenso Harney 2010). Schließlich finden diese Debatten nicht nur in politischen, sondern ebenso in alltäglichen (etwa medialen oder Beratungs-) Kontexten eine breite Verwendung.

Dass es sich bei der Kultur- und Kreativwirtschaft um das Ergebnis einer spezifischen Form politischer Rationalität handelte, wurde besonders deutlich in der britischen Debatte um die Creative Industries (vgl. etwa McRobbie 2007, Lorey 2007). So entdeckte die britische Labour-Regierung in ihrem Wahlkampf und darüber hinaus in den Protagonisten der Cultural und später Creative Industries neue Subjektmodelle für ihre Kulturpolitik, ja sogar für eine neue Form sozialstaatlicher Gemeinschaft. Die Kreativen galten als Vorbild für veränderte Anforderungen im Zuge des landesweiten Modernisierungsprogramms von New Labour (vgl. Lange 2007: 78ff.). Die von den Labour-Beratern Charles Leadbeater und Kate Oakley sogenannten »Independents. The New Cultural Entrepreneurs« (Leadbeater/Oakley

66 Dabei ist die Kultur- und Kreativwirtschaft nicht deckungsgleich mit der New Economy. Letztere wurde häufig mit Unternehmen aus der Informations- und Kommunikationsbranche – speziell sogenannten Start-ups gleichgesetzt. Die Kultur- und Kreativwirtschaft umfasst also mehr Branchen als diese. Problematisch ist eine Abgrenzung allerdings, da der Begriff der New Economy nicht trennscharf ist. Je nach Fokus lassen sich durchaus einige Kennzeichen der New Economy ebenso im Feld der Kultur- und Kreativwirtschaft festmachen, vgl. Stuhr 2010: 26ff.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

1999) verfügten über die Fähigkeit, selbstverantwortlich und selbstorganisiert den ökonomischen wie politischen Flexibilitätsanforderungen der Gegenwartsgesellschaft zu begegnen und unter unsicheren Bedingungen zukunftsfähig zu wirtschaften (vgl. ebd.: 9-30). Dies führte zu einer – zumindest politisch-diskursiven, mithin normativen – Präferenz dieses Subjektmodells auch über die Kreise der Kreativen hinaus.

In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass es bei der Kultur- und Kreativwirtschaft nicht nur um neue wirtschaftliche Absatzmärkte geht, die erkannt und volks- respektive sozialwissenschaftlich aufgearbeitet werden wollen, sondern es geht um die (auch politische) Markierung einer zentralen Änderung des Arbeitens selbst. Mit der Kultur- und Kreativwirtschaft wird eine Verschiebung von traditionellen Arbeitsroutinen industriell-fordistischer Prägung hin zu postindustriellen Arbeitspraktiken konstatiert, die im Begriff der Wissensarbeit, immateriellen Arbeit oder aber auch Kreativarbeit ihren paradigmatischen Ausdruck erhalten. Dabei sind die Perspektiven und Hoffnungen auf diesen Bereich zahlreich und höchst unterschiedlich.[67] Zur selben Zeit aber fehlt es an Einblicken in die Arbeits*praxis* selbst. Wie auch schon bei den Studien zur Konzeption zeitgenössischen Arbeitens wird die Kultur- und Kreativwirtschaft vorrangig aus der Makroperspektive beleuchtet. Hingegen gilt es ebenso zu fragen, was es bedeutet, wenn die Akteure einen schöpferischen Akt ausführen, wer daran beteiligt ist und welche Praktiken dabei Verwendung finden. Dies stellt immer noch eine Leerstelle soziologischer und kulturwissenschaftlicher Forschung zur Kultur- und Kreativwirtschaft dar (vgl. Kap. 1.2 sowie die Einleitung).

EXKURS: DIE CREATIVE INDUSTRIES ALS KREATIONIERUNGSPROGRAMM – ZUR KRITIK AN DER KREATIVWIRTSCHAFT

Das im Diskurs um die Kultur- und Kreativwirtschaft entworfene Arbeitsideal, sei dies in Wirtschaftsberichten, politischen Programmen, sozialwissenschaftlichen Analysen oder liberal-bürgerlichen Medien, zeichnet ein Modell eines selbstbestimmten, hoch motivierten, unternehmerischen Arbeitssubjekts, welches dem eige-

67 Hinzuweisen ist in diesem Kontext beispielhaft auf die zahlreichen Studien und Konzepte im Feld der Stadtentwicklung (etwa »Creative Cities«), in der das Konzept der Creative Industries eine zentrale Rolle spielt; vgl. hier nur Landry 2000, Florida 2005, Müller 2012. Dem gegenüber stehen Ansätze, die die Kultur- und Kreativwirtschaft vornehmlich kritisch einschätzen, vgl. die Beiträge in Raunig/Wuggenig 2007.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

nen Antrieb folgend kreative Lösungen erarbeitet, die als Alleinstellungsmerkmale auf einem Markt angeboten werden können. Dieses kreative Arbeitssubjekt ist vorrangig selbstverantwortlich, selbstrationalisiert und selbstkontrolliert. Nur für die Dauer von Projekten bindet es sich in berufliche Organisationen ein. So minimiert sich auch der disziplinierende und kontrollierende Zugriff der Organisation auf das Subjekt. Zugleich wird einem jeden Arbeitssubjekt unterstellt, prinzipiell über kreative Fähigkeiten zu verfügen. Um beruflich und sozial erfolgreich zu sein, muss es bloß die eigenen Ressourcen nutzen und sich einer unternehmerischen Denkweise verschreiben. »Be Creative!« wird zum Zukunftsversprechen einer Tätigkeit, in der Selbstverwirklichung und Arbeit am Selbst zum Erfolgsgaranten werden. Diese Konzeption von Arbeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft wird in Anlehnung an die politische Dimension des Konzepts häufig als ein *Demokratisierungsprogramm* begriffen (vgl. Leadbeater/Oakley 1999); schließlich stehe jedem der Weg zum Erfolg offen, er müsse dies nur nutzen wollen. Demgegenüber finden sich vor allem in der Soziologie und den Kulturwissenschaften zahlreiche kritische Stimmen, die in der Kultur- und Kreativwirtschaft ein *Kreationierungsprogramm* ausmachen, welches einschränkende Realitäten, Wünsche und Anforderungen setzt. Das Kreativsubjekt wird als Ergebnis einer neoliberalen politischen Rationalität angesehen, einer Weise des Selbst-Regierens, die von den Gouvernementalitätsstudien etwa als Ausdruck der »Ökonomisierungstendenz« in der Gegenwartsgesellschaft verstanden wird (vgl. Bröckling/Krassmann/Lemke 2000). Der Imperativ, kreativ zu sein, korrespondiert dabei mit einer spezifischen Subjektivierungsform, also einer Form der »Problematisierungsweise des Subjekts, […] der vielfältigen Modi seiner Selbst- und Fremdsteuerung« (Bröckling 2007a: 32). Entsprechend zeitigt diese Subjektivierungsweise Konsequenzen für die Lebensformen und die Lebensstile zeitgenössischer Subjekte. Hier liegt der Kern der Kritik: Es ist diese spezifische Art und Weise der Subjektivierung, die kritisiert wird. Es sind die Formen der ›Kreationierung‹, also die Erschaffung kreativer Subjekte, die auf Ablehnung stoßen.

Erstens wird der Zugriff des unternehmerischen Kreativsubjekts aufgrund seiner Totalität kritisiert. Indem die Subjekte angehalten sind, beständig an ihrer Distinktion zu arbeiten, fehlen Momente erholender Ruhepause. »Auf der Differenz zwischen totalitärem Anspruch und seiner stets nur partiellen Einlösung beruht die Wirksamkeit der unternehmerischen Anrufung – sie erzeugt den Sog« (Bröckling 2007a: 284), dem man in nahezu allen Situationen des Lebens, sei es Partnerschaft, Beruf, Freundschaft usw. unterworfen ist. Die einzige Möglichkeit der kritischen Distanz zu diesem Zugriff besteht in der »paradoxen Aufgabe, anders anders zu sein« (ebd.: 285), eben nicht die Suche nach Innovationen zum Maßstab zu erheben, sondern Indifferenz und Nutzlosigkeit zu betonen. Dabei darf aber auch das nicht die alleinige Maxime werden, sonst wäre dies eine bloße Negation des Kritisierten und trüge damit zur Verstärkung der kreativen Anrufung bei (ebd.: 286). Nun gelingt diese kritische Reflexion und taktische Positionierung gegenüber den Anru-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

fungen der Kreativwirtschaft nur wenigen, was wiederum zu Pathologien dieser Subjektivierungsweise führt. Eine im Diskurs viel zitierte Diagnose, die auf schmerzliche Art auch eine Form von Ausweg ist, lieferte Alain Ehrenbergs (2008) »Erschöpftes Selbst«. In seinem Buch zeichnet Ehrenberg die Genealogie der »Depression« als Krankheit nach und zeigt daran auf, dass die Anpassungsleistungen der Subjekte an einen steten Wandel zwar immer häufiger gefordert, aber immer weniger eingelöst werden (können). Nicht-pathologische Auswege werden schwieriger. Positive Widerstände gegen die omnipräsente Subjektanrufung des Kreativen stellen eine Ausnahme, da es problematisch ist, sich dem totalen Zugriff zu entziehen; bei dem Spiel, das alle spielen, nicht mitzuspielen.

Die marginale Position des Widerstands verweist auf einen zweiten Fokus der Kritik – die mangelnde Anerkennung eines nichtkreativen Subjekts. Dem Typus des kreativen Selbstunternehmers steht als konstitutives Außen ein unzulängliches, unkreatives Subjektmodell gegenüber. Dieses rekrutiere sich aus der Gruppe eines »abgehängten Prekariats«, einer neuen »Unterschicht«, deren soziale Lage selbst verschuldet sei, da sie nicht die Kompetenzen erwerben (können oder wollen), sich kreativ und unternehmerisch zu positionieren. Der ›Selbstverschuldungsthese‹ wird kritisch entgegengehalten, dass diese weder den Kern ›sozialer Realität‹ treffe noch die komplexen Ausschlussmechanismen berücksichtige (vgl. Lorey 2007). Mit anderen Worten gerät hier der hegemoniale Status des kreativen Subjektmodells in Kritik. Darüber hinaus weist Isabell Lorey, auch etwa Alexandra Manske (2007), darauf hin, dass es nicht nur ausgeschlossene Subjekte außerhalb, sondern auch innerhalb der Kreativwirtschaft befinden: Arbeitende, die sich einer Art der »Selbst-Prekarisierung« unterwerfen, die von mangelnder staatlicher Absicherung geprägt ist: Diese selbst-prekarisierten Kulturproduzenten »gehen befristeten Tätigkeiten nach, leben von Projekten und Honorarjobs, […] meist ohne Kranken-, Urlaubs- und Arbeitslosengeld, ohne Kündigungsschutz, also ohne oder mit minimalen sozialen Absicherungen« (Lorey 2007: 130). Diese prekäre Lage erscheint zwar selbst gewählt, allerdings, so argumentieren kritische Positionen, werden die Kulturproduzenten vielmehr durch mangelnde Alternativen in ein Feld der Prekarität hinein gedrängt, in welchem niemand mehr auf sozialkritische Errungenschaften hoffen kann (vgl. McRobbie 2007: 89). Dies offenbart zugleich eine spannungsreiche sowie perfide Selbstverortung. Denn diese Prekarisierung ist zwar einerseits verbunden mit Gefühlen von Angst, Schutzlosigkeit und Fragmentierung, andererseits aber mit dem Erlebnis einer Souveränität und Autonomie. Demokratisierung und prekäre Kreationierung gehen hier also Hand in Hand, wobei die Kritik darauf zielt, die Souveränität in Frage zu stellen, da diese nur Ausdruck eines vermeintlich freien Willens sei, in Wahrheit aber die Folge invisibler Macht- und Herrschaftsstrukturen (vgl. Lorey 2007: 131).

Drittens zielt, diese Befunde aufgreifend, ein Teil der Kritik auf die mangelnde Reflexion des politischen und gesellschaftlichen Steuerungsmodells Kreativwirt-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

schaft. Überspitzt fragt etwa Marion von Osten (2007b), ob es die Kultur- und Kreativwirtschaft überhaupt gebe oder ob dieser Diskurs nicht eher die *Vision* einer privatisierten Kulturökonomie betone, die noch nicht Wirklichkeit sei. Im Zuge dieser Diskussion würde meist nur aus der Sicht der Wirtschaft argumentiert und zu wenig die Motive und Wünsche der Akteure analysiert. So bleibe das viel beschworene Bild des kreativen Künstlers »sowohl in theoretischer als auch epistemologischer Hinsicht fragwürdig« (ebd.: 116). Künstler richteten sich ganz häufig nicht an einem traditionellen, romantischen Künstlerverständnis aus, während sich Designer hingegen oft an zentralen Begriffe und Konzepte des Kunstfeldes orientieren würden. So fände sich der Begriff des »Ateliers« häufig im Designbereich, ebenso würden Arbeiten in klassischen Absatzmärkten als unattraktiv und unkreativ markiert, was dann wiederum nur schwer mit dem Selbstverständnis der Designer als Künstler in Einklang zu bringen sei (ebd.. 112f.). Anders aber als der Künstler sei der kreative Kulturökonom in andere Verwertungslogiken eingebunden. So könne er schwerlich auf künstlerischen Nachruhm hoffen, eine Option, die allein dem ›wahren‹ Künstler vorbehalten bleibe. Ökonomisches Scheitern für Designer würde anders gewertet. Und schließlich entspräche das Konzept des kreativen Subjektmodells (männlich, weiß, akademische Ausbildung) keineswegs einer sozialstatistischen Realität. Zusammenfassend könnte man sagen, zielt diese Argumentation auf die fehlende Passung von analytischer oder politischer Kategorie eines Feldes kreativer Arbeit und deren Praxis ab.

Die vorliegende Analyse positioniert sich gegenüber dieser Kritik etwas zwiespältig. Zunächst haben diese kritischen Perspektiven wichtige Erkenntnisse über das Feld im Allgemeinen und spezifische Bereiche im Besonderen (etwa die Clubindustrie, das Kunstfeld oder Webdesigner) geliefert. Neben einzelnen empirischen Befunden ist an Konzepte wie die »Selbst-Prekarisierung«, an Erkenntnisse über die Selbstdeutung der Akteure oder die herausgearbeiteten Konturen einer spezifischen (neo)liberalen Rationalität anzuschließen. Solchen analytischen Ergebnissen gilt es eindeutig zu folgen. Gleichzeitig fehlen aber auch bei den kritischen Studien meist konkrete Analysen der Arbeits*praxis* der Akteure.[68] Wohl werden die einzelnen Rationalitäten aus diskursivem Material (Ratgeber, Planungsdokumente, Berichte) nachgezeichnet, über die Figuration des Arbeitsprozesses selbst allerdings wird wenig Aufschluss gegeben. So bleiben Deutungen zuweilen eher im Assoziativen und Programmatischen (vgl. etwa Mokre 2007).

Hinzu kommt eine wiederholt anzutreffende Indifferenz gegenüber der Selbstreflexionsfähigkeit der Untersuchungssubjekte: Die Kreativen, so scheint es zuweilen, sollen durch die kritischen Analysen ihrer Klassenlage gewahr gemacht und so aus ihrer Unmündigkeit herausgeführt werden. Dies ist verwunderlich, da es sich doch

68 Auch hier sind Ausnahmen zu verzeichnen: Angela McRobbies Arbeiten (2002, 2009), ebenso Alexandra Manskes (2007) oder Bernadette Loackers (2011).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

bei einem großen Teil der Arbeitenden in der Kultur- und Kreativwirtschaft um Akteure mit hohem Reflexions- und Kritikpotenzial handelt. Mehr noch: Zuweilen bildet gerade deren Reflexion den zentralen Inhalt der Arbeitstätigkeit, etwa im Bereich der klassischen Hochkultur (Theater, Film, bildende Künste), aber ebenso in der freien Szene der Kulturproduktion (etwa in der Club und Musikszene), in der sehr regelmäßig die eigene soziale Lage reflektiert wird.[69] Auch dies gilt es als Daten aufzugreifen. So verfolgt die vorliegende Untersuchung den Anspruch, die Praxis, die Relevanzen und Setzungen der Akteure als zentrale Quellen der Analyse heranzuziehen. Es interessieren die Positionierungen und Abgrenzungen, die die Teilnehmer des Feldes selbst vollziehen. Die zugrunde liegende Annahme ist, dass sich in dieser Praxis durchaus ein kritisches Potenzial sowie eine kompetente Reflexion der eigenen Arbeitswelt zeigt, welches soziologisch interessante Ergebnisse hervorbringt. Kurzum: Es gilt sich einer »Kritik der Kreativität« (Raunig/Wuggenig 2007) an vielen Stellen anzuschließen, analytisch dabei aber eher die Position einer »Soziologie der Kritik« einzunehmen, um so die praktisch angewandten Formen von Kritik in ihrer Aus- und Aufführung zu beschreiben.[70]

69 Ein gutes Beispiel ist etwa Marion von Osten, die sowohl als Künstlerin, als auch als Wissenschaftlerin arbeitet.

70 Zu einem solchen theoretischen Standpunkt vgl. Celikates 2009, Boltanski 2010. Zur theoretischen und methodologischen Einbettung sowie der ethnomethodologischen Tradition dieses Arguments siehe das Kapitel 3.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

2. Die Entdeckung und Etablierung von Kreativität in der Werbung

> »Das wohl wichtigste Schema der Werbung liegt aber im Verhältnis von Oberfläche und Tiefe. Wie einst die Divinationstechniken der Weisheit benutzt sie die Lineaturen der Oberfläche, um Tiefe erraten zu lassen. […] Sie okkupiert die Oberfläche ihres designs [sic!] und verweist von da aus auf eine Tiefe, die für sie selbst unzugänglich bleibt.«
> LUHMANN 1996: 92

Werbung gehört zu den rätselhaftesten Phänomenen der Konsumgesellschaft. Etwas abgewandelt ist dies die Ausgangsbeobachtung Niklas Luhmanns. »Wie können«, so fragt er zu Beginn seiner Überlegungen zur Werbung als einem Teilbereich der Massenmedien, »gut situierte Mitglieder der Gesellschaft so dumm sein, viel Geld für Werbung auszugeben, um sich ihren Glauben an die Dummheit anderer zu bestätigen? […] Die Werbung sucht zu manipulieren, sie arbeitet unaufrichtig und setzt voraus, daß das vorausgesetzt wird« (Luhmann 1996: 85). Stellt man diesem Befund noch Jean Baudrillard beiseite, der in der Werbung gar »eine überflüssige und unwesentliche Welt« (Baudrillard 2007: 203) ausmacht, die als »reine Konnotation« (ebd.) weder für die »Produktion noch in der Verwendung« (ebd.) von Gegenständen eine Leistung erbringt, lässt sich fragen, was überhaupt das soziologische Interesse an diesem Feld rechtfertigt. Bestenfalls handelt es sich dabei um einen (ideologischen) Verblendungszusammenhang, der die Gesellschaftsmitglieder zwar in ihren Bann zieht, sich aber zugleich als völlig irrationales, oberflächliches Schauspiel erweist, was als solches durchaus zu konstatieren und von ästhetisch-analytischer sowie gesellschaftskritischer Seite auch zu analysieren ist, aber soziologisch im Grund nur als Gegenstand kritischer Analyse taugt (prominent: Haug 1971). Nun sind sowohl Luhmann als auch Baudrillard Paradoxie-freudige Soziologen und versuchen trotz dieses negativen Ausgangsbefundes die funktionalen resp.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

strukturellen Merkmale des Werbesystems positiv herauszuarbeiten. Gerade Werbung erhält im Baudrillard'schen Denken einen besonderen Stellenwert, da sich in ihr eine neue Form des Konsums und veränderter Materialität in der Gegenwartsgesellschaft manifestiert. Nicht mehr nur die technischen Details, also das Leistungsvermögen eines Produkts, sondern sekundäre Funktionen des Objektes, welche durch die Werbung quasi an den Gegenstand ›geheftet‹ werden, sind zentraler Bestandteil des Konsums. Das System der Werbung zu analysieren, heißt für Baudrillard demnach über das soziale »Verhältnis zu den alltäglichen Gegenständen« (Baudrillard 2007) aufzuklären. Und auch für Luhmann bildet die Werbung einen zentralen Bereich der zeitgenössischen Gesellschaft, der dafür sorgt Gesellschaftsmitglieder mit Geschmack zu versorgen, mithin eine alltagskulturelle Funktion übernimmt, die in ihrer spezifischen Form typisch für die medialisierte Moderne ist.[1] Werbung ist also bei beiden Soziologen keineswegs ein Randphänomen. In den Fokus soziologischer Diskussionen rückt das Phänomen der Werbung und des Werbekonsums auch im Zuge eines erweiterten Kulturverständnisses, durch das sich ein verstärktes Interesse an Alltagsphänomenen und alltagskulturellen Aspekten des Sozialen herausgebildet hat (vgl. Drügh/Metz/Weyand 2011). So werden Werbungen beispielsweise zur Klärung der Konzeption und Darstellung von Weiblichkeit und Männlichkeit, als Datengrundlage für Wert- und Lebensstilkonzepte oder für die Analyse von Konsumgewohnheiten herangezogen (vgl. beispielhaft die Beiträge in Willems 2002a).

In den meisten dieser Perspektiven wird Werbung entweder als fertiges Produkt (etwa die konkrete Werbeanzeige) oder als Medien- und Konsumsystem (das Feld der Werbe- und Medienindustrie) angesehen, welches Aufschluss über soziale Zusammenhänge gibt. Darüber hinaus ist Werbung aber auch ein Produktionszusammenhang, also eine konkrete Praxisfiguration, in der das Produkt »Werbung« hervorgebracht wird.[2] Werbungen werden erarbeitet; sie werden entworfen, gezeichnet, betextet, präsentiert, verworfen, verändert usw. Werbung, so verstanden als ein Arbeitsfeld, verfügt über eine Praxis der Produktion, anhand der sich meines Erachtens das Phänomen der ›Kreativarbeit‹ gut nachvollziehen lässt. Dies kann unterschiedlich begründet werden:

Zum ersten zeigt sich Kreativität seit den 1960er Jahren innerhalb der Werbeindustrie als eine zentrale Anforderung des Feldes. Die Fähigkeit zur Kreativität nimmt dabei nicht nur eine allgemeine Bedeutung ein, so wie etwa jede im weiten Sinne schöpferische Aktivität kreativ ist, sondern manifestiert sich, wie unten zu

1 Es geht Luhmann um das Verhältnis von »Varietät und Redundanz in der Alltagskultur« (Luhmann 1996: 94). Anhand der Werbung lasse sich am deutlichsten das Spannungsverhältnis von Objekttreue und Neuigkeitswunsch vergegenwärtigen. Ein Zusammenspiel, welches typisch für die Alltagskultur sei und durch die Werbung stabilisiert werde.

2 Zu den unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven auf Werbung vgl. Kapitel 2.2.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

sehen sein wird, mit der »Kreativwerbung« sogar als eigenständiges Werbeprinzip. Die Fähigkeit zur Kreativität ist damit eine im Feld fest verankerte Kompetenz und gleichzeitig eine Anforderung, die sowohl von Werbekunden als auch den Werbemachern eingefordert resp. angeboten wird. Als solche ist sie ein sichtbares Phänomen im Feld der Werbung. Diese Sichtbarkeit war ein Auslöser für die Wahl des Untersuchungsgegenstandes, da so Setzungen des Feldes leitend für die Vorstellungen und Umsetzungen von Kreativität in den Blick genommen werden konnten.

Zweitens ist die Entstehung und Entwicklung der Werbung aus historischer Sicht gut aufgearbeitet und es lassen sich gerade in den letzten fünfzehn Jahren einige hervorstechende Studien zur Kulturgeschichte der Werbeindustrie heranziehen (etwa Frank 1997, Lamberty 2000, Regnery 2003). Die kritische Lektüre dieser Studien ermöglicht eine Einordnung der historischen Genese des Kreativen im Feld und bietet so ein soziogenetisch wichtiges Fundament für den weiteren Fortgang der Untersuchung.

Drittens nimmt die Werbeindustrie eine interessante Zwischenstellung zwischen einem industriell, technisch-rationalen Kapitalismus der organisierten Moderne und einem ästhetischen Kapitalismus postfordistischer Provenienz ein. Gerade das zentrale Spannungsfeld der Kreativwirtschaft zwischen wirtschaftlichen sowie künstlerischen Logiken ist, wie ein erster offener Zugang zum Feld verdeutlichte, auch in der Werbung verankert. Das schlägt sich, wie genauer zu sehen sein wird, in Jobpositionen, Publikationsorganen, organisatorischen Einheiten innerhalb der Agenturen nieder.

Schließlich, viertens, lässt sich der Werbung eine zentrale Position innerhalb der Kreativwirtschaft zusprechen. Die Werbewirtschaft weist zwar ›nur‹ 13,2% der Beschäftigten der deutschen Kreativwirtschaft auf, erwirtschaftet aber ca. 17% des Umsatzes, was sie zum drittstärksten Teilmarkt (nach dem Verlagsgewerbe und der Software/Games-Industrie) innerhalb der deutschen Kultur- und Kreativwirtschaft macht (Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (2014): 80, 100).[3] Ende 2013 arbeiteten im Kernbereich der Werbebranche in Deutschland, also in der Werbegestaltung, als Auftraggeber von Werbung auf Seiten des Unternehmens (z.B. in den Marketingabteilungen) oder in der Werbemittel-Verbreitung, 187.235 Personen. In der gesamten Branche, das heißt inklusive Zuliefererbetriebe wie die Druckindustrie und Papierwirtschaft sowie die Digitalwirtschaft, sind es rund 737.384 (ZAW online 2014).[4] Der zu untersuchende Phänomenbereich stellt

3 Die Zahlen beziehen sich hier auf das Jahr 2012. Trotz leichter Schwankungen ist die Zahl der Erwerbstätigen und der Anteil des Werbemarktes an der Bruttowertschöpfung der Kultur- und Kreativwirtschaft in den letzten Jahren ungefähr gleich geblieben (vgl. Söndermann 2012: 87ff.).

4 In der Schweiz, in der eines meiner Fallbeispiele angesiedelt war, wird die Zahl der in der gesamten Werbebranche mittelbar und unmittelbar Beschäftigten auf ca. 20.000 geschätzt

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

sich entsprechend auch nicht als abseitiges Feld, sondern als ein Kernstück der Kreativwirtschaft dar.

2.1 KREATIVWERBUNG ALS HISTORISCHES PROJEKT

> »Obviously, pink shirts are more creative than white shirts. Paisley shirts are more creative than pink shirts. A blue denim shirt, or no shirt at all, is the ultimate in creativity. Beads or a locket are a sure sign of something close to genius.«
> DRAPER DANIELS [1969]: ZIT.N. FOX 1984: 270F.

Um die Etablierung sowie die Bedeutung von Kreativität in der Werbebranche und die damit einhergehenden strukturellen wie auch kulturellen Änderungen des Wirtschaftzweiges einzuschätzen, ist es hilfreich, sich kurz die historische Entwicklung der Werbeindustrie zu vergegenwärtigen. Nähert man sich der Geschichte zeitgenössischer Werbung gehört es offensichtlich zur Rhetorik entsprechender Einführungen, auf die lange Tradition der Wirtschaftswerbung hinzuweisen (etwa Zurstiege 2007: 20): So sei dies kein neues Phänomen, sondern bereits die Antike wies Formen von werberischen Produktanpreisungen auf. In seiner vielzitierten Werbegeschichte geht der Schweizer Historiker Hanns Buchli so weit, die »Geschichte der Werbung […] im Grunde [als] eine Geschichte der menschlichen Kultur« (Buchli 1970: 11) zu charakterisieren; schließlich kannte man schon im Altertum »Messen, Märkte und Marktschreier […] so gut wie heute« (ebd.: 12). Für das hier interessierende Phänomen der Entstehung zeitgenössischer Wirtschaftswerbung allerdings ist vor allem die Entwicklung ab der industrialisierten Moderne interessant. Denn in diesem Zusammenhang werden zwei maßgebliche Einflussfaktoren moderner Wirtschaftswerbung deutlich, welche Werbung im heutigen Sinne überhaupt erst konstituieren:

Erstens emergierte und etablierte sich – vor allem mit der zweiten Welle der Industrialisierung um die Wende vom neunzehnten zum zwanzigsten Jahrhundert – ein kapitalistisches Wirtschaftssystem, welches sowohl neue technische (z.B. Anstieg der Produktion, Fortschritt in Druckverfahren sowie in der Papierherstellung, Ausdifferenzierung der Reklamemedien; Ingenkamp 1996: 158ff., Lamberty 2000:

tur- und Kreativwirtschaft (ebd.). Diese Unterschiede sind nur bedingt aussagekräftig, da sich diese in unterschiedlichen Klassifizierungen und Zuordnungen der jeweiligen Berufsgruppen zu den Teilmärkten begründen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

167), organisatorische (z.B. Arbeitsteilung, Spezialisierung, Großorganisation und die Etablierung der Agenturen in diesem Umfeld; vgl. Lamberty 2000: 236ff.), kulturelle (z.B. Ausbildung spezifischer Rationalitäten des Produzierens und Konsumierens innerhalb einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung; vgl. Weber 2006, Reckwitz 2006) sowie nicht zuletzt publizistische (die Ausbildung eines Anzeigen- und Pressewesens, vgl. Ingenkamp 1996: 154ff.) Grundlagen für die moderne Wirtschaftswerbung lieferte.

Zweitens konstituierte sich im neunzehnten Jahrhundert ein Konsummarkt, auf dem nicht nur unterschiedliche Produkte miteinander um die Gunst der Kaufenden rangen und der als vorrangiger Ort der Konsumbefriedigung diente, sondern es etablierte sich erstmals ein nahezu gesellschaftsweiter und schichtübergreifender Konsum von Waren, welcher in seiner kapitalistischen Ausprägung als kulturelles Phänomen, als Konsumkultur, bedeutsam wird (vgl. Featherstone 1991, Schrage 2009, Strasser 2009). Dieser konsumtorische Wandel zieht nicht nur Änderungen vorherrschender Bedeutungs- und Symbolsysteme nach sich (etwa die Ausbildung und Akzeptanz des Konkurrenzprinzips von Waren, die Etablierung von Markenartikeln und die Logik wirtschaftlicher Märkte, vgl. etwa Zurstiege 2007: 24), sondern manifestiert sich ebenso auf der Ebene alltäglicher Praktiken, etwa im Haushalt: »Household routines involved making fewer things and purchasing more; consumption became a major part of everyday life and of household work« (Strasser 2009: 28; ebenso König 2011).5 Die Verschränkung dieser beiden Ebenen bildet den Kontext der Entwicklung moderner, kapitalistischer Wirtschaftswerbung und hebt diese auf eine neue Stufe, macht sie möglicherweise sogar zu einem zentralen Merkmal der Konsumkultur.

Entwicklung und Entstehung moderner Wirtschaftswerbung

Der Ursprung moderner Wirtschaftswerbung wird im Großen und Ganzen auf die Mitte des neunzehnten Jahrhunderts gelegt, da sich zu dieser Zeit ein eigenständiges Presse- und Verlagssystem ausbildet, in dessen Zuge das Anzeigenwesen eine deutliche Dynamisierung erfuhr und erste Vorläufer heutiger Werbeagenturen gegründet wurden.[6] Waren Anzeigen im deutschsprachigen Raum in der ersten Hälfte des

5 Diese industriellen, wirtschaftlichen sowie die konsumtorischen Entwicklungen werden meist auf den Übergang vom 19. ins 20. Jahrhundert datiert. Trotz nationaler Eigenheiten werden mit dem Aufkommen einer »Konsumentenkultur« Tendenzen sichtbar, die sich in ihrer Allgemeinheit auch auf über Nationalstaatsgrenzen hinweg wiederfinden lassen.

6 Zwar entwickelten sich andere Werbeformen schon früher, so bildete sich etwa das Werbeplakat in den USA schon in den 1830er Jahren (Ingenkamp 1996: 164) aus. Allerdings trägt erst das sich verändernde Annoncenwesen zur Ausbildung von (Werbe-)Agenturen und damit einem Professionalisierungsschub der Wirtschaftswerbung bei. Wenn nicht anders vermerkt, interessiert in der historischen Rekonstruktion bis zur Zäsur des Zweiten

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

neunzehnten Jahrhundert vornehmlich der Informationsübermittlung (über neue Bücher, Stellenangebote und -gesuche, Veranstaltungen usw.) und damit der Vermittlung zwischen Marktteilnehmern vorbehalten, gründeten sich nach der Beseitigung des staatlichen Anzeigenmonopols (in Preußen: 1846) erste Organisationen, die für die Verbreitung und Vermittlung von Anzeigenraum zuständig waren.[7] In Deutschland gründeten sich die »Insertionsagenturen« und »Annoncen-Expeditionen« »Haasenstein« (1855) in Hamburg, »G.L. Daube & Co.« in Frankfurt/Main (1864) und »Rudolf Mosse« in Berlin (1867) (vgl. Kriegeskorte 1995: 10, Ingenkamp 1996: 217ff., 217f., Zurstiege 2007: 25f.). Die Tätigkeit der Agenturen lag dabei vor allem in der Beförderung (»Expedition«) der Anzeigen von Werbekunden an die entsprechenden Zeitungen und Verlage.[8] Dafür traten sie gegenüber den Verlagen in Vorleistungen und erhielten im Gegenzug von diesen den Anzeigenraum zu günstigeren Konditionen, welchen sie an die werbenden Unternehmen mit einer Mittlerprovision weitergaben. Dabei konzentrierte sich die Aufgabe der Agenturen hauptsächlich auf die Bewirtschaftung des Anzeigenraums und nicht – wie etwa heute üblich – auf die gestalterische und strategische Beratung; eine Ausnahme bildete hier die Agentur Mosse, welche bald Randeinfassungen und einfache Stilelemente für die Werbungen anbot. Für Inhalt und das Gros der Gestaltung der Anzeigen waren demnach nicht die Agenturen sondern die werbeinteressierten Wirtschaftsunternehmen selbst zuständig, sodass sich in den 1870er Jahren eigenständige Werbeabteilungen innerhalb der Firmen herausbildeten (vgl. Lamberty 2000: 237, Zurstiege 2007: 25). Das Anzeigengeschäft war so lukrativ, dass sich kurzerhand zahlreiche Anzeigenblätter und Zeitungen gründeten. Dies führte zu einem »Anzeigenboom« (Kriegeskorte 1995: 9), der sich nicht zuletzt in einer Unübersichtlichkeit des Anzeigenmarktes niederschlug. Genau an dieser Stelle setzten die Annoncen-Expeditionen an, indem sie quasi als ›Makler‹ oder ›Agenten‹ sowohl zwischen Produzent (also den Zeitungen, Zeitschriften und Blättern) und den

Weltkriegs vornehmlich die deutsche Werbegeschichte – da sich auch die untersuchten Fallbeispiele dort ansiedeln. Zur frühen Geschichte der Wirtschaftswerbung in den Vereinigten Staaten vgl. Fox 1984, Lears 1994, Ingenkamp 1996.

7 In den USA gelten Vollney Palmer und Orlando Bourne um 1830 als erste »Anzeigenraummakler« (Ingenkamp: 170).

8 Ich spreche hier von Agenturen, wohlweislich dass sich zunächst der Begriff der Annoncen-Expeditionen durchsetzte und erst später die Übersetzung der amerikanischen Bezeichnung der »advertising-agency« in Deutschland Einzug hielt. Ebenso spreche ich, in den Fällen, in denen ich mich allgemein auf die Branche und nicht auf einzelne Berufe und ihre Bezeichnungen beziehe, von Werbung und nicht von Reklame. Zur Differenz und Nähe dieser Begriffe vgl. Lamberty 2000: 17ff.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Käufern (den werbetreibenden Unternehmen) vermittelten.[9] Dabei wurde der Werbung aus wirtschaftlicher Perspektive vor allem eine Informationsfunktion zugesprochen, welche die Unterscheidbarkeit der Produkte gewährleisten sollte, die aufgrund der industriellen Fertigung in höherer Zahl vorhanden waren und welche sich durch die Standardisierung und Rationalisierung industrieller Fertigungen immer mehr ähnelten. Nach der Etablierung des Anzeigenwesens in dieser Konstituierungsphase der Werbung vollzog sich um die Wende des neunzehnten zum zwanzigsten Jahrhundert in Deutschland ein Professionalisierungsschub des Werbewesens, dessen Einflüsse in vier Strängen gebündelt werden können[10]: Wachstum, Spezialisierung/Differenzierung, Ästhetisierung, Szientifizierung.

Professionalisierung bis zum 1. Weltkrieg

Im letzten Drittel des neunzehnten und zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts wuchs, erstens, der Werbemarkt deutlich (sowohl hinsichtlich der Zahl werbetreibender und werbeberatender Unternehmen als auch der Werbungen selbst) und organisierte sich in diesem Zuge neu: So gründeten sich neue institutionelle Zusammenschlüsse als Reaktion auf die Vormachtstellung der großen Insertionsagenturen. Dadurch, dass die Annoncen-Expeditionen über Anzeigenraum im großen Stil verfügten, sei dies als Pächter oder als Eigentümer gegründeter Verlage, konnten sie auch Einfluss auf die journalistische Ausgestaltung der Zeitung nehmen. Dem entgegen stellten konservative, industrielle Kreise (Krupp, Thyssen u.a.) mit der Gründung der große Allgemeinen Anzeigen GmbH (ALA) ein Gegengewicht (Ingenkamp 1996: 223ff.). Parallel zur Konsolidierung des Anzeigenmarktes lässt sich eine Binnendifferenzierung des Werbefeldes selbst feststellen. Immer mehr Unternehmen richteten Werbeabteilungen ein, um die Absatzförderung zu unterstützen. Ebenso gründeten sich zahlreiche kleinere Büros für Werbefragen, welche auf Kundenbasis arbeiteten und jeweils die Produktion einzelner Werbungen unterstützten.

In Folge des raschen Wachstums des Werbemarktes erweiterten sich, zweitens, die Aufgaben der Anzeigenvermittler. So kamen zu den ursprünglichen Aufgaben des Vertriebs von Anzeigenraum auch beratende Tätigkeiten hinzu, bezüglich der

9 Hier sind maßgebliche Unterschiede zwischen dem deutschen und dem amerikanischen System der Anzeigenraumbewirtschaftung zu konstatieren. Während in Deutschland die Agenturen den gesamten Anzeigenraum mehrerer Zeitungen pachteten und diesen dann an werbeinteressierte Unternehmen weiterverkauften, war in den USA eine solche Monopolisierung des Anzeigewesens nicht vorhanden, gar wirtschaftsethisch geächtet (vgl. Ingenkamp 1996: 179f.).

10 Mit dem Begriff der Professionalisierung ist hier auf die historische Ausbildung des Berufsstandes der Werbefachleute verwiesen. Zur soziologisch enger gefassten Diskussion um die Profession des Werbers (als neuer Professionstyp entgegen den klassischen Professionen) vgl. das nachfolgende Kapitel 2.2.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Werbestreuung und Auswahl geeigneter Werbeträger (vgl. Nerdinger 1991: 15). Diese Aufgaben wurden immer häufiger von Spezialisten ausgeführt, was sich auch in der Entstehung entsprechender Berufe ab der Jahrhundertwende niederschlug (vgl. Lamberty 2000: 234ff.). Nicht nur die Anzeigenlandschaft selbst, sondern auch die Werbemittel (Plakat-, Anzeige-, Lesezirkel, später der Film u.a.) wurden immer vielfältiger, sodass nach dem Ersten Weltkrieg auch diesbezüglich beratende Spezialisten aufkamen. Schließlich gründete sich 1903 der Verein Berliner Reklamefachleute, ab 1908 Deutscher Reklamefachleute, als Interessenverband der Werbefachleute, welcher als eine Art Berufsvereinigung auch für die Entwicklung berufsmäßiger Standards eintrat.[11] Außerdem kamen auch immer häufiger gestalterische Aufgaben auf die werbetreibenden Akteure zu, sodass sich – nicht zuletzt durch das Erfolgsmedium Plakat – das Verdienstfeld des Reklamekünstlers (der häufig ebenso Bildender Künstler war) etablierte.[12] Eine Besonderheit dieser Positionen allerdings war es, dass diese immer noch häufig im werbetreibenden Unternehmen und nicht in den Annoncen-Expeditionen gebündelt waren. Diese Organisationsform sollte sich erst unter dem Einfluss der amerikanischen Full-Service-Agenturen durchsetzen (vgl. Nerdinger 1991: 16, auch Schug 2004). Wenn auch noch nicht organisationell verankert, so führte diese Ausdifferenzierung verschiedener professioneller Postionen innerhalb des Werbeprozesses dennoch zu einer Konstituierung und Etablierung der Werbewirtschaft als professionelles Handlungsfeld, in welchem sich Berufe ausbildeten, die über exklusive Wissensbestände verfügten und sich von anderen Bereichen abgrenzten. Ein weiteres klassisches professionelles Merkmal deutet sich schon um die Jahrhundertwende an – die Verwissenschaftlichung und Rationalisierung des Werbeprozesses und seiner Wirkungen.

Drittens entwickelten sich zeitgleich verschiedene Bestrebungen in Deutschland, stärker auf die Formgebung industriell gefertigter Wirtschaftsprodukte einzuwirken, um in Werbung wie Produktdesign eine neue, nationale Ästhetik zu etablieren (vgl. Ingenkamp 1996: 159ff). Hierbei sind Herman Muthesius und der »Deutsche Werkbund« hervorzuheben, deren Ziel es war nach dem Vorbild der englischen Arts and Crafts Bewegung,

»Markenartikel zu gestalten, die gegen die namenlose nationale und internationale Konkurrenz bestehen sollten. Der neue englische Gestaltungsstil sollte also auf deutsche Waren über-

11 In den USA lässt sich eine parallele Entwicklung beobachten. So wurde zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts (1904) eine Gremium zur Werbeaufsicht gegründet, welches der brancheninternen Selbstbeobachtung diente, betrügerische Werbung entlarvte und darüber hinaus an einer Ethik der Werbung arbeitete (vgl. Ingenkamp 1996: 189f.).

12 Daneben waren es vor allem Reklamezeichner und Schaufensterdekorateure, welche gestalterische Aufgaben übernahmen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

tragen werden, ihm sollten aber auch Unterscheidungsmerkmale hinzugefügt werden, so daß er als eigenständiger deutscher, moderner Stil zu erkennen war« (ebd.: 163).

Diese Gestaltung sollte aber nicht nur auf die Produkte des täglichen Bedarfs beschränkt bleiben, sondern ebenso für Plakate und andere Werbemittel gelten. Neben dem Werkbund gründete Hans Weidenmüller 1912 die »Werkstatt für neue deutsche Wortkunst«, welche als eine der ersten Werbeagenturen gilt und die sich für eine neue Ästhetik sprachlicher und bildlicher Darstellung einsetzte.[13] Außerdem wurde von Hans Sachs 1905 der »Verein der Plakatfreunde« gegründet, welcher sich für die künstlerische Akzeptanz und Sammlung von Plakaten stark machte.[14] Diese unterschiedlichen Bestrebungen laufen auf einen Ästhetisierungsimpuls der Werbung, vornehmlich der Plakatwerbung, zu, welche zu ihrer Hochzeit in Deutschland einen »kultivierten Genuss für alle« (Zurstiege 2007: 22) bieten sollte, sodass nicht nur die bürgerlichen Eliten, sondern »auch die ansonsten vom Kunstgenuss weitgehend Ausgeschlossenen« (ebd.) Werbung als ebenso ästhetisches Produkt rezipieren konnten.[15] Hier parallelisieren sich unterschiedliche Stränge, die zu einer Bedeutungssteigerung und Akzeptanz der Produktwerbung verhalfen:[16] Zum einen wird das Plakat ein akzeptierter öffentlicher Werbeträger und zwar über unterschiedliche Schichten hinweg. Zum anderen vollzieht sich auf der Ebene der Produkte wie auch auf der Ebene der Werbungen eine Ästhetisierung der Alltagsgegenstände und des Alltagslebens (vgl. Featherstone 1991: 65ff.). Das zeigt sich

13 Hans Weidenmüller gilt als ›bunter Vogel‹ der Werbeszene und höchst einflussreicher Reklamefachmann der Vorkriegsjahre (vgl. Schindelbeck 2000, Lamberty 2000: 255ff.).

14 Nebenbei bemerkt ging aus der damaligen Vereinszeitschrift »Das Plakat« die spätere »Zeitschrift für Gebrauchsgraphik« und jetzige »Novum« hervor, eines der bedeutendsten deutschsprachigen Publika für Werbegrafik.

15 Die wohl bekanntesten frühen Plakatwerbungen sind diejenigen von Toulouse Lautrec (z.B. Moulin Rouge), welche im deutschen Jugendstilplakat aufgegriffen und dort weiterentwickelt wurden, etwa von den Architekten Peter Behrens oder Henry van de Velde, deren Umdeutungen die Formensprache von einer Reduktion des organisch Ornamentalen hin zu einer Sachlichkeit trieben (vgl. Kriegeskorte 1995: 26). Zum Zusammenhang und zeitweiliger Konvergenz von Kunst und Werbeplakat vgl. Meffert 2001: 76ff., die darauf hinweist, dass das Werbeplakat nach einer vornehmlich ästhetisch geprägten Anfangsphase (1895-1903) in eine Art Kommerzialisierungsphase (1903-1907) gerät, in der sich »die künstlerische Gestaltung unter das werbliche Kommunikationsziel« (ebd.: 77) unterordnet und die ästhetische Dimension des Plakates wieder in den Hintergrund rückt (ebenso Ingenkamp 1996: 228.).

16 Man darf nicht vergessen, dass öffentliche Wirtschaftswerbung keineswegs eine Selbstverständlichkeit darstellte. Lange Zeit etwa galt das Werbeplakat im neunzehnten Jahrhundert als Verunstaltung des öffentlichen Raumes (vgl. Zurstiege 2007: 23).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

nicht zuletzt in der stärkeren Verbindung künstlerischer Tendenzen in der Gestaltung der Werbung – sichtbar etwa in der jugendstilgeprägten Werbegestaltung oder im Entstehen einer eigenen Plakatkunst, beispielsweise beim Plakatkünstler Ludwig Hohlwein.

Viertens: Im Zuge der zeittypischen Rationalisierung und Technisierung ökonomischer Produktionsprozesse und der damit einhergehenden Fokussierung auf die Systematisierung der Betriebsorganisation (vgl. Taylor 1919, Lamberty 2000: 236) wurde auch die Werbung immer ›unternehmensförmiger‹ und als solches stärker dem Paradigma der Berechenbarkeit und Kalkulierbarkeit unterworfen. »Wie die beworbenen Waren so wurde auch die Werbung in Serie, also in großen Stückzahlen, bei gleichbleibender Qualität und nicht zuletzt auf der Grundlage begründeter Entscheidungen produziert« (Zurstiege 2007: 26). Vor allem in den 1910er und 1920er Jahren entwickelten sich diese Maßgaben zu einer allgemeinen Orientierungsgröße für die werberische Produktion. Dabei sind neben den technischen Entwicklungen in der Druckindustrie, die Methoden der empirisch arbeitenden Psychologie hervorzuheben, welche auf Messbarkeit, rationalen Verfahren und daran gekoppelte Begründungen fußten (vgl. Regnery 2003: 25ff. sowie 44ff.). Der Werbeprozess wurde so mit wissenschaftlichen Kenntnissen und Verfahren durchsetzt und musste sich an den daraus gewonnenen Erkenntnissen messen. Dies bedeutete eine veränderte Gewichtung einzelner Bereiche innerhalb der Werbeproduktion. Konstantin Ingenkamp etwa verortet die Konsumenten- und Marktforschung der 1920er Jahre mit Blick auf die USA im Zentrum werberischer Tätigkeiten:

> »Ein Interesse an der Gruppe und nicht am Individuum, die Bedeutung von irrationalen Motiven und die Beeinflußbarkeit der Personen und nicht zuletzt der Glaube an die Statistik und die Vorhersagbarkeit menschlichen Verhaltens rücken in den Mittelpunkt der Arbeit der Agentur. […] Der messianistische Impetus der Werbung in den USA wurde, nachdem er als ›salesmanship on paper‹ definiert war, nun zur Konsumenten- und Bedürfnisforschung verwissenschaftlicht« (Ingenkamp 1996: 204).

Zwar ist die Hochzeit der werberischen Motivforschung Anfang der 1920er Jahre noch nicht erreicht und keineswegs alle Agenturen leisten sich eine Marktforschungsabteilung, aber gleichsam wird hier bereits ein Trend deutlich, der als Verwissenschaftlichung des Werbeprozesses beschrieben werden kann und welcher einen deutlichen Professionalisierungsschub der Werbung nach sich zieht (Zurstiege 2007: 29). Unterstützend wirkte hier ebenso das Entstehen der Betriebswirtschaft und der wissenschaftlichen Zuwendung zu Fragen des Absatzes von Produkten und damit verbunden der Werbung. So etablierten sich Seminare zur Werbelehre im Curriculum der Handelshochschulen mit vereinzelten Schwerpunkten auf Werbung (vgl. Regnery 2003: 21ff.). Gleichsam kann vor dem zweiten Weltkrieg nicht von der Etablierung einer allgemeinen Werbelehre gesprochen werden, auch wenn sich

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

hier unterschiedliche Tendenzen derart verdichteten, dass die Rationalisierung des Werbeprozesses sowohl in der Theorie als auch Praxis spürbar wurde. So hat der Einzug wissenschaftlicher, vornehmlich psychologischer Verfahren bis in die 1960er Jahre großen Einfluss auf die Produktion von Werbungen und wird, wie zu sehen sein wird, als Opponent kreativer Werbung stilisiert.

Mit diesen vier Strängen – Wachstum, Spezialisierung/Differenzierung, Ästhetisierung, Szientifizierung – sind die maßgeblichen Entwicklungslinien der deutschen Werbeindustrie für die Folgejahrzehnte bis zum Beginn des Dritten Reiches benannt. Zwar setzte bereits in den 1920er Jahren eine erste »Amerikanisierungswelle« der Werbung in Deutschland ein (vgl. Nerdinger 1991: 16f., Schug 2004), die deutliche Auswirkungen auf die deutsche Werbelandschaft zeitigte (etwa Internationalisierung, Aufkommen erster Full-Service-Agenturen). So veränderte sich im Zuge der Auseinandersetzung mit US-amerikanischen Werbeprinzipien der deutsche Werbemarkt und erlangte gewisse internationale Bedeutung (der Weltreklamekongress fand etwa 1929 in Berlin statt). Allerdings wurden durch die Gleichschaltungsbestrebungen der Nationalsozialisten diese Entwicklungen der Werbeindustrie unterbrochen und stark zentralisiert. Erst nach dem zweiten Weltkrieg entwickelte sich eine eigenständige, von Politik und Staat unabhängigere Werbelandschaft, die in diesem Fall gleichsam stark von der amerikanischen Werbeszene beeinflusst wurde. Eine eigenständige und prägende Entwicklung für die moderne Wirtschaftwerbung vollzog sich daher vornehmlich in Nordamerika. Allerdings lässt sich zunächst unabhängig von dieser Entwicklung eine herausgehobene Rolle des Kreativen und Künstlerischen innerhalb der deutschen Werbebranche verzeichnen. Bevor also die Einflüsse des amerikanischen Werbesystems auf die Organisation professioneller Markenkommunikation und -bildung in Deutschland hervorgehoben werden, ist auf die spezifische Verankerung ästhetischer Elemente in der deutschen Werbung hinzuweisen.

Frühe Kreativität in der Werbung (1900-1920)

Interessanterweise lassen sich bereits in den ersten Jahrzehnten der Professionalisierung von Werbung in den feldinternen Diskursen der Werbebranche Themen und Selbstbeschreibungen identifizieren, welche kurzzeitig ein Subjektideal betonen, das – wie zu zeigen sein wird – in der (Re-)Formierungsphase kreativer Werbung in den 1960er Jahren partiell wieder aufgegriffen wird.[17] So ist das Subjekt*ideal* des

17 Dass sich eine solche partielle Kontinuität diskursiver Orientierungen und Themen (schließlich handelt es sich sowohl in den Äußerungen der zeitgenössischen Akteure selbst als auch in der hier zitierten historischen Literatur um *Texte* im strengen Wortsinn) auch in späteren Subjektkulturen auffinden lässt, darauf hat etwa Andreas Reckwitz (2006: 615ff.) hingewiesen. (Moderne) Subjektkulturen erscheinen aus dieser Perspektive nicht als homogene Blöcke, welche sich historisch ›einfach‹ ablösen, sondern als partielle

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Werbers um die Jahrhundertwende das eines ›Genies‹, welches differente Fähigkeiten miteinander vereint: Als Genie verfügt das Werbesubjekt, typisiert in der Figur des Werbeleiters, über die multifunktionale Beherrschung unterschiedlichster Aufgabenbereiche wie die Gestaltung der Produkte (oder zumindest die beratende Einflussnahme auf die Gestaltung), die Beratung der Kunden und die Mediaplanung der Werbungen. Dabei konnte der Werber bei der Bewältigung dieser Anforderungen auf sein Gefühl und seine Intuition vertrauen:

»Der erfahrene geniale Reklamefachmann fühlt sich in die Dinge hinein, er lebt und webt ganz in dem Milieu, er versteht sich in die Seelen der Käufer hineinzudenken, er weiß alle Sonderheiten auszunutzen, die die gesamte individuelle Tätigkeit des Menschen mit sich bringt« (Heinz Buchholz [1912], zit. n. Lamberty 2000: 308).[18]

Hervorgehoben wird hier die Besonderheit des Subjekts, insbesondere dessen Ausgewähltheit. Diese ist Ergebnis eines individuellen Lernprozesses, welcher sich durch eine *autodidaktische Informalität* und *Offenheit* auszeichnet, die vor allem in der *modernen Großstadt* vorzufinden ist:

»Es sind Menschen, die die Zeit hervorgebracht, hervorgezaubert hat. […] Autodidakten. Selfmademen. Businessmen. Sie tauchen auch nicht aus Akademien oder Meisterateliers, nicht einmal aus Werkstätten auf, sondern kommen irgendwoher zu dem gleichen Ziel. Echte Berliner Gewächse, mit aller Lebensklugheit, Energie, Zähigkeit, Fixiertheit und Kultursehnsucht ausgestattet, die heute Merkmale dieser Stadt sind« (Max Osborn [1913] zit. n. Lamberty 2000: 309f.).[19]

Vor allem unter den Plakatzeichnern und Dekorateuren, also im Bereich der Werbegestaltung, schlug sich eine solche Selbstthematisierung des künstlerischen, inspirierten Genies im Habitus nieder. Christiane Lamberty identifiziert diese Art der Selbstthematisierung als gängige Strategien des Identitätsmanagements, zum einen für das Subjekt selbst, also quasi nach innen, da so die eigene Position des »profanen Musterzeichners« aufgewertet wurde und zum anderen als Strategie für die Umwelt, also nach außen, um so den ›Marktwert‹ zu erhöhen (vgl. ebd.: 311). Zur Fundierung dieser Selbstbeschreibungen als autodidaktisches, metropolenhaftes

Verschiebungen, Kampf- und Aushandlungsarenen und somit als »hybride« Diskurs-/Praxisformationen.

18 Es wird in der untenstehenden Analyse meiner empirischen Daten zu sehen sein, dass dieses ›Gefühl‹ immer noch als eine Kompetenz des Werbeberaters angeführt wird.

19 Auch Mike Featherstone hebt in seiner kulturhistorischen Studie zur Entstehung der Konsumkultur die Rolle der Großstadt sowie deren Bedeutung als ›soziokulturelles Biotop‹ für Künstler/Intellektuelle und, so wäre hinzuzufügen, Werber hervor (Featherstone 1991: 70ff.).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Genie kommt unterstützend noch eine gewisse Nähe von Werbung zur Kunst resp. zum Kunstgewerbe hinzu. Nicht wenige Reklamegestalter waren von Hause aus Künstler, die ihren Lohn aber (zeitweilig) über Anstellungen als Reklamezeichner für Anzeigen oder Plakate verdienten. Hier verbanden sich also in der Figur des Werbenden unterschiedliche Rollenverständnisse, die sich gegenseitig beeinflussten und auch abstießen. Ebenso ist auf die Aufwertung der Alltagsästhetik hinzuweisen, die sich etwa auch im Bereich des Kunstgewerbes oder der Werbegestaltung zeigte und in Zuge dessen sich allgemeine Ästhetisierungstendenzen auf die Selbstverständnisse der Reklamefachleute auswirkten (vgl. Ingenkamp 1996. 162ff.).[20]

Werbung bis zur Creative Revolution

Dennoch konnte sich diese Selbstthematisierung des künstlerischen Genies innerhalb der Werbebranche nicht dauerhaft etablieren. Vor allem die fortschreitende Professionalisierung und Rationalisierung der Branche marginalisierte das Autodidaktische und Geniehafte gegenüber der Normierung und Systematisierung von Ausbildungswegen, Berufen und Branchenpraktiken. So findet mit den 1920er Jahren eine stärkere Anbindung der Werbung an die Betriebs- und Organisationswissenschaft und somit auch eine weitere Entkopplung von Kunst und Werbung statt. Der »Ästhetisierungsstrategie« früher Werbung (etwa der Plakatkunst) folgte eine

20 Reckwitz (2006: 289ff.) hat auf die Bedeutungen der ästhetischen Gegenbewegungen für die Formierung und Etablierung hegemonialer Subjektkulturen hingewiesen. Für die Übergangsperiode der Jahrhundertwende und der nachfolgenden Jahrzehnte (1890-1930) fixiert er unterschiedliche Avantgardebewegungen (Ästhetizismus, Symbolismus, Futurismus, Expressionismus, Dadaismus und Surrealismus) als maßgebende Einflüsse. Dabei identifiziert er für die ästhetischen Gegenbewegungen einen prägenden »Code transgressiver Subjektivität«, der ein Subjekt favorisiert, »das permanent Grenzen überschreitet und dabei nicht dasselbe bleibt« (ebd.: 293). Bezogen auf die Werbung lässt sich eine solche Transgressionscodierung nur partiell attestieren. Zum einen besteht ein großer Bestandteil der Branche, etwa das Feld der Anzeigenunternehmungen, aus kaufmännischen Berufen, deren ökonomische Praktiken sich in dieser Zeit weniger an der »schöpferischen Zerstörung« (Schumpeter 1946), sondern eher an einer »wissenschaftlichen Betriebsführung« (Taylor 1919) ausrichten. Zum anderen lassen sich aber durchaus, etwa im Berlin der ausgehenden 1910er und der 1920er Jahre auch in der Werbebranche Tendenzen eines Dandy-haften Auftretens und Lebensstils erkennen (etwa Lamberty 2000: 311f.), welche die Werbesubjekte hinsichtlich ihrer Praktiken näher an die Avantgardebewegungen rücken. Dass es sich hierbei aber nur um eine zeitweilige – zu ergänzen wäre: und partielle – »Konvergenz« handelt, hat etwa Sylvia Meffert (2001) nachgewiesen. Gleichwohl ist damit schon in der Gründungsphase der Werbeindustrie ein Spannungsfeld markiert (Künstler vs. Bürokrat), welches – so wird unten zu sehen sein – auch in zeitgenössischen Werbekontexten wiederholt auftaucht.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

»Kommerzialisierungsstrategie« (Meffert 2001: 90), die eingebunden war in eine bürokratisch betriebliche Rationalität ökonomischer Plan- und Berechenbarkeit. Sowohl die (psychologische) Markt- und Kommunikationsforschung als auch die Betriebswirtschaftslehre werden zu maßgeblichen Einflüssen für die Organisation der Werbeproduktion (vgl. Ingenkamp 1996: 189ff., Regnery 2003). Am deutlichsten kommt das wohl in dem frühen Standardwerk nordamerikanischer Werbepraxis von 1923 zur Geltung – Claude Hopkins' »Scientific Advertising« (2007). Der Werbetexter und -organisator Hopkins präsentierte in seinen erfolgreichen Büchern die Grundlagen einer auf Rationalisierung und Wissenschaftlichkeit basierenden Werbepraxis:

»The time has come when advertising has in some hands reached the status of a science. It is based on fixed principles and is reasonably exact. The causes and effects have been analyzed until they are well understood. […] The compass of accurate knowledge directs the shortest, safest, cheapest course to any destination« (Hopkins 2007: 13f.).

Dabei soll sich die Werbeproduktion am antizipierten Verkaufserfolg orientieren und andere – etwa ästhetische – Parameter haben sich diesem unterzuordnen; eine Konzeption, in der kaum Platz für abweichende und neue Werbekonzeptionen bleibt. Werbung ist nichts anderes, so lautet das erfolgreiche Credo Hopkins', als »just salesmanship« (ebd.: 19). Die Festlegung der Parameter erfolgreicher Werbung finden sich in den zeitgemäßen Regeln der Massenansprache und in den damit korrespondierenden vermeintlichen grundsätzlichen Bedürfnissen der Konsumenten: »[Ads] are based on the knowledge of human nature« (ebd.: 23). Diese Herangehensweise wurde vor allem durch die psychologisch unterfütterte Motiv- und Marktforschung unterstützt, welche, sich auf behavioristische Grundlagen berufend, sowohl den Konsumenten als auch die Produktpersönlichkeit hervorhob. Dabei war sie an der Messung von Aufmerksamkeit und Erinnerung interessiert ebenso wie an der Freilegung von Kopplungen der psychischen Tiefenstruktur der Konsumenten und der ›seelischen‹ Basis des Produkts (vgl. Leslie 1997: 5f., 10, Zurstiege 2007: 32f.).[21] Für den Werbestil bedeutet diese Festlegung auf eine betriebliche Dimension der Werbepraxis die Pflege eines gradlinigen, humorfreien, möglichst bilderlosen »hard sell«, den Konstantin Ingenkamp (1996: 202) als »Hopkins-Stil der Werbung« bezeichnet. Aber nicht nur stilistisch, sondern ebenso organisationell konsti-

21 Diese Zusammenstellung stellt durchaus eine Homogenisierung unterschiedlicher Tendenzen in der psychologisch motivierten Werbeforschung dar (vgl. Regnery 2003, Zurstiege 2007: 32). Dennoch ist für die kurze Darstellung eine solche Pointierung zulässig, laufen doch diese unterschiedlichen Ansätze auf eine Rationalisierung und Technisierung der Konsumentenansprache zu, die bis in die 1960er nachhaltig prägend für die angloamerikanische wie auch deutsche Werbelandschaft waren.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

tuierte sich in dieser Phase der Werbung eine Form der Agentur, die als Full-Service-Agentur eher dem »Prototyp einer rationalistischen Organisation« (Reckwitz 2012: 172) und weniger der »Creative Company« (Law 1998) entsprach. Zunächst bedingte das Aufkommen solcher aus den USA und Großbritannien kommenden Agenturen in Deutschland eine grundlegende Neuordnung der Produktkommunikation. So bedeutete dies die Etablierung eines anderen werbewirtschaftlichen Modells, in dem nicht das werbetreibende Unternehmen, sondern die beauftragte Werbeagentur die Beratung, Gestaltung, Vermittlung und Kontrolle der Werbung übernahm. Spätestens nach dem Zweiten Weltkrieg hatte sich dieses Prinzip weitestgehend etabliert. Die Full-Service-Agentur war streng arbeitsteilig organisiert und verfügte »In-house« über alle Werbespezialisten, die für die Betreuung, Bearbeitung und den Vertrieb der Kundenaufträge nötig sind: »von der vorbereiteten Erforschung der Produktargumente und des Marktes über die Gestaltung der Werbemittel und Überwachung ihrer Herstellung bis hin zur Werbemittelstreuung und Werbeerfolgskontrolle« (Rohrscheidt 1970: 352). Dabei nahm die Full-Service-Agentur ausschließlich Gesamtetats an und verzichtete auf die Annahme von Einzel- oder Gelegenheitsaufgaben. Dies zog den sogenannten »Konkurrenzausschluss« nach sich, also die Übernahme jeweils nur eines Kunden aus einem Wirtschaftszweig und nicht noch seine potenziellen Konkurrenten. Schließlich waren diese Agenturen unabhängig gegenüber Werbeträgern und Werbemittelherstellern, was für die Ausbildung eines eigenständigen Agenturwesens von großem Vorteil war – anders als etwa noch bei den Annoncen-Expeditionen, welche häufig sehr eng mit Verlagen verbunden waren, rückte nun auf Seiten der Agenturen eine dezidierte agenturzentrierte Wettbewerbsorientierung in den Fokus. Die Leistungen der Werbeagenturen umfassten nun nicht mehr nur die Distribution von Anzeigen, sondern auch die fundierte und kalkulierte Produktion, Verbreitung und Kontrolle von Werbeprodukten selbst. Im Zuge der Übernahme solcher großer und komplexer Werbeaufgaben entstanden Agenturen als große wirtschaftliche Unternehmungen, die entsprechende Verwaltungsapparate aufbauten, ihre Abläufe rationalisierten und somit wirksame Werbung als systematisches Unterfangen begriffen, welches einer intensiven betriebswirtschaftlichen Planung und wissenschaftlichen Kontrolle bedurfte. Exemplarisch wird dieser Aspekt der methodischen Erforschung des Werbegeschehens an der Position des Bundes der deutschen Werbeberater und Werbeleiter deutlich:

»Wer das heutige Wirtschaftsleben in seinem Ablauf von höherer Warte betrachtet, der wird an einer höchst beachtlichen Erscheinung nicht vorübergehen können. Es handelt sich dabei um den starken Einfluß, den die verschiedensten psychologischen Faktoren auf das wirtschaftliche Leben ausüben […] Es scheint daher ein glückliches Zeichen zu sein, daß sich auch die deutsche Werbung zunehmend mit der Kontrolle der Werbewirksamkeit beschäftigt

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

und sich der erprobten Methoden der Erforschung der öffentlichen Meinung oder der speziellen Kundenmeinungen bedient« (Rodenstock 1956: 6).

Gerade dieser bürokratischen, technisch-planerischen Organisation der 1940er bis 1960er Jahre liegt das Ideal eines kreativ-expressiven Werbens fern. Es überrascht daher wenig, dass Rooser Reeves Konzept der »Unique Selling Proposition« eines der Schlüsselkonzepte werberischer Praxis zur damaligen Zeit darstellte (vgl. Fox 1984: 187f.). Reeves Ansatz war es, einen klaren, auch gegen ähnliche Produkte abgrenzbaren Mehrwert des zu Bewerbenden herauszustellen und diesen konstant zu wiederholen. Dabei ging es weniger um tatsächliche Alleinstellungsmerkmale – auch andere Produkte konnten »nicht in der Hand, sondern im Mund schmelzen« (so eine seiner erfolgreichsten Kampagnen) – sondern um die sichtbare und deutliche Kommunikation derselben. Ästhetische, gar künstlerische Kampagnen wurde als ablenkend abgelehnt (vgl. ebd.: 188). Diese konformistische und szientifizistische Sicht der Werbung schlug sich auch im Typus des Agenturmitarbeiters nieder. Die zentrale Figur in der Werbeagentur war der »organization man« (Whyte 1956), der »man in the grey flanel suit« (so der Titel eines populären Buches von Sloan Wilson von 1955), der vornehmlich als Angestellter aus den Vororten der Großstädte zur Arbeit pendelte. Dort nutzte er psychologische und statistische Verfahren und Methoden, um das Projekt Werbung als systematisches Unterfangen mit klaren Kategorien anzugehen. Entsprechend ist die Sozialfigur des Werbers eher einem sozialtechnologischen Konformismus tayloristischer Organisationsprinzipien zugetan, oder wie John Furr seine zeitgenössischen Werbekollegen charakterisiert, entsprechen diese den idealtypischen Mitgliedern eines Country Clubs:

»The management of the office were all in their late fifties, maybe early sixties. It did not look, smell or feel like an advertising agency. It was like a country club. And all the management went home at 4:30 in the afternoon, they all lived in Lake Forest, most of them had divorced their first wives and married their secretaries, and they drank on the bank car« (zit.n. Frank 1997: 48).

Außerdem fand sich in der internen Organisation der Arbeitsabläufe eine Gewichtung zugunsten der Abteilung Forschung und Beratung. Die gestalterischen Berufe, allen voran das Art-Department (Grafik) spielte eine untergeordnete Rolle in den Agenturen. Die Grafiker waren vorrangig ausführende Kräfte, weniger künstlerische Stars der Branche.

Dies änderte sich radikal als Mitte der 1950er, Anfang der 1960er Jahre ein neuer Agenturtypus Erfolge verzeichnete, der später als »Kreativagentur« bekannt

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

wurde.[22] Diese Änderungen waren für die Branche von solch tiefgreifender Art, dass der in diesem Zuge vollzogene Wandel der Werbung sowie der Werbeproduktion als »Creative Revolution«, bezeichnet wird.[23] Auf den Punkt gebracht und historisch erstmalig fixiert, wird dieser kulturelle Wandel in der Figur des William »Bill« Bernbach und der Agentur DDB (Doyle Dane Bernbach) (Fox 1984: 239, Frank 1997: 53). Schon anhand der Schreibweise der Agentur wurde eine Abgrenzung von den hergebrachten Werbetraditionen deutlich – so schrieb sich DDB von Anbeginn ohne Kommata. Bernbachs Werbungen werden in den 1950er Jahren bekannt als ein neues Werbeformat, welches in der Konzeption und Entwicklung der Werbekampagne nicht vorrangig auf die Ergebnisse der Marktforschung setzt, sondern auf den originellen Einfall ihrer Kreativabteilung: »I don't want scientists. I don't want people who do the right things. I want people who do inspiring things« (Bernbach [1960] zit.n. Fox 1984: 241). Nicht die rationalen Argumente für oder gegen das Produkt, sondern das ästhetische Spiel mit Zeichen und Symbolen rückte bei DDB in den Vordergrund. Bekannt wurde die Agentur mit erfolgreicher Werbung für »Levy's Bagels« oder »Ohrbach's Departement Store«, den großen Durchbruch aber erzielte sie mit der Werbung für den VW-Käfer. Hier wird der deutliche Bruch mit den gängigen Werbeprinzipien der damaligen Zeit deutlich. Bernbachs Käfer-Werbung inszeniert sich fast als Anti-Werbung (vgl. auch Reckwitz 2012: 173ff.). In der ersten Serie (die Käfer-Kampagne lief über viele Jahre, die einzelnen Werbungen hatten dabei immer ein ähnliches wiederkehrendes Design) etwa ist ein kleines Foto des »Beetles« vor weißem Hintergrund zu sehen, welches untertitelt ist mit der deutlich lesbaren Headline: »Think small«. Ganz anders als die bisherigen amerikanischen Autowerbungen werden hier nicht die »big-thinking 1950s« (Fox 1984: 257) beschworen, mit den neuen technischen Möglichkeiten jährlich ändernder Modelle, sondern, mit einem ironischen Augenzwinkern, die Langlebigkeit, Zuverlässigkeit und Solidität des Fahrzeugs hervorgehoben, welches nicht verbessert wird, sondern ›einfach so‹ ist, nichts Besonderes (obwohl in dessen Betonung nun gerade die Besonderheit des Wagens liegt). So heißt es in der sogenannten Copy, dem Text unter der Headline »Think Small«:

»Our little car isn't so much of a novelty any more. A couple of dozen college kids don't try to squeeze inside it. The guy at the gas station doesn't ask where the gas goes. Nobody even stares at our shape. In fact, some people who drive our little flivver don't even think 32 miles to the gallon is going any great guns. Or using five pints of oil instead of five quarts. Or never

22 Dieser historische Wandel wurde in den letzten Jahren mehrfach nachgezeichnet, sodass hier eine relativ kurze Rekonstruktion ausreicht. Zur mehr oder minder kultursoziologischen und -geschichtlichen Rekonstruktion dieser Veränderungen vgl. nur Frank 1997, McFall 2002, Thiel 2005, Koppetsch 2006a.

23 Diese Bezeichnung wird dem Werber George Lois zugeschrieben.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

needing anti-freeze. Or racking up 40,000 miles on a set of tires. That's because once you get used to some of our economies, you don't even think about them anymore. Except when you squeeze into a small parking spot. Or renew your small insurance. Or pay a small repair bill. Or trade in your old VW for a new one. Think it over« (zit.n. adslogans.co.uk 2012).

Oder in einer früheren Version unter der Hedaline »We've gone places«:

»Ten years ago, the first Volkswagens were imported into the United States. These strange little cars with their beetle shapes were almost unknown. All they had to recommend them was a 32 miles to the gallon (regular gas, regular driving), an aluminum air-cooled rear engine that would go 70 mph all day without strain, sensible size for a family and a sensible price-tag too. Beetles multiply; so do Volkswagens […]« (zit.n. Fox 1984: 257).

Diese Werbungen sind insofern bemerkenswert, als sie mit nahezu all den Klischees der zeitgenössischen Autowerbung brechen. Hier werden nicht nur die Sehgewohnheiten in Frage stellt, sondern ebenso einzelne gesellschaftliche Entwicklungen aufgegriffen, die Werbung so als Beobachter sozialer Verhältnisse positioniert.[24] In der VW-Kampagne wird die gesellschaftlich aufkeimende Kritik gegenüber dem rein technischen Fortschrittsgedanken in der Autoindustrie ebenso aufgenommen wie der Vorwurf entkräftet, es handele sich hier um unehrliche Verführungskunst, die den Konsumenten, wie es die damalige zeitgenössische Werbekritik, etwa bei Packard ([1957] 1992), postuliert, auf geheimen unterbewussten Pfaden zum Konsum zwinge (vgl. Frank 1997: 64). Der kreativ Werbende wird hier zu einem »Symbolanalysten« (Reich 1993: 199), der die aktuellen soziokulturellen Codes zu lesen, deuten und verwenden versteht.[25] Als solcher nutzt er die Werbung als ein ästhetisches Experimentierfeld, welches dem klassischen Aufbau und der vorrangig methodischen Durchdringung der Markenkommunikation entgegensteht. Die Werbungen der neuen ›Kreativgeneration‹ setzen in ihrer Wirkung zentral auf die Überzeugungsfähigkeit ästhetischer Aspekte und damit auch deutlich auf die Hervorhebung des Images der Produkte.[26] Eines der bekanntesten Beispiele für Imagewerbung ist

24 Zur Frage, inwieweit und was die Werbung beobachtet, wenn sie die Gesellschaft beobachtet vgl. Zurstiege 2002, der der Werbung durchaus eine Beobachtungsposition zubilligt, aber der Instrumentalisierung derselben als Spiegel der Gesellschaft eine Absage erteilt.

25 In eine ähnliche Richtung argumentiert auch Featherstone (Featherstone 1991: 90f.), Bourdieus Konzept der *neuen Kulturvermittler* aufgreifend, indem er die Werber zwischen Kultur und Wirtschaft positioniert und ihnen so eine besondere Bedeutung für die Entstehung der Konsumkultur zuspricht.

26 Dass Image als feldimmanente Beobachtungs- und Klassifizierungskategorie bereits früh in die Werbung einzieht, zeigt York Kautts Studie (2008). Gleichwohl lässt sich ab den

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

wohl die Marlborokampagne, deren Vorläufer in den 1950er Jahren von Leo Burnett entwickelt wurden.[27] Diese neue Ästhetik setzt auf künstlerische Elemente, indem sie damals werbefremde Stile und Genres (etwa Cartoons, Collagentechnik u.ä.) einbezieht, großflächige Bilder verwendet, komplexe Wortspiele (im Gegensatz zum platten Witz) benutzt und die Werbung so allgemein als ästhetisches Spiel konzipiert. Die neue Kreativwerbung stellt nicht mehr eindeutig die Vorzüge des Produkts heraus, sondern konstruiert ein Vorstellungsbild, ein Image des Produktes, dessen Rezeption ein emotionales Erleben ermöglichen soll und einen intellektuellen Enträtselungsprozess in Gang setzt. Der Rezipient wird als kompetenter Akteur konzipiert, der in der Lage ist, den affektiven Sinngehalt sowie die inhaltlichen Verweise in den Werbungen in einem quasi-hermeneutischen Prozess selbst zu entziffern und sie nicht als pure Informationsvermittlung zu lesen. Liz Mc Fall bringt dies auf den Punkt, wenn sie die Entwicklung beschreibt als »from reason and information to emotion and persuasion« (McFall 2002: 538).

Neben diesen Aspekten der Darstellung und des Inhalts des Werbeprodukts – also dem expliziten Einbezug aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen sowohl auf symbolischer als auch auf konzeptioneller Ebene und einer Ästhetisierungstendenz, welche mehr auf ein Spiel mit Bildern setzt, Anleihen im künstlerischen Bereich nimmt sowie mit imagebasierter Werbung den hoch aufgeladen emotionalen Charakter der Produktkommunikation betont – geht eine veränderte Arbeitsweise sowie ein verändertes Arbeitsethos mit dem Wandel zur Kreativwerbung einher. Die Agenturen emanzipieren sich vom Kunden und etablieren sich als professionelle Instanz in der Beratung sowie der Gestaltung des Produktes. Vor allem für den Bereich der Gestaltung und Konzeption resp. in der feldinternen Typisierung der Agenturorganisation für den Bereich Art/Grafik und Text zeugt dies von einem neuen Selbstverständnis sowohl der Akteure als auch der Agenturen. Ließ sich der Erfolg einer Kampagne noch in den frühen 1950er Jahren prospektiv durch entsprechende Studien antizipieren, die die bestmögliche Positionierung auf Absatzmärkten wissenschaftlich gestützt in Aussicht stellten, setzt Kreativwerbung auf eine andere Diagnose-, Analyse- und Lösungsstrategie. Indem der Kreative hier in die Konzeption und Gestaltung der Werbung zentral eingreift und nicht bloß als ausführende Kraft angesehen wird, rückt dessen intuitiv-analytisches Vermögen und

1960er Jahren ein verstärkter Fokus auf sogenannte Imagewerbung verdeutlichen – eine Entwicklung, für die in der Literatur maßgeblich das veränderte Verständnis von Werbung geltend gemacht wird (vgl. Ingenkamp 1996: 250).

27 Neben Leo Burnett und Bill Bernbach wird meist noch David Ogilvy als Protagonist der Kreativwerbung der ersten Stunde identifiziert, auch wenn dieser eine Sonderstellung einnimmt, da er diesen Veränderungen im Werbebusiness skeptisch gegenübersteht. Ogilvys betont in erster Linie den Markterfolg als maßgebliches Ziel und nicht die Fokussierung auf einen kreative Ausdruck (vgl. Fox 1984: 225ff.).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Werturteil in den Vordergrund. Die Qualität und Passung eines Werbekonzepts gilt es aus Kreativsicht zu bestimmen und nicht aufgrund rechnerisch-statistischer Verfahren der Marktforschung (vgl. Fox 1984: 258). Entsprechend stieg in den Kreativagenturen die Abteilung der »Kreation« (das »Creative Departement«) zu neuer Bedeutung auf. Diese zog auch organisatorische Veränderungen nach sich. Die strikte Arbeitsteilung des werberischen Produktionszyklus' und die Marginalisierung der Kreation wurde durch die Einführung sogenannter »Kreativteams«, bestehend aus Art Director und Texter bestanden, durchbrochen. Diese oder ähnliche Teamstrukturen waren es, die nun für den Einfall und die Konzeption der Werbung verantwortlich zeichneten und die als Sinnbild für die Bernbach'schen Werbeprinzipien stehen (vgl. Frank 1997: 98). In diesem Zuge änderte sich auch die Funktion des Art Directors innerhalb der Agenturen. Zum einen verfestigte sich dieser Berufstitel als Bezeichnung für etablierte Grafiker, in Abgrenzung von der abgewerteten Reinzeichnung, welcher die Druckaufbereitung und Feinarbeit von Grafiken obliegt. Zum anderen beanspruchten Art-Direktoren neben gestalterischen auch konzeptionelle Aufgaben (also nicht nur illustrative Ausgestaltung der Werbung, sondern auch die Arbeit an Ideen) und wurden so zu wichtigen Akteuren innerhalb der Agenturen (vgl. Koppetsch 2006a: 165). Parallel zur ansteigenden Bedeutung des Einfalls und des Künstlerischen in den neuen Agenturen wurde eine antibürokratische Haltung gepflegt, die in den 1960er und 1970er Jahren zur Gründung zahlreicher neuer kreativer Organisationen, sogenannter »Hot Shops«, führte, die sich durch große Autonomiezugeständnisse an die Mitarbeiter auszeichneten: »virtually unstructured organizations, places of anarchic lawlessness, frenzied rule-breaking, corporations that somehow did without intrusive dragging bureaucracy« (Frank 1997: 97). Spätestens Mitte/Ende der 1960er Jahre verfestigte sich die Kreativwerbung als ein alternatives und innerhalb des Marktes erfolgreiches Werbeprinzip, welches von den großen Agenturen adaptiert wurde und sich zudem in einem rapiden Anstieg von Agenturneugründungen niederschlug.[28]

28 Im Gegensatz zu den 1920er Jahren konnte sich nun also ein Werbeprinzip etablieren, welches ästhetische, künstlerische Arbeit präferierte und ein entsprechendes Subjektmodell betonte. Einer der Unterschiede zum avantgardistischen Künstler der 1920er Jahren besteht darin, dass der Werber in der Produktkommunikation selbst seinen ästhetischen Ausdruck begründet. Er versteht sich weniger als der verhinderte Kreative, der sich mit dem profanen Brotjob in der Werbung abspeisen lässt. Im Gegenteil bietet ihm gerade dieser Job die Möglichkeit ›kreativer Entfaltung‹. Ein weiterer Unterschied lässt sich in der Ausdifferenzierung der einzelnen Aufgaben und Positionen festmachen. Gilt der Reklameleiter, der beratende, planende und gestalterische Funktionen innehatte, in den 1920er Jahren als Universalgenie und Star der Branche, sind es nun die kreativen, gestalterischen Köpfe, die als zentrale Figuren und Antriebskraft der Werbeproduktion gelten. Zugleich lassen sich aber auch Wiederaufnahmen historischer kultureller Formen feststel-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Als Ursachen für die Entwicklungen und Aufdauerstellung des neuen Werbe*paradigmas* sind neben einer internen Dynamik des Marktes (Fox 1984: 270, Frank 1997: 90f.) kulturelle Einflüsse hervorzuheben, die den Erfolgskurs der Kreativwerbung vorantrieben, unterstützten und ermöglichten. Zentral sind hier die amerikanische Jugendbewegung und die sich damit überlappenden Bewegungen der Counterculture anzuführen.[29] In diesen (auch ästhetischen) Bewegungen bezog die neue Werbung einen Großteil ihre Legitimation, teilte sie doch mit diesen den Wunsch nach neuen Bedeutungen, jenseits der Konformität der Kriegs- und Nachkriegsära der 1940er und 1950er Jahre, nach einer Flexibilität und Expressivität, die nicht zuletzt ihren Ausdruck in der Möglichkeit raschen und abwechslungsreichen Konsums fand. Die Jugend wurde nicht nur zum Protagonisten und Konsumenten neuer kultureller Bedeutungs- und Symbolsysteme, mithin zu einer Zielgruppe der Werbung, sondern diente ebenso als Markierung eines neuen Selbstverständnisses:

»The imagery and language of youth can be applied effectively to allsorts of products marketed to all varieties of people, because youth is an attractive consuming attitude, not an age – an attitude that was preeminently defined by the values of the counterculture. By ›youth‹, Madison Avenue meant hip, often expressed with psychedelic references, talk of rebellion, and intimations of free love« (Frank 1997: 118f.).

Diese Jugendlichkeit als Einstellung (»youth is an […] consuming attitude«) vollzieht sich auch in der Selbstinszenierung der Werber, indem diese besondere Kleidung (etwa Jeans und kurze Röcke) trugen, Drogen konsumierten, Rock'n Roll hörten und eine Offenheit für künstlerische und gesellschaftspolitische Subkulturen hegten. Vor allem auch die Unterscheidung von »hip« und »square« half hierbei einen konsumtorischen Stil zu propagieren, der auf kontinuierliche Veränderung abhob und über den die Konsumenten dem Zeitgeist entsprachen, ja diesen sogar kritisieren konnten; denkt man etwa an die sogenannten Cola Wars, in denen sich die jugendkulturell aufgeladene Pepsiwerbung zunächst an Vorbildern der Gegenkultur

len. So etwa finden sich im Lebensstil, den Selbst- und Fremdbeschreibungen der exaltierten, expressiven und urbanen Werbefachleute der 1920er Jahre durchaus Parallelen zu den »Mad Men« der 1960er (so der Titel einer erfolgreichen US-amerikanischen Fernsehserie über die Werber der Creative Revolution von Matthew Weiner [2007 ff.]). Der Begriff »Mad Men« verweist auf den symbolischen Ort amerikanischer Werbeproduktion – die Madison Avenue in New York.

29 Mit der Counterculture sind diejenigen subkulturellen Gegenbewegungen gemeint, die sich in Nordamerika in den 1960er und 1970er Jahren gegen die traditionellen sozialen Normen stellten. Als bekannte Gruppierungen werden die Hippies oder die Beat Generation angeführt (vgl. in Bezug auf Werbung Frank 1997: 105ff.).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

orientierte (ebd.: 168ff.).[30] Dabei aber war diese Orientierung nicht nur auf den Konsumenten außerhalb der Agentur bezogen, sondern die Werber selbst waren ja Konsumenten, deren Arbeitssphäre zu einer wichtigen Bühne der Inszenierung eines expressiven und erlebnisorientierten Lebensstils wird. Ein Lifestyle, der aber nicht nur der Selbstvergewisserung als Mitglied einer »kreativen Klasse« (Florida) diente, sondern ebenso dem Anzeichen echter Werbepraxis: »[C]lients were taken on pointed tours of the creative departments to see the miniskirts and jeans, to smell the incense and other suspicious odors, as though to prove how daring and au courant the shop was« (Fox 1984: 270).[31]

Nach der durch die »Creative Revolution« eingeleiteten ästhetischen und organisationellen Experimentierphase der Werbung (ebenso für die Mode, vgl. Frank 1997: 185ff., für das Design Reckwitz 2012: 177ff.), lässt sich parallel zur Rezession in den 1970er Jahren ein Widererstarken klassischer Werbeformate und Agenturen attestieren.[32] Allerdings handelt es sich dabei nicht um ein vollständiges Zurück zur traditionellen Full-Service-Agentur mit der klaren Fokussierung auf die rechnerische Dimension der Markenkommunikation und ebenso wenig lässt sich eine Eliminierung der Kreativwerbung beobachten. Vielmehr positioniert sich die Kreativwerbung als *eine* Form der Produktwerbung neben anderen, deren Leistung in der ästhetischen sowie künstlerisch-spielerischen Konzeption und Gestaltung von Werbung verortet ist. Gleichwohl aber sind die zentrale Bedeutung der Imagewerbung sowie die kontinuierliche Ausrichtung am Neuen Entwicklungen des Feldes, die für alle Akteure maßgebende Orientierungskraft bedeuten. Dennoch behielt die Krea-

30 In dieser Rolle kann Werbung als ein Leitformat der Konsumgesellschaft begriffen werden, indem es nicht nur eine informationelle Leistung für die Konsumenten bereitstellt (durch die Erläuterung der rationalen Vorzüge des Produktes), sondern zu einer (neben anderen) Instanz der ›Bedeutungsaufladung‹ wird, indem den Produkten durch die Werbung ein zusätzlicher, aber gleichsam innerhalb der Konsumgesellschaft unverzichtbarer Wert zugesprochen wird. Werbung bietet, zumindest potenziell, einen konsumtorischen ›Mehrwert‹, denn es ist nicht nur das Produkt, sondern mindestens das durch Marketing (allen voran die Werbung) und andere Mechanismen erschaffene in ihm liegende Versprechen, welches mitkonsumiert wird. Dieser Einfluss kann wohl als Konsens in der Literatur zur gesellschaftlichen Bedeutung von Werbung gelesen werden (vgl. etwa Baudrillard 2007). In der Frage der Tiefe der Determination der Konsumentenwünsche und -vorstellungen und möglicher Widerstände allerdings scheiden sich die Geister (kritisch etwa Hall 2006, Hölscher 1998).

31 Interessanterweise gelten auch heute noch Führungen durch die ›mythische Brutstätte kreativer Ideen‹ als standardmäßige Programmpunkte des Kundenbesuchs.

32 Hierfür ist nicht nur die Rezession verantwortlich, sondern auch weitere feldinterne Dynamiken wie die Übernahme kreativer »hot shops« durch große Agenturnetzwerke oder die Etablierung eigener Kreativabteilungen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

tivwerbung den Status des ›enfant terrible‹ der Produkt- und Markenkommunikation und stand in den Folgejahrzehnten in einem mal mehr, mal weniger sichtbaren Wettstreit mit anderen Werbekonzeptionen, der sich – wie in der empirischen Analyse gezeigt werden kann – auch heute noch in der spannungsvollen Beziehung zwischen der Beratung und der Kreation niederschlägt.[33]

Kreativwerbung in Deutschland

In Deutschland verankerte sich die kreative Dimension der Werbung als alternative Werbeform erst Ende der 1970er bzw. zu Beginn der 1980er Jahren.[34] Zwar führten die Veränderungen der amerikanischen Werbeszene der sechziger Jahre auch in Deutschland zur Erstarkung des Selbstbewusstseins der Werbegestalter und so etwa zur Gründung des Art-Directors-Club (1964) als Zusammenschluss der kreativen Werber, allerdings hatten diese Impulse eine geringe Bedeutung für die Organisation und Arbeitsbedingungen in der Werbeszene (vgl. Koppetsch 2008: 332). Erst rund fünfzehn Jahre später etablierte sich auch in Deutschland mit der »Kreativwerbung« ein eigenständiges Werbeprinzip, welches sich in Opposition zur klassischen Werbung positionierte und im sichtbaren Aufkommen sogenannter »Kreativagenturen«, veränderter Organisationsformen, professioneller Mechanismen (von der Ausweitung des Wettbewerbssystems bis hin zu gewandelten Qualifikationsprofilen) sowie neuer Selbstverständnissen der Werbegestalter beobachtbar wurde (vgl. ebd.: 333). Dieser »overall shift in favour of creativity« (Thiel 2005: 57) kann in Deutschland auf unterschiedliche Gründe zurückgeführt werden: Analog zur Entwicklung ästhetischer Gegenkulturen in den Vereinigten Staaten etablierte sich auch in Deutschland spätestens mit der 1968er-Bewegung ein kulturkritisches Publikum, welches als emanzipierte und werbe-skeptische Konsumenten auftrat, die sich nicht mehr durch offensichtliche Verführung und die große, »bombastische« und »konservative« Geste amerikanischer Werbung angesprochen fühlten (ebd.: 56; vgl. ebenso Leslie 1997). Bei der Abgrenzung von der Dominanz amerikanischer Agen-

33 Jackson Lears (1994) sieht in dieser Spannung sogar die grundlegende Dichotomie der Werbung seit Anbeginn der Moderne, welche sich zwischen den Polen des Karnevalesken (Kreation) sowie dem Managerialen (Beratung) aufspannt.

34 Die Entwicklung in der Schweiz wird an dieser Stelle nicht fokussiert, da dort seit den 1970er Jahren eine starke Orientierung an ausländischen Werbekonzepten existiert, welche sich analog der Sprachgrenzen an den jeweiligen Nachbarländern ausrichtete. Eine für die Werbegeschichte im deutschsprachigen Raum singuläre Position allerdings nimmt die Agentur GGK in Basel ein, welche in den 1950er Jahren bereits kreative Werbung als Prinzip hervorhob. Abgesehen von dieser Ausnahme wurde mir in den geführten Experteninterviews allerdings immer wieder bestätigt, dass für die Deutschschweiz vor allem Deutschland und teilweise England als Vorbilder dienten – was sich nicht zuletzt auch in entsprechenden Ausbildungsstationen der Akteure abzeichnet.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

turen und der Entwicklung hin zu nationalen Werbeformen, handelt es sich durchaus um einen globalen Trend seit den 1980er Jahren (Thiel 2005: 55), der allerdings seine ortsspezifischen Ausprägungen erhält.[35] So avanciert beispielsweise Hamburg, in Abgrenzung zu den traditionellen deutschen Werbezentren Frankfurt/Main und Düsseldorf, zum neuen Zentrum der Kreativwerbung, indem sich dort die Agenturen *Springer&Jacoby*, *Scholz&Friends* und später *Jung von Matt* gründen, die – ähnlich wie Doyle Dane Bernbach in den 1950er/60er Jahren für eine neue Form der Werbung stehen, die den ›Einfall‹ und die »kreative Leistung« als professionelle Kompetenzen in den Vordergrund rücken.[36] Auch wenn das Prinzip, werberische Tätigkeit als eine Form kontinuierlicher Innovationen anzugehen, bereits zuvor in die Branche Einzug hielt, so erhält es in Deutschland erst in den 1980er Jahren seine charakteristische Gestalt. Spätestens seit dem Gewinn des Accounts von Mercedes, einem fürs Branchenrenommee immens wichtigen Kunden, durch Springer & Jacoby behauptet sich Kreativwerbung als ein alternatives Werbeformat: Auf der Ebene des *Werbeproduktes* entstanden neue Werbestile, etwa die besonderen Textarbeiten für Mercedes; auf der Ebene des *Werbeprozesses* wurde mit einem System sogenannter Kreativwettbewerbe Kreativität als ein zentraler Wert fixiert, der nun zur messbaren und ökonomisch übersetzbaren Größe wird;[37] schließlich stellen auf der Ebene der *Werbeorganisation* neue (›schlanke‹) Organisations- und Produktionskonzepte kostengünstigere Alternativen dar, die zugleich ebenso neue Formen der Mitarbeitermotivation anboten. Wie auch in den USA einige Jahrzehnte zuvor zieht dieser Erfolg die Gründung neuer Agenturen nach dem Vorbild der Organisationsstrukturen der Kreativagenturen nach sich:

»This creative turn was also associated with a substantial reorganization and decentralization of the formerly hierarchic and vertically integrated structure of the advertising agency, through the creation of small and largely independent units which allowed a close co-

35 Nebenbei bemerkt wird auch der amerikanischen Werbung der 1980er Jahren ein neuer Kreativitätsschub attestiert, der nach dem Wiedererstarken klassischer Werbeformate (und einer Hegemonialisierung einzelner kreativwerblicher Elemente wie die Fokussierung auf Images oder die Übernahme der Unterscheidung von hip/square) in den 1970er Jahren, für neue Impulse sorgte (vgl. Fox 1984: 327f.).

36 Heute gilt neben (vielleicht sogar vor) Hamburg auch Berlin als weiterer kreativer Werbestandort in Deutschland.

37 Diese Kreativwettbewerbe sind einer der zentralen Branchenmechanismen, mit der sich kreatives Kapital in ein ökonomische Größen übersetzen lässt, indem über die Wettbewerbe (etwa die Vergabe von Löwen beim Werbefestival in Cannes oder der Goldene Nagel des ADCs) eine Rangordnung erstellt und darüber hinaus auch Zugehörigkeiten sowie berufliche Standards etabliert werden (Koppetsch 2006a: 152ff.). Die Bedeutung dieser Wettbewerbe ist ein steter Diskussionspunkt der Branche.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

operation of account managers and creatives and which flattened the hierarchies of the firm, giving a large degree of responsibility to employees in very early stages of their professional career« (Thiel 2005: 77).

Neben der Implementierung flacher Hierarchien und der Ermächtigung kleiner Kreativteams, ist es vor allem das Konzept der Springer & Jacoby'schen (S&J) »Units«, welches zum maßgeblichen Bezugspunkt organisationstheoretischer Überlegungen in der deutschen Werbelandschaft avanciert. Auch in meinen Interviews mit Akteuren des Feldes wurde wiederholt der Bezug zu diesen einzelnen eher autark operierenden Einheiten herausgestellt.[38] Zentral für diese Organisation in Units ist der individualistische und unternehmerische Wettbewerbsgedanke einer jeden einzelnen Einheit und deren Mitglieder, bei gleichbleibender Gemeinschaftsorientierung im Sinne des übergeordneten Zieles, für die gesamte Firma erfolgreich zu sein. Der Grundgedanke der Units war es, jedem Mitarbeitenden prinzipiell die Möglichkeit zu geben, eine rechtlich unabhängige Unit zu gründen, die im Gegensatz zu großen Agenturen auf kleineren Teams beruhte, relativ autonom operierte, aber trotzdem unter dem Dach des Großunternehmens S&J versammelt war (vgl. Thiel 2005: 85). So war Springer & Jacoby eine Agentur vieler kleiner Agenturen. Innerhalb der Units wurde so auf die Forderung nach inhaltlich wie stilistisch kreativen und innovativen Lösungen reagiert, indem kleine, intime und grenzfreie Formen der Zusammenarbeit bevorzugt wurden, ebenso die Bedeutung von Kreativtechniken hervorgehoben und auf das individuelle Potenzial des einzelnen Mitarbeiters abgestellt wurde.

Im Zuge des Erfolges des Konzepts der Kreativagenturen gründeten sich zahlreiche Agenturen, die als »Kreativbuden«, so ein Ausdruck im Feld, einen neuen Arbeitsstil propagierten. Nun konnten sich bei Weitem nicht alle Neugründungen durchsetzen und genauso wenig verschwanden die großen Agenturnetzwerke oder die Orientierung am klassischen Markenaufbau. Am ehesten etablierte die Kreativwerbung eine alternative Werbestrategie, die auf Kreativität setzt und so eine Dimension des Künstlerischen (sowohl als Vorbild einer neuen ›Berufskultur‹ als auch eines Werbestils) aufwertet, die nicht mehr außerhalb des Ökonomischen verortet wird, sondern deren Grenzen eher durchlässig waren. Diese Entdeckung und Etablierung des Kreativen hält auch Einzug in traditionelle Agenturen. Am deutlichsten wird das wohl an der Aufwertung der gestalterischen und konzeptionellen Berufe in der Werbebranche, welche neben dem »man in the grey flanel suit« (Wilson) ein Berufs- und gleichsam Subjektideal des »Kreativen« positionieren (vgl.

38 Hinzukommt, dass diese Units als ›Kaderschmiede‹ für Führungspersonal der Kreativwerbung galten. So waren etwa auch Holger Jung und Jean Remy von Matt (die Gründer der sehr erfolgreichen und wohl bekanntesten deutschen Kreativagentur – Jung von Matt) Leiter einer der Units.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Koppetsch 2006a: 197). Genauso wurden die schlanken und flachhierarchischen Organisations- und Agenturkonzepte von größeren Netzwerken kopiert oder kleinere Agenturen aufgrund ihrer Kreativabteilungen aufgekauft. Kreativität etabliert sich so als eine *ökonomische Leistung*, die allerdings nicht zuletzt durch ihren Einzug in den Mainstream den Nimbus des Besonderen und Abseitigen verliert. Vielmehr verankert sich Kreativwerbung als eine Werbeform neben anderen. Kreativität wird zu einem brancheninternen Wert normalisiert, der neben anderen wie etwa Markt- und Konsumentenforschung bestehen muss.

2.2 KREATIVITÄT IN DER ZEITGENÖSSISCHEN WERBUNG – ANALYTISCHE PERSPEKTIVEN

Nach der historischen Rekonstruktion des Verhältnisses von Werbung und Kreativität soll nun gefragt werden, wie sich dies in der zeitgenössischen Werbelandschaft niederschlägt. Dabei kann auf Vorarbeiten anderer Autoren aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Feldern zurückgegriffen werden, welche die Rolle von Kreativität bzw. des Kreativen in der Werbung thematisieren:[39]

Zunächst sind die Studien zu nennen, die aus einer mehr oder minder dezidierten *werbesoziologischen und gesellschaftstheoretischen Perspektive* die strukturellen oder funktionalen Merkmale von Werbung und Kreativität im Verhältnis zur Gesellschaft herausstellen (etwa Willems 2002b, Schmidt 2002, Zurstiege 2002, Zurstiege 2007: 55ff.).[40] In der deutschsprachigen Diskussion schließen diese meist

39 Es wird hier nur die Literatur zum Themenkomplex Werbung und Kreativität rekonstruiert. Die Menge an sozial- und kulturwissenschaftlichen Schriften zum Themenfeld Werbung allgemein bedarf einer eigenen Arbeit. Als Einstieg in die breitgefächerte deutschsprachige Diskussion vgl. den Band von Herbert Willems 2002a, zur englischsprachigen Diskussion Turow/McAllister 2009. Vergegenwärtigt man sich beide Bände, wird hier eine interessante Verschiebung deutlich: Während Willems sich vorrangig mit Werbung auseinandersetzt, ist Turows und McAllisters Sammelband ebenso der Analyse von Konsum gewidmet. Dieser *shift* von Werbung zu Konsum lässt sich meines Erachtens als ein allgemeiner Trend in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Themenfeld festsetzen. Der von Herbert Willems herausgegebene große und umfassende Band scheint dann (wohl eher unfreiwillig) als vorläufiger Endpunkt einer soziologischen Diskussion um »Werbung« zu dienen – zumindest scheint sich die deutsche Werbesoziologie, sofern es sie je gab, in der Konsumsoziologie aufzugehen.

40 Diese Studien schließen nur bedingt an die kritische Analyse des Werbesystems als entfremdendes Programm des Spätkapitalismus an (prominent: Haug 1971,

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

(lose) an ein systemtheoretisches Analyse- und Theorievokabular an, auch wenn (oder vielleicht gerade weil) von Luhmann selbst nur kursorische Überlegungen zum Gegenstand vorhanden sind (Luhmann 1996: 85ff.). Die Autoren stellen eine grundsätzliche Bedeutung von Kreativität für die Werbung heraus: Indem Werbung, eingebunden in ein (Funktions-)System der Massenmedien, zeit- und themenbezogen dynamisch agiert, zielt sie auf die Erzeugung von Aufmerksamkeiten in der sich wandelnden (Medien-)Gesellschaft ab und setzt auf diejenigen Botschaften, die sich mit soziokulturellen Entwicklungen resp. dem Zeitgeist koppeln lassen (vgl. etwa Schmidt 2002: 104). Dabei präferiert Werbung diejenigen Themen, die einen hohen Schnelligkeits- und Neuigkeitswert besitzen, also hinsichtlich der Zeit- sowie der Sachdimension über einen kommunikativen Vorteil verfügen. Diese thematische Konfiguration der Werbung lässt sie innerhalb des wirtschaftlichen Funktionssystems als Garant für die Kommunikation von Varietät auftreten, wobei sie gleichsam Markentreue einhalten muss. Eine so entstandene »Kombination von hoher Standardisierung mit gleichfalls hoher Oberflächendifferenzierung« (Luhmann 1996: 94), setzt auf die totale Innovation: »Werbung löst dieses Paradox auf durch die Strategie, Veränderung und Wandel in Neuheit und Neuheit in Fortschritt zu übersetzen. Das Neue ist das Alte – nur eben unvergleichlich besser, billiger, umweltverträglicher etc.« (Schmidt 2002: 105).

Kreativität wird aus dieser Perspektive in zweierlei Hinsicht bedeutsam: Zum einen als notwendiges *Merkmal* der Produktanpreisungen innerhalb eines ökonomischen Systems der Aufmerksamkeiten, ohne welches die Produkte im ästhetischen und massenmedial ge-/überformten Kapitalismus keinen Absatz fänden, also ungehört und damit ungekauft verschwänden.[41] Zum anderen als Motor gesellschaftli-

Horkheimer/Adorno 2002, Baudrillard 2007), indem sie zwar auch die funktionale Bedeutung des Werbesystems ins Zentrum ihrer Analyse rücken, aber diese nicht primär als Herrschaftsinstrument verstehen – aus einer »Kritik der Warenästhetik« (Haug 1971) wird bei diesen Studien eine »Analyse der Warenästhetik« (vgl. zu dieser post-kritischen Auseinandersetzung mit Werbung und Konsum aus kulturwissenschaftlicher Perspektive Drügh 2011: 14ff., explizit zur Abgrenzung von Wolfgang Fritz Haugs prominenten Thesen Stanitzek 2011 im selben Band).

41 Dass Produktanpreisungen für Slow-Food etwa oder die Betonung von Nachhaltigkeit sich auf der Ebene ihrer symbolischen Modellierung dem temporeichen Spiel postmoderner Ökonomie verweigern, bedeutet noch lange nicht, dass sie dieses nicht dennoch mitspielen. Hier ist die, schon von Baudrillard (2007) betonte, integrative Funktion von Werbung hervorzuheben, nach der Werbung den Einzelnen stets daran erinnert, dass wir in einer Konsumgesellschaft leben: Dem Imperativ der Werbung widerstehen wir, aber dem Aussagesystem gegenüber sind wir sehr empfänglich, »das heißt ihrer einfachen Existenz als Gegenstand eines sekundären Verbrauchs und als der Selbstbezeugung einer Kultur […]. Was wir mit der Werbung verbrauchen, ist der Luxus einer Gesellschaft, die

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

cher (Selbst-)Beobachtung und damit auch als Impulsgeber für die Schöpfung neuer Symbole. Indem Werbung die Gesellschaft in Zielgruppen fragmentiert, ihnen Begierden, Wünsche, Kaufverhalten und Trends zuschreibt, generiert sie ständig abweichende Darstellungsmöglichkeiten. Die im Werbesystem als Kreativität verankerte Anforderung an erfolgreiche Produktkommunikation, treibt die Dauerbeobachtung der Gesellschaft an. Dabei erschöpft sich diese Rolle nicht nur in der Beobachtung, sondern ebenso, quasi als Konsequenz daraus, zeitigt die Orientierung an Kreativität neue Zeichen und Symbole, neue Produktwelten, an die zielgruppenspezifische Wunsch- und Distinktionspotenziale geknüpft sind und somit neue Lebensstilangebote offeriert werden.[42]

Aber nicht nur auf werbesoziologisch resp. gesellschaftstheoretischer Ebene wird »Kreativität« eine entscheidende Bedeutung zugesprochen, sondern ebenso für die interne Strukturierung der Werbeindustrie selbst: So interpretiert etwa Cornelia Koppetsch (Koppetsch 2006a, 2006b, 2008) in ihren *professionssoziologischen Studien* die Etablierung eines kreativen Arbeitsethos der Werbegestalter als Professionalisierungsschub. Indem die Grafiker und Texter auf Kreativität als Leitmotiv ihres Berufes setzen, schaffen sie Sonderwissensbestände, die sie gegenüber anderen professionellen Gruppen im Feld (etwa den Werberatern) behaupten. Gerade Kreativität bietet im stark deregulierten Arbeitsfeld der Werbegestaltung den Vorteil, eine Orientierungsgröße für die berufliche Identität auszubilden. In Form eines »Glaubens« an die kreative Persönlichkeit avanciert es gar zum »Eintrittsbillet« (Koppetsch 2006a: 144) in die Branche (ebenso Alvesson 1994).[43] An die Stelle klarer Karrierewege tritt einerseits der Wunsch, kreativ zu sein und andererseits die Möglichkeit, über den Nachweis kreativer Fähigkeiten berufliche Positionen zu besetzen und zu sichern. Die allgemeine Disposition des Subjekts, etwas schaffen zu müssen, ist dabei nicht nur an berufliche Kompetenzen geknüpft, sondern Kreativsein wird

zur Instanz der Güterverteilung erhoben wird und die sich selbst in einer Kultur überholt« (205).

42 Die Frage, inwiefern nun die Werbung damit den Konsum diktiert, indem sie nicht nur Lebensstile anbietet, sondern diese vorgibt, wird von den Autoren unterschiedlich bewertet (zum Überblick zu dieser Diskussion vgl. Hölscher 1998, 2002a, Hellmann 2004).

43 Das Feld der Werbegestaltung gilt aus professionssoziologischer Sicht als (formal) dereguliert, da es trotz einer akademischen Qualifikationsstufe, an der Standardisierung der Wissensbasis mangelt. Ebenso fehlen qualifikatorische Barrieren gegenüber Bewerbern aus anderen Berufsfeldern, was sich im hohen Anteil der Quereinsteiger zeigt. Hinzu kommt, dass die Aufstiegschancen durch Einebnung der Hierarchieebenen begrenzt erscheinen, eine geringe Bindung an die Agentur vorherrscht und fließende Übergänge zwischen verschiedenen Anstellungsverhältnissen (gesichert/ungesichert; fest/selbstständig) ein Netz flexibler Beschäftigungsverhältnisse unterstützen (vgl. Koppetsch 2006a: 141ff.).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

zum Subjektideal, zum leidenschaftlichen Merkmal der ganzen Persönlichkeit. Als solches wird Kreativsein zum »strukturierende[n] Prinzip der Lebensführung und als normativer Bewertungsmaßstab zugrundegelegt« (Koppetsch 2006a: 144). Verstärkend verankert sich Kreativität als institutionelles Regulativ des Werbefeldes, indem in sogenannten Kreativwettbewerben schöpferische Leistungen prämiert und diese so zu »legitimen Bewährungsproben« (Boltanski/Chiapello 2006: 72) werden (Koppetsch 2006a 152ff.). Diese professionelle Ausrichtung an Kreativität zeichnet auch Hölscher (2002b) nach, wenn sie Stellenanzeigen analysiert, um so die beruflichen Normen des Feldes zu rekonstruieren. So macht sie neben einem »rational bürokratischen Wissenstyp« (ebd. 502) für die Beratung, einen »assoziativ, unbürokratische[n] Wissenstyp« im Bereich der Kreation aus (ebd.: 506), für dessen Verortung innerhalb der Agenturen und der Branche eher unkonventionelle und informelle professionelle Kriterien wichtig sind. Kreativität wird in diesen Studien als eine Art ökonomisches Kapital identifziert, mindestens als ökonomische Leistung, deren Hegemonialisierung sich strukturierend auf die Organisation des Feldes auswirkt (vgl. ebenso Pratt 2006).

Gleichermaßen berührt dieses Arbeitsethos eine identitäre Ebene, die von einem dritten Studienkomplex untersucht wird, der in Ermangelung einer fachspezifischen Einordung als *Studien zur Identität(sbildung)* beschrieben werden kann. Diese Studien überlagern sich sehr stark mit den zuvor genannten professionssoziologischen Studien (Nerdinger 1991, Alvesson 1994, Schmidt/Spieß 1994, Hölscher 2002b, Nixon 2003, Koppetsch 2006a), weisen aber zugleich über klassische professionssoziologische Gesichtspunkte hinaus, indem sie auch etwa auch Genderaspekte (Nixon 2003: 93ff.) einbeziehen und allgemeine Fragen zur (beruflichen) Identität verhandeln. Wie auch von Cornelia Koppetsch herausgearbeitet, wird in diesen Studien deutlich, dass kreative Jobs (Grafik, Text, Webdesign) im Zuge der Entwicklung der Werbeindustrie ins Zentrum der Agentur und der Branche rücken. Dabei sind die Möglichkeiten zur kreativen Beschäftigung und Arbeit am ›echten‹ Ausdruck die treibende Kraft für die Wahl dieser Berufe, die als »Idealberufe« (Schmidt/Spieß 1994: 40) die Chance zur Selbstverwirklichung bieten (Nixon 2003, Koppetsch 2006a).[44] Kreativität als persönliche Fähigkeit und Bedürfnis des Subjekts kommt so zur Deckung mit beruflichen Anforderungen, was sich nicht zuletzt im Habitus der Subjekte zeigt (etwa Alvesson 1994: 546). So wird ein expressives Persönlichkeitsideal öffentlich zur Schau gestellt und richtet sich gegen die bürokratische und überorganisierte Korrektheit eines zum Feindbild stilisierten Angestelltensubjekts. Kreativsein bedeutet vom »Mainstream« abzuweichen und gegen die etablierten Routinen der Branche aufzubegehren (Nixon 2003: 75ff.). Dabei gilt

44 Ebenso stellen die Kreativberufe ein urbanes Aufstiegsversprechen für ländlich sozialisierte Akteure dar, wobei Aufstieg hier weniger ökonomisch als eher lebensstilistisch gemeint ist; Nixon 2009.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

es ›echte Kreativität‹ und ›authentischen Ausdruck‹ gegen eine Standardkreativität, die »second-rate creativity« (ebd.: 76), zu behaupten. Sean Nixon (ebd.: 91) stellt heraus, dass ein solch stark aufgeladener Begriff von Kreativität innerhalb des Feldes eine zentrale Rolle spiele,[45] aber dass dieser erstens nicht wirklich definiert sei (ebenso Schmidt/Spieß 1994: 89) und zweitens in einem Gegensatz zur eigentlichen Erwerbspraxis (»actual performances«, Nixon 2003: 76) stehe. Auch wenn sich die Akteure als sehr kreativ verstehen, lässt sich deren Kreativität nur als ›kleine Abweichung‹ von gewohnten Ausdrucksformen verstehen. Kreativität, so Nixons eher implizites Argument, sei zu einem beträchtlichen Teil Rhetorik (ebd.: 77), welche als professionspolitische (etwa gegen die Nicht-Kreativen) oder identitätsbezogene (etwa gegen die Alten und Etablierten) Behauptungsstrategien zu analysieren ist.[46]

Ein weiteres Forschungsfeld, welches sich explizit mit der Rolle der Kreativität und der Werbung auseinandersetzt, lässt sich dem Bereich der *interdisziplinären Organisations- und Managementforschung* zuordnen. Die für den vorliegenden Zusammenhang interessantesten Studien sind zu einem auffällig großen Teil aus der englischsprachigen Wirtschaftsgeographie (bspw. Grabher 2001, Pratt 2006, Thiel 2005), während die Wirtschaftswissenschaft selbst (etwa Marketing- oder die Managementforschung) relativ wenig zu diesem Forschungsbereich beisteuerte (vgl. Kelly/Lawlor/O'Donohoe 2006: 505, siehe ebenso als Ausnahme die Arbeiten von Chris Bilton, etwa Bilton 2009).[47] Aufgrund dieser disziplinären Dominanz nähern

45 Koppetsch (2006a: 197) spricht von »emphatischer Beruflichkeit«, welche sich im intensiven Verhältnis zum Werk zeige.

46 Außerdem wird, etwa von Nixon (Nixon 2003: 78ff.), die Nähe der Werbung zur Kunst betont. Kreative Werbeprodukte weisen regelmäßig auch einen künstlerischen Wert auf und etablieren so über eine Art zusätzliche Feldzugehörigkeit einen kreativen Nimbus. Diese Überlappung des Künstlerischen und Ökonomischen bündele sich in der Figur eines ›Super-Kreativen‹, der über durchschnittliche kreative Fähigkeiten hinausweist.

47 Die Bücher und Texte zum Thema Werbung und Kreativität aus dem Feld und der Nähe der Wirtschaftswissenschaften beschäftigen sich entweder mit den formalen Strukturen und Rechtsdimensionen von Werbeagenturen oder ihren nationalen oder branchenintern Unterschieden (vgl. etwa Hattemer 1995 sowie Kloss 2000, Kloss 2002). Aber auch hier gibt es Ausnahmen: etwa die Studie von Werner Schmidt (1972), der in seiner Dissertation »der Erzeugung kreativer Leistungen in Unternehmen […] am Beispiel der Werbung« (1) nachspürt. Diese ist sehr lesenswert, zeigt sie doch eine intensive Auseinandersetzung mit der zeitgenössischen Literatur und den Import soziologischer Deutungsangebote in die Wirtschaftswissenschaft. Dennoch wird Kreativität eben gerade nicht kultursoziologisch verortet, sondern als eine natürliche Variable resp. Kompetenz konzipiert, deren Hervorbringung gewisser organisatorischer Stellschrauben bedarf. Die Studie verweist damit auch auf das Gros der Publikationen aus dem Feld der Praxisratgeber zur Verstärkung kreativer Ergebnisse.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

sich die Studien dem Phänomen vornehmlich mit Blick auf die räumliche Dimension und betonen strukturierende Effekte für die topologische Organisiertheit der Werbung. So wird etwa die Projektarbeit als eine organisationelle Praxis identifiziert, die kreative Lösungen ermöglicht, allerdings eine spezifische (räumliche) Organisation in Teams und Netzwerken erforderlich macht und diese häufig in geographisch-lokaler Nähe verortet (vgl. etwa Grabher 2002). Bekannte Beispiele wären etwa der Stadtteil Soho in London oder die Gegend rund um die Madison Avenue in New York oder in Deutschland die ›Agenturquartiere‹ in der Hamburger Hafencity oder in Berlin-Mitte. Kreativität wird in diesen Studien häufig als ein Effekt spezifischer ökonomischer und räumlicher Praktiken identifiziert und weniger als Ausgangspunkt derselben (Pratt 2006). Interessant ist, dass so Mechanismen und Verfahren analysiert werden, die an der Produktion eines solchen Effektes, eben der Kreativität, beteiligt sind. Allerdings geschieht dies entweder mit Blick auf die gesamte Branche (Thiel 2005, Pratt 2006, Pratt/Jeffcut 2009b), sodass Kreativität als Ergebnis einer feldspezifischen Form des Governance der Werbeindustrie als Ganze erscheint oder, so ein anderer Teil der Studien, spezifische Fragestellungen in den Fokus gerückt werden, die vornehmlich einzelne Aspekte beleuchten (etwa Lernen im Projektmanagement, vgl. Grabher 2004) oder schließlich Kreativität eher als Nebenthema behandeln. Gleichwohl sind diese Studien für den vorliegenden Diskussionszusammenhang nutzbar, neben dem Grundinteresse an den Produktions- und Konstruktionsbedingungen von Kreativität vor allem in den einzelnen Befunden, die in der nachstehenden ethnografischen Analyse an den jeweiligen Stellen angeführt werden.

Gleiches, also die jeweilige Integration einzelner Forschungsergebnisse, gilt für die wenigen *Studien aus der Arbeitsforschung*, die sich explizit mit der konkreten Figuration erwerbsarbeitlicher Praxis in der Werbeindustrie auseinandersetzen. Hier lassen sich nur wenige Studien auffinden. Allen voran ist Brian Moeran zu nennen, der mit seiner breitangelegten Monographie (1996) den Arbeitsalltag in einer japanischen Werbeagentur nachzeichnet. Darin geht es ihm zum einen um die kulturelle Prägung der Erwerbsarbeit im spezifischen Kontext Japans. Zum anderen aber rückt er allgemeine Aspekte werberischen Arbeitsalltags in den Fokus, indem er die verschiedensten Abteilungen seines Fallbeispiels teilnehmend beobachtet und analysiert. Allerdings ist sein Fokus weniger auf Kreativität als mehr auf Einblicke in die Spezifika der einzelnen Abteilungen gerichtet. In Folgearbeiten untersucht er unterschiedliche Aspekte wie etwa die Produktion von Authentizität in dieser Werbeagentur (Moeran 2005) oder die Rolle von Erzählungen als Modus der Identitätsbildung von Agenturen (Moeran 2001). Das Thema ›Kreativität‹ bildet da eher eine kontextuelle Bezugsgröße und weniger einen analytischen Fokus. Von grundsätzlichem Interesse für die vorliegende Arbeit ist auch der von Brian Moeran mit dem Werbepraktiker Timothy D. Malefyt herausgegebene Sammelband »Advertising Cultures« (2003a) zur Rolle der Ethnografie als wissenschaftliche wie auch werbe-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

feldinterne Forschungsmethode. In den dort versammelten Beiträgen geht es um die Spezifika verschiedener nationaler Werbekulturen (etwa Trinidad, Indien oder Japan). Ebenso lassen sich deutschsprachige Studien finden, die in ihrer Analyse der Erwerbsarbeit der Werbepraktiker auf den Aspekt der Kreativität als Anforderung für die konkrete Arbeitspraxis eingehen (so etwa Bolte 2008 im Zusammenhang mit verschiedenen »Arbeitszeitpraktiken«, teilweise auch Thinnes 1996). Aber auch hier geht es den Autoren nicht um eine Analyse von Kreativität in der Werbung. Wie von Nixon (2003: 91) für das Feld attestiert, dient Kreativität hier als weitgefasster Begriff, in dem sich unterschiedliche Anforderungen an das Arbeitssubjekt bündeln. Kreativität ist eher eine Chiffre für zeitgenössisches Arbeiten, über die auf postfordistische Arbeitsformen hingewiesen wird (etwa Bolte 2008: 17).

Eine Studie aus dem Bereich der Psychologie bleibt noch zu erwähnen, die sich ganz explizit mit den Formen kreativen Arbeitens in der Werbeindustrie auseinandersetzt: Stephanie Benedikt-Jansens »Kreatives Problemlösen in der Werbebranche« (2001), in der die Autorin anhand von sechs Fallbeispielen, die psychologische Dimension »kreativen Problemlösens« beobachtet und im Nachgang die Akteure befragte, um so die »Voraussetzungen der kreativen Lösungen« sowie die »Prinzipien [der] in der Werbebranche tätigen Kreativen« (9) herauszuarbeiten. Ein quantitativ großer Teil dieser Arbeit protokolliert die einzelnen Schritte der Werber während und nach der Ideenfindung. Hilfreich für die vorliegende Arbeit sind die ausführlichen Protokolle dieser Ideenfindungen. Allerdings ist es neben methodischen Problemen der Studie (so ist etwa der Beobachterstatus komplett ungeklärt) vor allem der kognitivistisch-positivistische Anspruch an das Phänomen der Kreativität, der die Studie nur bedingt als inspirierende Vorarbeit qualifiziert. Kreativität wird in Auseinandersetzung mit unterschiedlichen psychologischen Theorien als ein natürliches Phänomen begriffen, bei dem nicht dessen kulturelle oder soziale Ausprägung eine Rolle spielt, sondern welches als messbare Größe auftritt, die durch entsprechende Verfahren verbessert werden kann.[48]

Eine solche natürliche Sicht auf Kreativität findet sich auch immer wieder in einem letzten Komplex von Studien, welche sich mit dem Zusammenhang von Werbung und Kreativität auseinandersetzen: nämlich *Arbeiten aus dem Werbefeld* selbst. Hier gibt es eine schiere Menge an Darstellungen und Stellungnahmen zum Phänomen der werberischen Kreativität und der Möglichkeit seiner Effizienzsteigerung. Kreativität scheint zum einen als eine alles umfassende Grundlage der Werbung manifestiert (etwa Zinkhan 1993), dient aber gleichwohl als Begriff mit hoher identifikatorischer Kraft und Differenzierung, über den sich von anderen weniger

48 Benedikt-Jansen führt fünf Merkmale an, welche die kreative Leistung steigern: »wechselseitig-konträre Interaktion«, Inspiration und Sympathie zwischen gleichrangigen Kreativen, die Identifikation mit der Werbebranche, einen ständigen Wechsel zwischen Nähe und Distanz und einem intensiven Gedankenaustauch (Benedikt-Jansen 2001: 203ff.).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

kreativen Agenturen/Personen/Werbeideologien abgegrenzt werden kann (so etwa Law 1998). Ebenso finden sich Stimmen, die den kreativen Prozess als undurchsichtiges, nicht regelhaftes Ereignis identifizieren, welches aber dadurch nicht weniger steigerungsfähig ist. Nur sind es nicht die organisationellen und technischen Möglichkeiten, sondern die Personen, die hier für die ›wirkliche‹ Kreativität verantwortlich sind (O'Barr 2007). Für den vorliegenden Zusammenhang der Identifikation und Analyse der Praktiken der und des Kreativen ist dieser Literatur mit einer gewissen Vorsicht zu begegnen, handelt es sich dabei nicht zwingend um Analysen mit einer reflexiven Distanz zum Gegenstand, sondern häufig um – auch explizit so benannte – höchst subjektive Formen der Eigenwerbung. Aus dieser Perspektive gibt die Literatur, seien es Interviews der Akteure des Feldes in Branchenpublikationen, Kreativitätsratgebern, Selbstdarstellungen von Agenturen oder Beiträge in Büchern, Kongressen usw., Aufschluss über Relevanzen und Differenzen innerhalb des Feldes, auch wenn sich deren konkrete Verankerung im Arbeitsalltag aufgrund des diskursiven Materials häufig nur in Ansätzen rekonstruieren lässt.[49]

Resümierend liefert dieser geraffte Blick auf die Reflexion des zeitgenössischen Verhältnisses von Werbung und Kreativität eine Unterscheidung auf mindestens drei Ebenen:

Erstens wird Kreativität als *grundlegende Ressource* zur Schaffung von Neuem fixiert. Kreativität wird demnach ganz allgemein als Fähigkeit zur Neuschöpfung verstanden und als zentrales Element der Werbung und der Werbeindustrie markiert. Ohne Kreativität ließe sich keine Werbung erstellen, da die Produktanpreisungen im massenmedialen System der Aufmerksamkeiten auf Neuheit und Abweichung setzen und somit beständig auf der Suche nach originellen Darstellungsmöglichkeiten sind, wofür dann wiederum die Fähigkeit zum kreativen Einfall nötig ist. Diese Fähigkeit wird für Werbebotschaften in besonderem Maße benötigt, da die medialen Aufmerksamkeitsspannen sehr kurz sind und damit die Notwendigkeit, auf kreativen Wegen Sichtbarkeit zu erreichen, entsprechend groß ist.

Anders als diese grundlegende und branchenweite Positionierung, wird dem (diskursiven) Phänomen ›Kreativität‹, auf einer zweiten Ebene, eine *strukturierende Kraft für das Feld* zugesprochen. Kreativität bezeichnet demnach eine Differenz, mithilfe derer einzelne Elemente voneinander unterschieden werden. Innerhalb der Branche etablieren sich Agenturen, deren Spezialisierung in der kreativen Werbung liegt und welche über Kreativwettbewerbe zueinander in Konkurrenz treten. Kreativität wird in dieser Verwendung nicht mehr allen Branchenmitgliedern gleichermaßen zugeschrieben, sondern über die Unterscheidung kreativ/nicht-kreativ werden Organisationstypen von anderen abgegrenzt. Dies gilt ebenso innerhalb von Agenturen: Dort sind spezifische professionelle Positionen markiert, die für etwaige

49 Leider steht eine Diskursanalyse der werbefeldinternen Literatur zum Thema Kreativität noch aus.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

kreative Leistungen zuständig sind und für die entsprechend kreative Kompetenzen benötigt werden. Kreativität wird so zu einem Regulativ im Arbeitsfeld der Werbegestaltung, welches sich darüber hinaus sogar auf das Identitätsangebot des Kreativen übertragen lässt.

Quer zu den beiden bisherigen Verwendungen des Begriffs liegt eine dritte Ebene, welche die *Form und Möglichkeit* werberischer Kreativität sowie deren Steigerung fokussiert. Neue Einfälle werden demnach als Ergebnis einer mehr oder minder komplexen Gemengelage im Bereich der Regulation und Organisation der Branche, der Agentur oder der Arbeitspraxis festgemacht. Kreativität wird zum Fluchtpunkt unterschiedlicher Bemühungen, die einen Effekt zeitigen sollen, der als ›kreative Werbung‹ bezeichnet werden kann. Dies wird durch spezifische Weisen der Organisation von Werbeagenturen, von Arbeitsabläufen und von Branchenstrukturen hervorgebracht, die ein Bild einer kreativen Agentur zeichnen als einer kleinen bis mittelgroßen, stark vernetzten, lokal verankerten, wettbewerbsorientierten, urbanen Organisation.

Trotz dieser wichtigen Studienergebnisse, die zuweilen auch an ein kultursoziologisches und konstruktivistisches Verständnis von Kreativität anschließen, geben auch die zitierten Analysen nur bedingt Antwort auf die hier verfolgte Fragestellung nach den konkreten Praktiken kreativen Arbeitens. So vernachlässigt das Gros der Untersuchungen den Aspekt der Praxis des und der Kreativen. Vielmehr zeigen sich die Analysen interessiert an stabilen Identitäten der Werber und damit weniger an der situativen Figuration neuartiger Einfälle. Kreativarbeit gerät als allgemeine Bezeichnung für kreativ-künstlerische Erwerbsarbeit in den Blick, die spezifische Form des Tätigseins Kreativer allerdings bleibt im analytischen Dunkel. Und selbst wenn, wie erwähnt, in der einen oder anderen Studie doch auf die Arbeits- oder Organisations*praktiken* hingewiesen wird, geschieht dies bestenfalls für ausgewählte Aspekte, etwa nur für die Ideenfindung oder nur für den Aspekt temporärer Organisationsformen. Kurzum: Es fehlt insgesamt an einem systematischen Versuch, diejenigen Tätigkeiten und konkreten Situationen zu rekonstruieren, mit und in denen die Akteure die Hervorbringung eines kreativen Produktes vollziehen. Sich dieser Leerstelle weiter nähernd, werden im Folgenden die methodologischen und methodischen Grundlagen meiner Untersuchung erläutert.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

3. Die Anlage der Untersuchung

»Wie aufregend [die] Erfahrungen bei der Datenerhebung auch sein mögen, es kommt der Tag, an dem die Daten ausgewertet werden müssen.«
ANSELM STRAUSS ZIT.N. KUCKARTZ 2005: 9

»Die subtile Handhabung ihrer [der Ethnografin, H.K.] persönlichen Kontaktformen mit den ›Eingeborenen‹ […] ist die erste Voraussetzung gelingender Forschung.«
HIRSCHAUER/AMANN 1997A: 25

3.1 ZUR FORSCHUNGSPRAXIS UND METHODE

Methodisch verschreibt sich die vorliegende Untersuchung im folgenden Analyse- und Hauptteil einer ethnografischen Herangehensweise.[1] Sie positioniert sich damit bezüglich der methodologischen sowie methodischen Grundlegungen zunächst als ein subjektbezogenes Unterfangen. Ethnografie kann als der Versuch gelten, das

1 Die Literatur zu diesem Themengebiet ist inzwischen sehr vielfältig. Als gute Einführung in die Prinzipien und Verfahren der Ethnografie können immer noch Spradley 1980 und Hammersley/Atkinson 1995 gelten. Unter der aktuellen Literatur sind einleitend die forschungspraktisch orientierten Bücher von Crang/Cook 2007 und Gobo 2008 zu empfehlen. Zur thematischen Vielfalt und konzeptionellen Debatten vgl. die Überblicke im »Handbook of Ethnography« (Atkinson et al. 2001). Für die deutsche Debatte vgl. Hirschauer/Amann 1997b, Kalthoff/Hirschauer/Lindemann 2008. Zu einem vermeintlichen »ethnographic turn« in der Soziologie vgl. Culyba/Heimer/Petty 2004. In der deutschen Diskussion ist es üblich, die ethnografierende Person als weibliches Forschungssubjekt zu adressieren. Dieser Konvention soll hier, entgegen der sonstigen Nutzung der männlichen Form in dieser Arbeit, gefolgt werden.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

forschende Subjekt selbst als zentrales ›Forschungsinstrument‹ hervorzuheben und zwar in mehrfacher Hinsicht (vgl. Kalthoff 2000, Kalthoff 2003, Hirschauer/Amann 1997a, Hirschauer 2001): Zunächst sind die zentralen ethnografischen Verfahren der Datenerhebung, entweder das ethnografische Interview oder die teilnehmende Beobachtung, höchst subjektzentrierte Verfahren (Spradley 1979, 1980).[2] Im ersten Fall gilt es durch ein Gespräch, eine »friendly conversation« (Spradley 1979: 58), Aufschluss über die kulturelle Praxis der Akteure zu gewinnen. Zur Herstellung einer solchen freundlichen Konversation werden die subjektiven Fähigkeiten der Interviewenden benötigt, denn es sind diese, die durch ihr besonderes Einfühlungsvermögen und ihre gekonnte Nachfragetechnik, Informationen über die Praxis des Feldes zu erhalten zielen (ebd.: 55ff., ebenso Hermanns 2000).[3] Demgegenüber ist die teilnehmende Beobachtung prinzipiell durch die Anwesenheit der Forschenden im Untersuchungsfeld gekennzeichnet. Auch wenn sich unterschiedliche Grade der Teilnahme unterscheiden lassen, ist die lokale und temporale Kopräsenz Ausgangspunkt dieser Forschungsperspektive (vgl. Kalthoff 2000: 431). Hier sind es die Sinnesorgane, der Verstand und die Erfahrung der Ethnografin, mithilfe derer die Darstellungen der Feldteilnehmer beobachtet und entsprechende Praktiken identifiziert werden. Dieser Wahrnehmungsapparat ist sowohl selektiv als auch notwendig physiologisch beschränkt, also gar nicht in der Lage, alles zu sehen, was es in der Situation zu sehen gäbe. Entsprechend, und das wurde oft betont, ist der Blick der Forschenden auch immer nur ein Ausschnitt auf den Untersuchungsgegenstand, eine Beobachterposition mit dazugehörigen blinden Flecken.[4]

Des Weiteren offenbart sich die ethnografische Praxis als subjektbezogenes Unterfangen, da sie zu einem fundamentalen Teil auch schreibende Praxis ist. Die Eth-

2 In den letzten Jahren erschienen neue Verfahren, die ebenfalls unter der Bezeichnung »Ethnografie« versammelt sind: beispielsweise die »fokussierte Ethnografie«, die zentral auf technische Aufzeichnungsmethoden setzt, allen voran das Video (vgl. Knoblauch 2001) oder die sogenannte »Foto-Ethnografie«, welche das unbewegte Bild präferiert (vgl. Hägele 2007). Beide Beispielverfahren lassen sich ebenso mit der teilnehmenden Beobachtung kombinieren und als Bestandteil davon verstehen. Dennoch wird mit dieser expliziten Betonung auf die »Fokussierung« oder das Artefakt »Foto« eine andere methodologische Position herausgestellt, deren spezifische ›Qualität‹ zu einem großen Teil im medialen Artefakt verortet wird.

3 Zugleich ist die Interviewsituation immer auch als kommunikative, also dialogische, Situation zu konzipieren, in der nicht nur Erwartungen und Erwartungserwartungen sowie entsprechende interaktive Reaktionen auf der fragenden Seite, sondern auch auf Seiten der Antwortenden zu verzeichnen sind.

4 Diese Standortgebundenheit von Beobachtung wird in der Soziologie prominent von der Luhmann'schen Differenzierungstheorie thematisiert (vgl. Luhmann 1992: 68ff.), für den Kontext der Ethnografie vgl. Braun-Thürmann 2006.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

nografin ist Autorin eines Textes, welcher sich zunächst privat als Feldnotiz an sie selbst und später öffentlich als Ethno*grafie* an ein Publikum richtet – als solches eine Erzählung über etwas darstellt.[5] Schreibend erschafft die Ethnografin eine Sicht auf die kulturelle Praxis ihres Untersuchungsfeldes, welche allein schon in der Darstellung durch Selektivität gekennzeichnet ist (worüber wird berichtet, worüber nicht, wie wird etwas dargestellt etc.). Der ethnografische Bericht erscheint so nicht als objektive Darstellung von Sachverhalten, sondern als eine Präsentation von Phänomenen, die durch die soziale Praxis des Schreibens überhaupt erst hervorgebracht werden (auch: Kalthoff 2003: 72).

Eine derartige Subjektbezogenheit der Forscherin im Feld als auch der Verfasserin am Schreibtisch wurde verschiedentlich kritisch kommentiert (vgl. exemplarisch Schweizer 1999: 14ff.), zugleich aber auch als Stärke der ethnografischen Methode herausgestellt. Die Subjektzentriertheit des Forschungsprozesses ist im letzteren Fall nicht als Kritik an der fehlenden Validität der empirischen Auseinandersetzung misszuverstehen, sondern als Anerkennung des Forschungssubjekts als zentrales Forschungsinstrument.[6] »Die Beobachtung ist ein Schritt von einer nicht zu vermeidenden Selektivität zu einer gezielten Form von Selektivität, die forschungspraktisch oft als *thematische Fokussierung* umgesetzt wird« (Kalthoff 2000: 432, eig. Hervorh., H.K.). Eine solche Fokussierung ist dabei nicht zufällig, sondern adaptiv. Das heißt, sie orientiert sich an den Gegebenheiten des Untersuchungsfeldes und folgt so dem »Methodenzwang des Feldes« (Hirschauer/Amann 1997a: 19, auch Lüders 2000: 393ff.). Ethnografie lässt sich als eine Form der »Relevanzaufspürung« (Hirschauer/Amann 1997a: 20) verstehen, welche durch das spezifische Vor-Ort-Sein Handlungspraxis beobachtet und darüber lokales Wissen explizierbar machen kann, das »für die Teilnehmer weder in Handlungssituationen und erst recht nicht auf vages Nachfrage hin sprachlich verfügbar ist, weil sie es im Modus des Selbstverständlichen und der eingekörperten Routine haben« (ebd.: 24). Die spezifische »thematische Fokussierung« meiner Beobachterposition soll im Folgenden rekonstruiert werden, um diese für die Lesenden nachvollziehbar zu machen, aber auch um einigen damit verbundenen Fragen der Durchführung meiner

5 Die Entdeckung dieser unhintergehbaren Autorschaft hielt in die anthropologische Diskussion Einzug unter dem Titel der »Writing Culture Debate« (Clifford/Marcus 1986) bzw. der »Krise der Repräsentation« (vgl. Berg/Fuchs 1993). Zentraler Fokus dieser Debatte ist die Diskussion um die Rolle der Autorin und deren Bedeutung für die rhetorische Konstruktion kultureller, mithin politischer Repräsentation und damit einhergehend die Frage nach der Ermächtigung für etwas resp. jemand anderen zu sprechen/zu schreiben.

6 Fachgeschichtlich betritt diese Argumentation wohl im Zuge der Untersuchungen von naturwissenschaftlichem Wissen unter dem Stichwort der Laborstudien die soziologische Diskursbühne (vgl. beispielsweise Latour/Woolgar 1979; Knorr-Cetina 2002a).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Forschung sowie den korrespondierenden methodologischen Überlegungen zu begegnen.

Meine ethnografische Forschung folgt dem Credo klassischer Ethnografien, welche ein intensives Vor-Ort-Sein über einen zeitlich ausgedehnten Zeitraum als Grundlage der Forschung hervorheben (bspw.: Spradley 1980, Kalthoff 2003). Die hier präsentierten Daten stützen sich auf Feldaufenthalte in zwei Werbeagenturen von jeweils drei Monaten Länge. Einer der Feldaufenthalte wurde in einer großen eidgenössischen Stadt im deutschsprachigen Teil der Schweiz, der andere in einer großen deutschen Stadt vollzogen. Die Schweizer Agentur war – folgt man der Einteilung des deutschen Zentralverbands der Werbewirtschaft (ZAW online 2011) – eine kleine Agentur mit ca. 10 Mitarbeitern, während die deutsche Agentur über eine mittlere Unternehmensgröße mit ca. 40 Mitarbeitern verfügte. In beiden Fällen arbeitete ich als sogenannter »Text-Praktikant« im Bereich Werbetext (ohne Bezahlung).[7] Diese Beobachterposition des Praktikanten hat vielgestaltige Konsequenzen für die praktische Ausgestaltung meines Feldaufenthaltes und war Ergebnis eines langen und ebenso komplizierten Suchprozesses. Entgegen des möglichen Eindruckes bei der Lektüre erfolgreich absolvierter Forschungsaufenthalte, der Zugang zum Feld (das »getting in«) sei ein simpler Prozess und vorrangig während des Aufenthalts von etwaigen (Zugangs-)Schwierigkeiten (das »getting on«; Wolff 2000b: 340) geprägt, stellten sich meine ersten Zugangsversuche als sehr problembehaftet dar.[8] Zunächst bemühte ich mich um einen Zugang zum Feld mittels telefonischer Kontaktaufnahme und anschließender E-Mail-Korrespondenz. Bei den telefonischen Nachfragen kam ich meist nicht über das Sekretariat der jeweiligen Agenturen hinaus. Dort bat man um eine E-Mail. In diesen schriftlichen Anfragen stellte ich mein Forschungsanliegen kurz dar und bat um die Möglichkeit, »als eine Art (unbezahlter) Praktikant die Arbeitsabläufe kennen lernen und wenn möglich ein Projekt in seinem Ablauf, Konzeption, Realisation etc. unterstützend begleiten« (Anschreiben Agenturen) zu können. Die angefragten Agenturen verwiesen, wenn sie auf meine Anfrage bezüglich einer möglichen Forschungsposition antworteten und die entsprechenden Entscheidungsebenen erreichbar waren, auf zu wenig Zeit, zu wenig Platz oder mangelndes Verständnis für mein Anliegen, ihre werberische Arbeitspraxis zu untersuchen. Systematisiert man die ablehnenden Antworten bezüglich meiner Zugangsversuche, lassen sich mehrere Begründungskomplexe oder Rechtfertigungssysteme voneinander unterscheiden: *Organisationelle Ursachen* betonten die laufende organisationelle Umstrukturierung des Unternehmens und daher den ungünstigen Zeitpunkt meiner Beobachtung. *Methodologische Bedenken* äußerten einige Agenturen, da mein Aufenthalt in ihrer Organisation nicht »repräsenta-

7 In der Regel erhalten die Praktikanten eine finanzielle Aufwandsentschädigung.

8 Dies betonen etwa auch Hammersley/Atkinson 1995: 54: »The problem of obtaining access to the data one needs looms large in ethnography«.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

tiv« sei und somit das »Ergebnis verfälschen« würde. Andere Agenturen äußerten *Unverständnis über den Inhalt meiner Untersuchung*, wiederum andere verwiesen auf die *Blockierung räumlicher sowie personeller und damit auch zeitlicher Ressourcen*. Eine Agentur bekannte sich zu ihrer Sorge, ich würde eine Art ›*Industriespionage*‹ betreiben: »Innenansichten unseres Unternehmens würden wir zudem ungern veröffentlicht wissen – dies macht schließlich das Erfolgsrezept einer Agentur aus« (E-Mail, Geschäftsführer). Außerdem wurde *Unklarheit gegenüber meiner Beobachterposition* geäußert, da ich als Mitarbeiter mit Forschungsinteresse eben gerade kein »richtiger« Praktikant sei.[9] Schließlich gab es noch Agenturen, die einfach nur kurz »*kein Interesse*« und »*kein[en] Bedarf*« äußerten.

Als Konsequenz auf diese »Immunreaktionen« (Wolff 2000b: 343) des Feldes begann ich, verstärkt Interviews zu führen, um darüber einen persönlichen Kontakt zum Untersuchungsfeld aufzubauen und über diese Kontakte hoffentlich die Möglichkeit zu generieren, Einblick in die Arbeitspraxis zu erhalten. Bis dahin dienten die Interviews vorrangig vorbereitend erster Einschätzungen des Feldes und der Rekonstruktion interner Fragestellungen und Problembereiche. Ebenso intensivierte ich persönliche Kontakte zu Personen der Werbebranche (vgl. zu diesem »Casting the Net« Crang/Cook 2007: 17ff.). Insgesamt näherte ich mich dem Feld nun sensibler an und versuchte, die bisherigen negativen Antwortbescheide daraufhin zu analysieren, welche andere Herangehensweise ich wählen könnte (vgl. Lau/Wolff 1983).[10] Als ein zentrales Problem ließ sich die Position des Beobachters herausstellen. Anders als etwa in pädagogischen (Kalthoff 1997) oder therapeutischen, medizinischen Settings (Hirschauer 1993) gibt es die Position des Hospitanten im Feld der Werbung nicht. Für Novizen ist (fast) ausschließlich die Position des Praktikanten (im Bereich der Kreativabteilungen der Agenturen) oder des Volontärs (im Bereich des Projektmanagements und der Beratung) reserviert. Diese beiden Stellungen sind sehr begehrt, sodass die Agenturen hier unterschiedliche Zugangsbeschränkungen einführen, etwa längere Aufenthalte von mindestens sechs, in Ausnahmefällen drei Monaten. Hinzu kommen im Fall der Kreativabteilungen auch Eignungstest, sogenannte »Copy-Tests« oder »Mappenproben«. In diesen Tests gilt es, »kreatives Gespür« (JvM 2012) unter Beweis zu stellen, indem Aufgaben des

9 Zu diesem Problem vgl. auch Bollig 2010: 110f.

10 Ein Problem etwa bestand in der Frage, wie ich mich gegenüber der gelegentlich formulierten Forderung, nach einem Mehrwert (»aber das muss auch uns was bringen«) zu verhalten habe. Stephan Wolff (2000b: 349) weist diesbezüglich daraufhin, dass der Forscher grundsätzlich *nicht* in der Lage ist, dem Unternehmen einen ökonomischen Nutzen zu bieten. Gleichwohl ist die Beobachterposition des Praktikanten, für die ich mich letztendlich auch bewarb, durchaus mit der Forderung nach einem wenigstens minimalen unternehmerischen Nutzen verbunden. Mehr noch: Es wird sogar ein nicht geringer Teil der Arbeit im Bereich Text und Grafik über Praktikanten abgegolten.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

jeweiligen Jobs bearbeitet werden müssen und der Bewerbung beigelegt werden – analog etwa der »Mappe« für Kunsthochschulen. Ein Beispiel von Jung von Matt, einer der erfolgreichsten deutschen Kreativagenturen:

»Auf den nächsten Seiten haben wir für dich einen typischen Tag bei Jung von Matt zusammengestellt. Mit Aufgaben, die dir ein Gefühl für den Job des Texters bei Jung von Matt geben. Aufgaben, für die du ungewöhnliche, kreative Lösungen finden sollst. […] Es gibt keine Regeln, auf die man hören sollte« (ebd.: 3).

Diese Tests sind zeitlich sowie kognitiv recht aufwendig.[11] Der vorliegende Copytest beispielsweise weist darauf hin, dass man sich genug »Zeit für die Aufgaben« nehmen sollte, »um zu recherchieren«, »um nachzudenken«, »um die ersten offensichtlichen Ideen wieder zu verwerfen«, »um [s]ich zur besten Lösung durchzuringen« (ebd.: 4). Der vorgeschlagene Zeitrahmen für diesen Test, also »genug Zeit«, wurde mit »zehn Tagen« angegeben (ebd.: 4).

Nicht zuletzt aufgrund dieses langen Bewerbungsvorlaufs, über den auch keineswegs ein Praktikumsplatz garantiert ist, war ich sehr froh, als sich die Kontaktaufnahme mit Bekannten auszahlte und ich einer Agentur für ein Textpraktikum empfohlen wurde, bei der es keinen solchen Test zu absolvieren galt. Für die zweite Agentur hingegen habe ich den Copy-Test absolviert, trotz einer mündlichen Zusage für ein Praktikum seitens der Geschäftsführung. Ich hatte mich vorrangig für die Kreativabteilungen beworben, da ich hier an der produktiven Quelle des Werbeprozesses eine bessere Beobachterposition vermutete als in der Abteilung der Beratung. Diese schließlich erhaltenen Position des Text-Praktikanten erlaubte mir, in das Arbeitsgeschehen eingebunden zu sein und so eine »anhaltende Kopräsenz von Beobachter und Geschehen« (Hirschauer/Amann 1997a: 21) zu gewährleisten. Entgegen einer exklusiven Beobachterrolle allerdings – wie z.B. die des Hospitanten – war ich wie die anderen Agenturmitarbeiter an die organisationellen und kulturellen Vorgaben des Feldes gebunden, begann den Arbeitstag wie die Akteure des Feldes, machte Überstunden, wurde gerügt wegen verpasstem Arbeitsbeginn, versuchte »ordentliche Arbeit« abzuleisten, wobei ein großer Anteil meiner Zeit in den Agenturen eben gerade der Rekonstruktion dieser Ordentlichkeit galt und zwar sowohl als Wissenschaftler als auch als Mitarbeiter. Ich saß in Meetings, schrieb Slogans, Claims und Copys, spielte Tischfußball, führte den Hund Gassi, brainstormte, ließ mich briefen, diskutierte über Kampagnenvorschläge, schwatzte in der Kaffeepause, organisierte den Betriebsausflug; kurzum: ich war ein ›ganz normaler‹ Praktikant. Zwar war das Feld über mein eigentliches Anliegen informiert, dennoch geriet dies

11 Im Fall des vorliegenden Beispiels sind zehn Aufgaben zu bearbeiten, die von der Erstellung eines Radiospots über das Texten einer Anzeige bis zum Verfassen einer ungewöhnliche E-Mail an die Kollegen reichen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

in Vergessenheit, sodass ich im Laufe der Zeit zu einem selbstverständlichen Praktikantensubjekt heranwuchs. Offensichtlich bedeutete diese starke Teilnahme an den Geschehnissen im Feld ein nahezu totales ›Involvement‹, welches für die Feldteilnehmer und zuweilen auch für mich die Trennung von Beobachter- und Teilnehmerstatus verschwimmen ließ. So gab es Tage, an denen ich so stark in das Geschehen involviert war, weil etwa eine »Deadline« jegliche Ressourcen bündelte, dass mir bis zum Abend am heimischen Schreibtisch keine Minute blieb, um innezuhalten und Dinge zu vermerken. Um der Gefahr des »going native« zu entgehen, erwiesen sich verschiedene Verfahren der »Befremdung der [(nunmehr), H.K.] eigenen Kultur« (ebd.) als sehr hilfreich: So schrieb ich während des Aufenthaltes am Tage oft kurze Stichworte, die ich zumeist am Abend zu einem größeren und ausführlicheren Text zusammenfasste, was eine reflexive Distanz zum Tagewerk ermöglichte. Nicht zu unterschätzen war auch das wörtliche »Coming Home« nach der getanen Arbeit und der damit verbundene Moment mit Wissenschaftskollegen oder Freunden über »meinen Tag« zu reden und zwar nicht nur als Praktikant, sondern ebenso als Wissenschaftler.[12] Schließlich gab es neben der erwähnten Selbstverständlichkeit im Feld auch immer wieder Distanzierungen gegenüber mir als Beobachter; sei dies der Ausschluss bei einigen Gesprächen, eine zuweilen skeptische Reserviertheit einiger Teilnehmer, ironisch-distanzierte Hinweise auf meine ›Datenlust‹, wenn ich »schon wieder« mein Diktiergerät herausholte oder schmunzelndes Kopfschütteln ob meiner seltsamen Fragen. Diese Naivität bei inhaltlichen Fragen (»Was machst du denn da?«), in der Rekonstruktion von Abläufen (»Und dann schickst du das Bild per Mail zu Lutz?«) oder gegenüber der eigenen Position (»Was mache ich hier eigentlich?«) erwies sich als eine prinzipiell erfolgreiche Forschungshaltung (vgl. Wolff 2000b: 349).

Neben diesen Befremdungen *während* des Aufenthaltes halfen ebenso die Verfahren der Befremdung *nach* dem Aufenthalt, in Distanz zum Feld zu treten. Als solche sind zu nennen: die Techniken und Methoden der Auswertung, allen voran das offene Codieren nach Strauss/Corbin (2008) sowie andere Formen der Strukturssuche im Material (etwa Methoden der Konversations-, Dokumenten- oder Bildanalyse), die Prüfung und Diskussion einzelner Konzepte und Begriffe mit Kollegen oder mir selbst, schließlich des Verfassens eines Textes. Hinsichtlich der Datenanalyse lassen sich wenig explizite Hinweise oder Verfahren zur Auswertung ethnografischen Datenmaterials finden; überhaupt ist dieser Aspekt entgegen anderen Forschungsmomenten wie etwa der Erhebung stark unterreflektiert (vgl.: Gobo 2008: 226, ebenso Lüders 2000: 399).[13] Als Orientierungspunkt allerdings konnte der

12 Zur Idee des »Coming Home« als Gegenverfahren zum »Going Native« vgl. Hirschauer/Amann 1997a: 28.

13 Eine Ausnahme bilden etwa die sprachorientierten Analyseschritte der Domain Analysis nach Spradley 1980.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Hinweis dienen, die ›natürliche‹ Ordnung des Datenmaterials aufzubrechen und neu zusammenzusetzen: »By means of classification, the researcher breaks up the natural flow of actions and events (still present in his or her ethnographic notes) in order to give them new sense« (Gobo 2008: 228), wobei zu ergänzen ist, dass dies sowohl für die vermeintliche natürliche Ordnung des Feldes als auch die vermeintlich natürliche Ordnung durch den Ethnografen (also dessen Repräsentationsarbeit) gilt. Stefan Hirschauer (1993: 16) spricht von einem »beständigen ›Aufräumen‹ dieser vom Autoren bewohnten Texte«. Dafür habe ich mein Material offen codiert und so versucht, strukturähnliche »Konzepte« (Strauss/Corbin 1990: 420) zu identifizieren.[14] Dieses Benennen einzelner Abschnitte oder Aspekte des vorhandenen Datenmaterials hat eine dekonstruktive Wirkung, lassen sich doch darüber neue Zusammenhänge finden, die der pragmatischen und temporalen Ereignislogik des Feldaufenthaltes entgegenstehen. Dabei ist die Tätigkeit der analysierenden Ethnografin durch die wiederholte Lektüre der Feldnotizen und der Auseinandersetzung mit den gesammelten Materialien gekennzeichnet (vgl. Hammersley/Atkinson 1995: 210). In der ständigen Auseinandersetzung mit dem Material treten gewisse Konzepte hervor, verdichten sich in der Analyse, werden beim Schreiben wieder aufgegriffen, während andere unbeachtet bleiben und im fortlaufenden Analyse- wie auch Schreibprozess aus dem Blick geraten. Auch wenn es durchaus offene forschungsleitende Fragen gab, etwa die nach den Praktiken der Kreativität, so ist der Auswertungsprozess gekennzeichnet durch Überraschungen und Justierungen, die zuvor nicht vorhersehbar waren. Ähnlich wie das Feld schon während des Aufenthaltes einen Methodenzwang ausübt, so gilt dies seitens des Materials ebenso für die Analyse.

Spätestens beim Auswertungsprozess sah ich mich unterschiedlichen Typen von Datenmaterial gegenüber: Vorrangig stützt sich meine Auswertung auf meine Feldnotizen, wobei diese wiederum nur einen gewissen Teil dessen fixieren, was ich beobachtet habe. Denn genauso sind es die *Erfahrungen*, die als Teilnehmer sowohl bewusst und gezielt als auch unbewusst und unbeabsichtigt Einzug in den Auswertungsprozess halten. Hinzu kommen zahlreiche Interviews mit Akteuren des Feldes, die sowohl, wie oben geschildert, im Vorfeld des Praktikums als auch währenddessen und danach durchgeführt wurden.[15] Interviewt habe ich vorrangig Schweizer

14 Diese Konzepte können feldspezifische Themen, wiederkehrende Formulierungen, besondere Ereignisse, aber auch analytische Begriffe sein, die als semantischer Fluchtpunkt für unterschiedliche Aspekte des Materials dienen. Es sind ›Namen‹ für die Repräsentationen im Material.

15 Ich habe im Vorfeld mit sechs Personen anderthalb bis zweistündige leitfadengestützte Experteninterviews geführt. Während des Aufenthaltes habe ich drei Interviews mit Akteuren aus der untersuchten Agentur geführt, wobei hier der Status der Akteure als Experten (oder Informanten) ihrer Lebenswelt überwog, das bedeutet, dass die Interviewpartner

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

und deutsche Werber und zwar aus den verschiedenen Bereichen und Hierarchiestufen unterschiedlicher Agenturen. Eine deutlich größere Menge allerdings nahmen die unzähligen Gespräche ein während des halben Jahres meiner Tätigkeit in den Agenturen. Diese Gespräche sind an verschiedenen Stellen in die Feldnotizen eingeflossen, als Erinnerungsspuren aber zuweilen auch nur kognitiv-intellektuell oder körperlich verankert (vgl. auch Hirschauer/Amann 1997a: 31ff.). Einige Gespräche und organisationell festgeschriebene Interaktionssituationen (Brainstormings, Organisationsmeetings, Layoutbesprechungen u.a.) habe ich mit einem digitalen Diktiergerät aufgezeichnet, andere wiederum in ihrem Wortlaut mitgeschrieben. Durch meine Praktikantenposition konnte ich an den meisten ›offiziellen Situationen‹ teilnehmen und wurde während meines Aufenthaltes dazu eingeladen. Einigen Meetings, die für Praktikanten nicht vorgesehen waren, wie etwa Kundenpräsentationen oder Sitzungen der Geschäftsleitung, durfte ich auf Nachfrage beiwohnen. Andere blieben mir bis zum Schluss verwehrt – allen voran die Leitungsrunde in einer der Agenturen, in denen die Geschäftsführer und Projektleiter ein bis zwei Tage am Wochenende die strategische Ausrichtung der Agentur besprachen. Verwehrt blieben mir auch gewisse ›Freundschaftszirkel‹, die zum Feierabend beim Bier den Arbeitstag auswerteten, andere Personen hingegen nahmen mich freundlicherweise zu solchen Anlässen mit. In einigen Situationen konnte ich mit einer Videokamera konkrete Arbeitspraktiken am Schreibtisch beobachten, auch wenn gegenüber dieser Aufzeichnungstechnik seitens der Agenturen sehr große Skepsis bestand. Der Großteil des visuellen Materials besteht aus Fotos, die ich während meines Aufenthaltes machte. Auf diese Fotos wird hier nur gelegentlich zurückgegriffen, da dies zum einen dem Wunsch einzelner Akteure entsprach und zum anderen der Sicherung von Anonymität dient. Außerdem sind unterschiedlichste Dokumente aus dem Feld in die Analyse eingeflossen; beispielsweise das Dokuments des Kunden-Briefings, Layoutentwürfe, Schmierzettel, das niedergeschriebene Agentur-ABC, Geburtstagskarten, Stundenbögen. Und schließlich fließen an verschiedenen Stellen im Text die Ergebnisse einer den Feldaufenthalt begleitenden Lektüre von Branchenmagazinen, Informationen vom Besuch von Werbemessen und anderen Agenturen ein. All diese unterschiedlichen Materialien miteinander in Bezug zu setzen, folgt dabei keiner festgelegten Methode, sondern wird angeleitet durch die verschriftlichende Präsentation des Datenmaterials, mit anderen Worten: dem Verfas-

»nicht als Ergänzung, sondern als Surrogate für Beobachtungen eingesetzt [wurden], d.h. die Interviewpartner wurden hier stärker selbst als teilnehmende Beobachter beansprucht« (Hirschauer 1993: 14). Schließlich habe ich noch zwei Interviews nach meinem Feldaufenthalt geführt, die einen ähnlichen erkenntnistheoretischen und methodologischen Status wie die vorigen drei aufweisen. Nicht nur für das Interview, sondern für die Gesamtheit des Datenmaterials gilt, dass alle personen- oder organisationsbezogenen Daten, soweit nicht öffentlich zugänglich, anonymisiert sind.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

sen des vorliegenden Textes.[16] Die Darstellungsform meines Feldaufenthaltes folgt, wie herauszuarbeiten sein wird, einer phasenweisen Abfolge, die der feldinternen Produktion von Kreativität entspricht. Diesen einzelnen Schritten lassen sich unterschiedliche Materialien zuordnen, die in den jeweiligen Situationen zum Einsatz kommen. Entsprechend fordert diese Datenvielfalt Offenheit und Sensibilität gegenüber den unterschiedlichen Materialien.

Dieser Methodenzwang des Feldes und die konkrete Phänomenalität des Untersuchungsgegenstandes auf der einen und die Darstellung eines Textes auf der anderen Seite verweisen auf einen Problembereich, zugleich auch auf ein zentrales Gütekriterium soziologisch-ethnografischer Analyse: Ethnografien müssen zum einen als methodisch-gestützter Bericht Anschluss zum soziologischen Diskurs halten, das heißt Verbindungen und Bedingungen der kultur- und sozialwissenschaftlichen Schreib- und Sprechgemeinschaft aufzeigen und einhalten bzw. *begründet* davon abweichen. Zum anderen sind Ethnografien auch Texte, deren Intelligibilität in ihrer textlichen, rhetorischen Nachvollziehbarkeit besteht. Sie sind »Geschichten, die Leser an Erfahrungen teilhaben lassen. Und wie man jemand anderen Erfahrung machen lässt, ist weniger ein pädagogisches als ein literarisches Problem« (ebd.: 34). Trotz der Dimension literarischer Überzeugung, ein Umstand, den die Ethnografie im Ansatz auch mit naturwissenschaftlichen Darstellungen von Forschungsergebnissen teilt (vgl. Knorr-Cetina 2002a: 175ff, bes. 200ff.), sind diese Darstellungen nicht beliebig. Sie sind methodisch gestützt, zielen auf wissenschaftsgemeinschaftliche Intelligibilität und sind im besten Fall über den Fall hinaus typisch für ein Feld. Als solche sind sie auch kontrollierbar (von der *scientific community* genauso wie von Akteuren des Feldes) und anschlussfähig sowie inspirierend für weitere Gedanken, Argumentationen, Theorien.

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, dass die beiden Feldaufenthalte nicht vorrangig interkulturell vergleichend in Beziehung gesetzt werden. Insofern geht es nicht um die nationalen oder kulturellen Unterschiede von Schweizer oder deutscher Werbelandschaft (vgl. dazu Kloss 2002). Ebenso wenig sollen die Unterschiede organisationeller Aspekte wie Größe, Einbindung in Netzwerke, Abteilungsorganisationen o.ä. untersucht werden (dazu Hattemer 1995). Vielmehr geht es darum, beide Fälle als Formen kreativen Arbeitens zu analysieren, die neben fallspezifischen Unterschieden auch Gemeinsamkeiten hinsichtlich ihrer Arbeitspraxis

16 Unter anderem Thomas Scheffer (2001) weist darauf hin, dass »der tatsächliche Erkenntnisprozess […] in der wissenschaftlichen Erkenntnisproduktion auf den Kopf gestellt [wird]; so als habe der Forscher bereits vorher sowohl das Thema als auch seine Herangehensweise gewusst. Geschluckt wird die im Forschungsprozess erst erarbeitete Fokussierung « (26).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

aufweisen.[17] Sofern gravierende Unterschiede auftreten, werden diese vermerkt. Als wichtiges Ergebnis meiner Analyse und als ein Indiz für die Typizität, mithin Validität, der hier zu besprechenden Fälle ist der Umstand zu deuten, dass die Unterschiede der Arbeitspraxis sich gegenüber den Gemeinsamkeiten erstaunlich gering ausnehmen.

3.2 PRAXISTHEORIE ALS GRUNDBEGRIFFLICHE HEURISTIK

Die vorliegende Arbeit versteht sich nicht nur als ethnografische Studie. Sie ist aufgrund der spezifischen Forschungsperspektive in ihrer methodologischen wie auch sozialtheoretischen Grundierung im Kontext der sogenannten »Praxistheorien« angesiedelt. Unter der Bezeichnung Praxistheorie werden in den letzten Jahren sowohl verschiedene theoretische als auch empirisch-analytische Positionen subsummiert, die sich durch eine gewisse »Familienähnlichkeit« auszeichnen und denen in der soziologischen Debatte unter der Überschrift eines *»practice turn«* große Aufmerksamkeit zugesprochen wird.[18] Neben soziologischen Großtheorien von Pierre Bourdieu (1976, 1987b) oder Anthony Giddens (1990), sprachphilosophischen Positio-

17 Dabei versteht sich die vorliegende Untersuchung nicht als eine Fallstudie im klassischen Sinne. Üblicherweise wird im arbeitsteiligen Zusammenspiel mit der quantitativen Sozialforschung die qualitative (nicht-standardisierte) Forschung als hypothesengenerierend, die standardisierte als hypothesenüberprüfend bestimmt (vgl. Lamnek 1993: 4ff.). Entsprechend sind Einzelfallstudien als Hypothesenlieferanten gekennzeichnet, deren Ergebnisse einer weiteren Bestätigung harren. Einzelfälle sind der Logik standardisierter Sozialforschung folgend vornehmlich Abbilder einer zugrundeliegenden Struktur. Demgegenüber sind die beiden hier zu diskutierenden Organisationen nicht als repräsentative Instanzen für etwas anderes zu verstehen, sondern zunächst als komplexe Gefüge an und für sich. Gerade die nachfolgende ethnografische Detailanalyse wird zeigen, dass die »Fälle« eine sehr vielfältige interne Verweisungsstruktur, man könnte auch sagen: Komplexität, aufweisen, die einen solchen Fokus rechtfertigen, ja geradezu einfordern. Dies bedeutet keineswegs, dass die Ergebnisse der Untersuchung nicht auch auf weitere Kontexte anwendbar sind. Allerdings ist das ethnografische Gütekriterium das Verständnis des Falles an sich und erst in zweiter Linie die Übertragung auf andere Bereiche. Für die soziologische Dikussion dieses Verhältnisses vgl. den wegweisenden Text von Mitchell 1983, zur allgemeinen Diskussion um den methodologischen Status von Fällen vgl. die Beiträge in Süßmann/Scholz/Engel 2007.

18 Zur Übersicht vgl. Schatzki 1996, Schatzki/Knorr-Cetina/Von Savigny 2001, Reckwitz 2003, Hillebrandt 2009: 19-90, kritisch: Bongaerts 2007 oder Schulz-Schaeffer 2010.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

nen und deren sozialtheoretischen Implikationen von Ludwig Wittgenstein (Wittgenstein 2006: 225ff.) und im Anschluss Theodore Schatzki (1996) oder Charles Taylor (1996), werden beispielsweise ethnomethodologische (Harold Garfinkel 1984), interaktionistische (Erving Goffman 1986, 2008), sozialphänomenologische (Alfred Schütz und Thomas Luckmann 2003, Berger/Luckmann 2003) oder neopragmatistische (Luc Boltanski und Laurent Thévenot 2007) Theorieentwürfe als praxistheoretisch gezählt. Hinzukommen Forschungsansätze wie etwa die Science and Technology Studies (Jasanoff et al. 1995), die Workplace Studies (Luff/Hindmarsh/Heath 2000), Teile der Cultural Studies (Winter 2009) oder Artefakttheorien im Anschluss an die ANT (Latour 2007). Zentral für diese unterschiedlichen praxistheoretischen Ansätze ist eine Fokussierung auf die sozialen Praktiken, die fundamental an der Hervorbringung, Sicherung und Veränderung von Sozialität beteiligt sind. Grundlegend werden unter sozialen Praktiken routinierte, wiederkehrende Verhaltensabläufe verstanden, die eine spezifische Temporalität, Körperlichkeit, Materialität sowie eine besondere Form von Wissen und Sinnhaftigkeit aufweisen.

Nun laufen die unterschiedlichen theoretischen Positionen aber nicht nur in einer, weiter unten näher zu erläuternden, gemeinsamen sozialtheoretischen Grundfiguration zusammen, sondern heben, trotz ihrer Differenzen, ein spezifisches Verhältnis von Empirie und Theorie hervor (vgl. Schmidt 2012: 23ff.). Die theoretischen Überlegungen einer Praxistheorie sind empirischen Analysen nicht zwingend vorgängig, sondern mit diesen verschränkt. Empirie und Theorie werden in der Praxistheorie nicht als getrennte, sondern vielmehr als interchangierende Welten begriffen, die miteinander in Austausch stehen (vgl. Kalthoff 2008, Schmidt 2012: 30ff.). Das bedeutet, dass die Praxistheorie einen analytischen Blick konturiert und zugleich dabei hilft, Phänomene an Erklärungszusammenhänge, also Theorien, rückzubinden. Außerdem ist aus praxistheoretischer Perspektive die Empirie so stark zu machen, dass sie theoretische Konzepte in den Hintergrund drängen und empirisch begründeten neuen Perspektiven folgen kann. Die »Praxissoziologie«, so Schmidt (2012), beanspruche »eine besondere Form von Theorie. Sie soll so gebaut sein, dass sie sich vom Empirischen fortlaufend verunsichern, irritieren und revidieren lässt« (31). Gregor Bongaerts (2007: 255), ebenso Robert Schmidt (2012: 28ff.), haben darauf hingewiesen, dass bereits Pierre Bourdieus Praxeologie in Opposition zu scholastischen Ansätzen, gemeint sind theoretizistische Arbeiten aus dem wissenschaftlichen Feld, positioniert wurde; Praxistheorie also auch als ein Gegenentwurf zur herrschenden Stellung klassischer Sozialforschung zu verstehen ist, welche die Reflexivität und Beobachterabhängigkeit ihrer Perspektive vernachlässige und diese aufgrund einer »epistemischen Voreingenommenheit« (ebd.: 29) gar verschweige. In eine ähnliche Richtung argumentiert auch Reckwitz: »Die ›Praxeologie‹ ist nicht allein eine ›Sozialontologie‹, ein theoretisches Vokabular, das eine andersartige Perspektive auf die Sozialwelt liefert, sondern *vor allem* auch ein For-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

schungsprogramm für die materiale Analyse« (2003: 284, eig. Hervorh., H.K.).[19] Daran anknüpfend soll hier Praxistheorie, entgegen des Wortbestandteils *-theorie*, vorrangig als Empirie anleitende *Forschungs*heuristik begriffen werden (vgl. Schmidt 2012).

Hier schließen verschiedene Verständnisse von Theorie an (dazu Kalthoff 2008): Zum einen liefert die Praxistheorie als heuristisches Grundvokabular eine besondere ›Einstellung‹ zum Untersuchungsfeld, welche dadurch gekennzeichnet ist, sich vom empirischen Gegenstand forschungspraktisch irritieren zu lassen. Theoretische Annahmen über das Feld (etwa eine Theorie der Kreativität oder eine Theorie der Kreativarbeit) können durch diesen besonderen praxistheoretischen Blick empirisiert werden. ›Kreativität‹ beispielsweise ist aus einer solchen Perspektive nicht nur anthropologisch als grundlegende menschliche Fähigkeit zu fokussieren, welcher analytisch über Kreativitätsmessungen im Labor beizukommen ist, sondern sie offenbart sich kultursoziologisch als eine spezifische Form von Praxis, die als solche empirisch beobachtbar und beschreibbar ist und für die die Akteure ebenso (Ethno-)Theorien bereithalten. Zum anderen bietet die Auseinandersetzung mit der Empirie die Möglichkeit, praxistheoretische Annahmen selbst zu konkretisieren, zu hinterfragen oder zu verfestigen – also auf die Praxistheorie als Sozialtheorie und entsprechende beobachtungsleitende Annahmen zurückzuwirken.[20] So lassen sich etwa das Verhältnis von Praktiken und Diskursen empirisch analysieren (vgl. zu einem theoretischen Entwurf Reckwitz 2008c) oder Fragen der Vermittlung von Praktiken und dem verbundenen impliziten Wissen (vgl. Schmidt 2008b) angehen. Für die hier verfolgte ethnografische Zielstellung ist der letzte Aspekt weniger zentral. Eher soll der Idee von Praxistheorie als theoriebefremdende methodologische Position gefolgt werden.[21] Praxistheorie wird aus dieser Perspektive als ein »Verfahren der Praxeologisierung« (Schmidt 2012: 70) zu nutzen sein, welches mit-

19 Ähnlich auch die Ethnomethodologie, die sich – etwa am prominentesten bei Harold Garfinkel – von der vorherrschenden sozialtheoretischen Figuration, namentlich bei Talcott Parsons, abgrenzte und eine neue radikal empirische Perspektive stark machte (vgl. Weingarten/Sack 1976).

20 Sozialtheorien behandeln die Frage, was innerhalb einer jeweiligen Theorie als »sozial« zu gelten hat, wer oder was daran beteiligt ist und wo dieses Soziale zu verorten ist – in der Interaktion, im (historischen) Diskurs, der kollektiv geteilten Norm, den Praktiken usw. (vgl. Lindemann 2008: 339) Sozialtheorien deduzieren und induzieren (!) immer auch Forschungsprogramme – etwa die Interaktions- oder Diskursanalyse, die Verfahren standardisierter Sozialforschung oder die Praxeografie (ebd.: 340).

21 Zu erwähnen bleibt, dass Theorie praxistheoretisch selbst wieder als ein praktisches Unterfangen zu konzipieren ist, als solches auch wieder beobachtbar und ein produktiver Teil dessen ist, was sie beobachtet. Zur nicht nur textlichen Praxis ethnografischen Forschens vgl. etwa Schindler 2012, zur Produktion von Texten: Engert/Krey 2013.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

tels verschiedener (De-)Konstruktionen an einer konkreten empirischen Fragestellung sein analytisches Potenzial entwickelt. Dabei konturiert eine solche Praxeologisierung gleichwohl ihr Objekt, indem gewissen Aspekten herausgehobene Aufmerksamkeit geschenkt wird. Diese sind in der praxistheoretischen Diskussion erklärtermaßen eine zeitliche (b), eine körperliche (c) und eine materielle (d) Analysedimension, was wiederum Aufmerksamkeit für die Performativität der Praxis und die Informalität und Implizitheit von Wissen (e) bedingt (vgl. Reckwitz 2003, Schmidt 2012: 51ff.). Hinzu kommt die bereits angesprochene empirische Grundhaltung (a).

a) Zunächst ist eine so verstandene praxissoziologische Perspektive von einer deutlichen *Empiriefixiertheit* gekennzeichnet. Die empirischen Daten werden nicht als Illustrationen für theoretische Modelle verwendet, sondern auf die praktischen Bestandteile hin analysiert, die die beobachtbare Praxis hervorbringen und geordnet erscheinen lassen. Es geht also um das Zustandekommen und die Prozesshaftigkeit sozialer Situationen und sozialer Ordnungen, welche in der Praxis deutlich werden und dort ebenso als scheiterbar erlebt werden können. Eine solche Perspektive rückt das von der Ethnomethodologie hervorgehobene *»Doing«* in den Fokus (vgl. Garfinkel/Sacks 1976: 148). Vermeintlich eindeutige Phänomene wie Geschlecht, Erwerbsarbeit oder Kreativität werden in ihrer situativen und kontextuellen Bedingtheit rekonstruiert. Sie erscheinen so als Resultate fortlaufender Praktiken – etwa *doing creative work*, *doing being creative* etc. Diese Praktiken versucht die Ethnografin, durch verschiedene, oben geschilderte Verfahren, in ihrem konkreten Ablauf zu beobachten und sichtbar zu machen. Diese starke Empiriekonzeption bedingt auch, die Perspektive der Teilnehmer ernst zu nehmen. Diese werden nicht nur als Ausführende bestimmter Normen oder Werte, als »cultural« oder »judgemental dopes« (Garfinkel 1984: 67) konzipiert, sondern als wissende Praktiker angesehen, die in der Lage sind, ihre alltäglichen Situationen erfolgreich und geordnet zu meistern. Genau diese praktische Leistung, die verwendeten Verfahren und Methoden der Akteure gilt es zu rekonstruieren und, Bruno Latours Credo aufgreifend, nicht vorab schlauer zu sein als die Feldteilnehmer selbst (vgl. Latour 2007: etwa 28, 44f., 54f.). Das bedeutet auch, deren Relevanzsetzungen (Was ist wichtig und was nicht?), den theoretischen Entwürfen (Wie konzipieren die Akteure theoretische Figuren oder Begriffe?) und praktischen Handlungen (Wie tun die Akteure was?) Aufmerksamkeit zu schenken. Denn gerade in den körperlichen und symbolischen Praktiken der Akteure, ihren aktiven Behandlungen und Bezeichnungen offenbaren sich die (kollektiven) Wissensformen der professionellen Praxis. In dieser empirischen Umwelt sind einzelne Praktiken niemals autark. Sie sind eingebunden in ein Gefüge aus anderen Praktiken, Materialien und Körpern.[22] Entsprechend stellen die analytischen

22 Vgl. etwa Hillebrandt (2009: 56), der von Verkettungen von Praktiken zu sogenannten »Praxisformen« spricht.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Fokussierungen der Ethnografin auf eine Praktik – bspw. Diskutieren, Entwerfen, Brainstormen – immer eine analytische Vergrößerung und Fixierung einer spezifischen Praxisform dar. Die Analyse folgt dabei einer Verfahrensweise, die als eine analytische Verlangsamung bezeichnet werden kann, indem die ›Handlungssituation‹ kurz angehalten, von ihrem pragmatischen Motiv befreit und eben diese Praktik fokussiert wird, bevor sie wieder in einen größeren Praxiszusammenhang integriert wird.

b) Praktiken als »nexus of doings and sayings« (Schatzki 1996: 89), also ein Bezugssystem von Aktivitäten und Äußerungen, sind in einer bestimmten Form räumlich und *zeitlich* organisiert. Zunächst haben sie, da der Fokus auf der prozesshaften Hervorbringung von Dingen und Situationen in der Jetztzeit liegt, Ereignischarakter. Die Praxistheorie betont die Gegenwart des Geschehens, und hebt immer wieder die Anstrengungen hervor, die die Akteure vollziehen, um jedes Mal aufs Neue diese Gegenwart entstehen zu lassen. Gleichzeitig zeichnet sich die praxistheoretische Perspektive durch die Betonung der Routinehaftigkeit des Handelns aus. Es geht also um die wiederkehrende Form eines bestimmten Verhaltens, welches über eine informelle und eher kognitiv unbewusst-implizite Regelmäßigkeit zur Praxis wird – also nicht die bewusst-reflexive wissenschaftliche Einstellung zur Welt, sondern ein pragmatisch reflexives Weltzugewandtsein meint. Ein derart auf Wiederholbarkeit setzendes Routinehandeln allerdings »ändert nichts daran, dass der Vollzug der Praxis aus der Sicht des Akteurs in der Sequenz der Zeit stattfindet und in jedem Moment – wie routinisiert auch immer – erneut hervorgebracht werden muss« (Reckwitz 2003: 295). Genau in dieser situativen Kontingenz liegt eine zentrale Möglichkeit der Variabilität von Praxis (ebd.). Gleichwohl bedeutet dies nicht, dass Verhaltensroutinen frei vom Einfluss vergangener oder zukünftiger Praktiken sind. Auch wenn Praktiken immer auf den Vollzug, also auf »den charakteristischen Tempus der Jetztzeit« (Schmidt 2012: 54) angewiesen sind, so sind sie in ebendiesem temporalen Kontext der Gegenwart Bestandteil der situativen Praxis und werden so wieder vergegenwärtigt/erinnert (im Falle von Vergangenem) bzw. verweisen auf wahrscheinlichere Zukünfte.[23] Dabei sind es zum einen die Körper, in deren Routinen vergangene Praktiken Eingang gefunden haben – nicht als deterministische Programme oder Regelvorschriften, die entsprechend automatisch ausgeführt werden, sondern als ein »Können«, welches seiner Aktualisierung und damit implizierten (wenn zuweilen auch nur minimalen) Veränderbarkeit harrt.[24] Zum

23 Diesen Einbezug der Vergangenheit von Praktiken betont Pierre Bourdieus in seiner Praxeologie (etwa 1976: 164ff.), indem er auf die Geschichtlichkeit und den Beharrungskraft des Habitus hinweist und darüber hinaus die damit verbundene spezifische Entwicklung sozialer Felder hervorhebt.

24 Dieses Argument einer Differenz in der Wiederholung hat Hilmar Schäfer (2013) praxis*theoretisch* aufgearbeitet.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

anderen sind es Dinge und Materialitäten, die eine zeitliche Stabilität gewährleisten, indem sie quasi als geronnene Praxis vergegenständlicht sind. Vergangene Praktiken sind als Materialien, Maschinen, Gesetze u.v.m. in Gegenständen akkumuliert und bilden so in der Vollzugssituation eine Referenz auf Vergangenes und legen darüber zukünftige Situationen nahe.[25] So kann »das über die Trägerschaft in Praktiken anwesende Vergangene, das Hier und Jetzt der Praxisgegenwart auch gleichsam eindicken und die Richtung zukünftiger Verläufe mitbestimmen« (ebd.: 55).

c) Als weiteres »Grundelement« (Reckwitz) der Praxistheorien wird stets der *Körper* angegeben. Dieser fungiert als Ort der Sedimentierung praktischen Wissens sowie als aktivistisches Zentrum von Praktiken. Der Körper ist damit nicht nur ein ausführendes Medium, sondern kompetenter Erzeuger sozialer Wirklichkeit. Die Akteure lernen, ihren Körper auf gekonnte und wiederholbare Art und Weise zu bewegen, mehr noch: »Körper zu ›sein‹, da der Körper aus praxeologischer Perspektive kein ausführendes Instrument darstellt, das von einem ›dahinter liegenden‹ Zentrum gesteuert würde« (Reckwitz 2003: 290). Gleichermaßen ist der Körper immer auch sozialisierter Körper, Resultat eines kulturell-somatischen Sozialisationsprozesses. Mit Bourdieu ließe sich von einem Inkorporierungsprozess sprechen (Bourdieu 1987b: 97ff., besonders 107ff.). Diese Ebene des Körpers (und eben nicht zwingend der Geist, die Psyche, das Mentale o.ä.) als kompetenter Agens des Handelns betont das praktische Wissen, welches die Akteure besitzen. Beobachtbar wird dieses Wissen als ›skillfull‹ und ›embodied performance‹, als kompetenetes Können.[26] Dabei lässt es sich aber nicht nur als praktisches Wissen um den Vollzug der Ausführung auf Seiten der Produzenten reduzieren, sondern ist gleichsam als Verstehensleistung der Zuschauer, der Umwelt zu konzipieren, die diese körperliche Praxis ›lesen‹ können (vgl. ebd.: 291). Dieses Lesen kann durchaus ein bewusst-reflektierter Prozess sein – etwa bei der Interpretation eines Fußballkommentators hinsichtlich des Fouls bzw. der Schwalbe eines Stürmers. Die Spieler hingegen reagieren, ohne innezuhalten und reflektiert darüber nachzudenken, ob es sich um eine Schwalbe handelt oder nicht. Sie reißen die Arme in die Luft und bemängeln damit – scheinbar automatisch – das begangene Unrecht. Zur Praxis des Foulspiels gehört ebenso der theatralische Aufschrei und Fall des Gefoulten, wie auch der vehemente körperliche Einsatz der Mit- und Gegenspieler. Diese selbstvergessene Körperlichkeit gilt aber nicht nur unmittelbar einsichtig für den Fall ›Sport‹, sondern ebenso für jegliche soziale Situationen: Die Pointe der Praxistheorie besteht darin, vermeintlich mentale Phänomene wie etwa Denken oder Entwerfen auf

25 Solche Stabilisierungen durch Objekte haben insbesondere Autoren der ANT hervorgehoben, etwa Latour 2001. Auf die Instabilität der Praxis und die Deutungsoffenheit von Regeln hat etwa auch Lucy Suchman (1987) hingewiesen.

26 Zur zentralen praxistheoretischen Kategorie der Öffentlichkeit und Beobachtung vgl. Schmidt/Volbers 2011.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

ihre körperlichen Anzeichen hin zu befragen, diese also anhand beobachtbaren Verhaltens nachzuvollziehen. »Mentale Zustände kennen und erkennen die Teilnehmer im alltäglichen Geschehen also dadurch, dass sie das Verhalten, die Gesten und die Mimik anderer Teilnehmer betrachten« (Schmidt 2012: 58, vgl. ebenso Hirschauer 2004).

d) Des Weiteren heben die Praxistheorien die *Materialität und Dinglichkeit* des Sozialen hervor. Demnach wird Artefakten eine zentrale Rolle bei der Bildung und Stabilisierung sozialer Praktiken und somit des Sozialen zugesprochen. Gewöhnliche Dinge wie Schlüsselanhänger, Türschließsysteme, Straßenschwellen, technische Objekte wie Grafikpads, Drucker, Computer, alltägliche Artefakte wie Stifte, Stühle, Tische erhalten aus einer praxistheoretischen Perspektive eine Aufmerksamkeit, die ihnen in bisherigen Sozialtheorien versagt blieb. Dabei werden diese weder als bloße Hilfsmittel, weder als determinierende Ermöglichungsbedingung noch als bloße symbolische Ordnung konzeptualisiert, sondern als eigenständiger Bestandteil der Praktiken selbst – in der radikalen Konzeption der Actor-Network-Theory von Bruno Latour gar als gleichberechtigte (symmetrische) Akteure resp. Aktanten (vgl. Latour 2001). So sind die Artefakte weder ausschließlich »Objekte der Betrachtung noch […] Kräfte eines physischen Zwangs, sondern […] Gegenstände, deren sinnhafter *Gebrauch,* deren praktische Verwendung Bestandteil einer sozialen Praktik oder die soziale Praktik selbst darstellt« (Reckwitz 2003: 291). In dieser Perspektive heben die Praxistheorien den konstitutiven Anteil des Materiellen bei der Formung sozialer Situationen hervor. Dabei können die Artefakte als Träger von Handlungsprogrammen durchaus ein spezifisches Verhalten *nahelegen*, wobei allerdings durch die Einbindung in ein Vollzugsgeschehen auch bei Artefakten immer eine potenzielle Offenheit gegeben ist.

e) All diese Elemente einer Theorie sozialer Praktiken verweisen schließlich auf zwei zentrale Verschiebungen im Vergleich mit klassischen Sozialtheorien: zum einen die Betonung einer Performativität der Praxis, zum anderen der Hinweis auf die Implizitheit von Wissen und die Informalität von Praxis.[27] Die *Performativität der Praxis* betont die unter a) und b) angedeutete Aktivitätsdimension praktischen Verhaltens. Praktiken sind Resultate körperlicher und materieller Vollzüge bzw. entfalten sie sich im körperlichen und materiellen Vollzug. Sie rücken das Tun, die Performanz und weniger den subjektiv oder objektiv gemeinten Sinn des Handelns in den Fokus. Sie bedürfen notwendig der Aus- und Aufführung, um Gültigkeit zu erlangen. Obenstehend klang es bereits an (etwa unter c), dass eine solche performative Perspektive ebenso auf eine andere Dimension der *Reflexion des Verhaltens* verweist. Während Handlungstheorien in erster Linie die Frage nach Sinn und Bedeutung als reflexiv-kognitive Leistung innerhalb des Geistes der Akteure verorten,

27 Für die damit zusammenhängenden Implikationen eines soziologischen Sinnbegriffs vgl. die Überlegungen in Bongaerts 2012: etwa 67ff., 81ff.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

sind die praxistheoretischen Ansätze, indem sie den körperlichen Vollzug der Praxis fokussieren, an der Rekonstruktion des Verhaltens als beobachtbarer Performanz interessiert.[28] Hierbei rückt weniger ein reflexives Aussagewissen, sondern das praktische Wissen in der Handlungssituation in den Blick. Demnach wird die Ausführung von Tätigkeiten, das Können, die »Fertigkeit« (Schütz/Luckmann 2003: 157), diese oder jene Praktik zu vollziehen, als Wissen begriffen. Dieses Wissen ist zwar den Akteuren verfügbar, aber nicht notwendig, kognitiv-reflexiv. Die Akteure tun ›einfach‹ Dinge, ohne diese bewusst zu reflektieren.[29] Diese Selbstverständlichkeit des Könnens identifiziert das Wissen im Verhalten der Akteure als implizites Wissen, als »knowing how«, im Gegensatz zu einem »knowing that« (vgl. Ryle 2002). Praktiken sind immer wissensbasierte Tätigkeiten, in dem Sinne, dass sie über ein implizites Aufführungs- sowie Deutungswissen verfügen.[30] Im Vollzug der Praxis kommen implizite Kriterien zur Geltung, in denen sich die Akteure darüber informieren, wie etwas zu verstehen ist. So zeigen Praktiken ebenso an, wie sie verstanden werden können. Sie bringen Bedingungen ihres Erklärens in ihrer Aufführung mit hervor, wobei erst das Fortschreiten der Praxis zeigt, inwiefern diese Verstehensleistung gelingt oder nicht.[31] Analog wird das implizite Wissen in der Praxistheorie auch nicht in erster Linie an den Geist der Personen gebunden, sondern in den Praktiken selbst verortet. Hierzu lässt sich das Bonmot Goffmans (Goffman

28 Dass diese Konzeption aller Handlungstheorien als mentalistisch oder kognitivistisch überdenkenswert ist, hat zuletzt Schulz-Schaeffer 2010 hervorgehoben. In der Tendenz allerdings sind damit die konzeptionellen Oppositionen benannt.

29 Eine solche Reflexion, sowohl von Wissenschaftlern als auch von den Akteuren des Feldes, ist zwar prinzipiell möglich, aber als solche wieder auf entsprechende Praktiken angewiesen.

30 Andreas Reckwitz (2003: 292) schlägt vor, drei Wissensformen zu unterscheiden: routinemäßige Zuschreibung von Bedeutung, scriptförmige Prozeduren der Hervorbringung gewisser Praktiken und implizites motivational-emotionales Wissen, was gewollt wird und was nicht. Dies lehnt sich an die drei »linkages« (praktisches Verstehen, explizite Regeln, teleoaffektive Strukturen), also die Bezugspunkte, sozialer Praktiken nach Theodore Schatzki (1996: 89) an.

31 Bekanntlich hat die Ethnomethodologie und in ihrer Nachfolge die Konversationsanalyse dafür die Begriffe der Reflexivität bzw. Indexikalität reserviert. Indexikalität bezeichnet dabei den Umstand, dass sprachliche Äußerungen quasi als Index auf einen Kontext verweisen, in dem der sprachliche Ausdruck erst verstehbar wird. Reflexivität bezeichnet den Umstand, dass während des (sprachlichen) Handelns die Erklärungen des Handelns hervorgebracht werden. Während des sprachlichen Handelns also werden Erklärungsmerkmale produziert, die dann das Verstehen desselben ermöglichen (vgl. zur Indexikalität Garfinkel/Sacks 1976: 130ff., zur Reflexivität Garfinkel 1984: 8 u.a. sowie Juchem 1988).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

1986: 9) zitieren, nach dem es nicht um »Menschen und ihre Situationen, sondern eher um Situationen und ihre Menschen« ginge. Inwiefern lässt sich neben dieser Implizitheit praktischen Wissens von einer *›Informalität‹* sprechen? Als ›informell‹ lassen sich soziale Praktiken dahingehend kennzeichnen, dass sie gegenüber kodifizierten offiziellen Handlungsregeln – etwa in Spielanleitungen, Ratgebern oder Gesetzen – über eine Offenheit verfügen, das heißt über die praktische Adaption von Regeln. Aber auch diese praktische Ausführung regelhaften Verhaltens wird nicht für jede Handlungssituation neu ausgehandelt. Sie vollzieht sich gleichwohl mit einer gewissen Regelmäßigkeit. Soziale Praktiken werden durchaus als routinierte und damit prinzipiell wiederholbare (also regelmäßige) Handlungen vollzogen. Allerdings bemisst sich diese Regelmäßigkeit an dem Verhalten der Akteure und nicht an den niedergeschriebenen Regeln, auch wenn hier prinzipielle Ähnlichkeiten vorliegen können. Die konkrete Ausführung einer Praktik selbst aber gestaltet sich als eine von Regeln kaum abbildbare Form des Verhaltens. Brainstormings etwa sind der Theorie nach in ihrem Ablauf und ihrer Anwendung klar geregelt, der Vollzug selbst allerdings offenbart verschiedenste Verstöße gegen diese Regeln (vgl. Kap. 4.2.3). Dies gilt nicht nur für den untenstehend analysierten Fall, sondern auch für andere praxeologische Analysen des Brainstormings (dazu: s.u.). Trotz der unterschiedlichen Abweichungen von den Regeln nennen und erkennen alle Akteure die vollzogene Praxis als Brainstorming; gleichzeitig sind Brainstormings in ihrer konkreten Ausführung komplexe Situationen, an denen unterschiedlichste Entitäten (Personen, Gegenstände, Zeiten, Räume) beteiligt sind, sodass diese nur schwer regelhaft beschrieben werden können (dazu auch Garfinkel 1984: 25ff., Suchman 2000). Kurzum: Soziale Praktiken gehorchen als »ongoing accomplishments« (Garfinkel 1984: 1), als ständige Hervorbringungen, nicht formalen Regeln, sondern konstituieren sich regelhaft in ihrem Vollzug selbst. Was bedeuten diese eher sozialtheoretischen Überlegungen für die praxistheoretische Heuristik dieser Untersuchung?

Ad a) Zunächst wird in der Analyse an die Prämisse des Vollzugsgeschehens angeschlossen. Das Verhalten der Akteure wird auf der Grundlage deren aktiver Zuwendung zum Geschehen rekonstruiert (resp. meiner Beobachtungen davon). Besondere Aufmerksamkeit erhalten dabei die Setzungen der Akteure. Sowohl in den Beobachtungen als auch in den Interviews interessiert in erster Linie das spezifische raum-zeitliche, körperlich-materielle und symbolische »activity-system« (Goodwin 1994: 612), welches im praktischen Handeln der Akteure beobachtet werden kann und durch dieses hervorgebracht wird.

Ad b) An den Aspekt der Zeitlichkeit wird in der Analyse angeschlossen, indem die Praktiken in einem (zeitlichen) Zusammenhang mit anderen analysiert werden. Sie sind als einzelne Elemente im Hinblick auf ein Fortschreiten und ein Rückgriff im Vollzugsgeschehen zu rekonstruieren, ohne sie dabei teleologisch engzuführen. So entwerfen die Grafiker etwa nicht zum ersten Mal eine Werbung, sondern kön-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

nen hier auf vorheriges Wissen sowie Objekte (etwa Vorarbeiten, Bücher, Informationen vom Kunden) zurückgreifen. Praxistheoretisch interessant ist dabei die Art und Weise, wie sie vorherige Ressourcen mobilisieren – etwa als Erfahrung, die vorrangig als zielstrebiges und kompetentes Verhalten beobachtbar wird oder etwa als expliziter Verweis auf frühere Praktiken oder Objekte. Ebenso ist zu fragen, wie die Akteure durch spezifische Praktiken und Objekte versuchen auf eine Zukunft hinzuwirken, etwa indem immer mehrere Entwürfe erstellt werden, wovon mindestens einer den durchschnittlichen Geschmack potenzieller Kunden trifft (vgl. dazu z.B. Kap. 4.2.2). Für die konkrete Analyse bedeutet diese Form sequentieller Zeitlichkeit, dem Verlauf der Erstellung eines kreativen Endprodukts – einer Werbung – zu folgen. So steht nicht dessen Produktstatus, das fertige Resultat, sondern das praktische Werden eines solchen im Fokus des Interesses.

Ad c) An die Dimension der Körperlichkeit des Handelns wird in der Analyse angeschlossen, indem spezifische Verkörperungen betrachtet werden. So gerät etwa der Körper der Sitzungsteilnehmer, der entwerfende Körper der Grafiker, aber auch die Körperlichkeit des Diskutierens in den Blick. Dies lässt sich mikrologisch am besten anhand von Videoaufnahmen des Geschehens rekonstruieren (vgl. Kap. 4.2.4). Dies war nur an wenigen Stellen möglich, da der Einsatz der Videokamera auf große Widerstände bei den Akteuren traf. So muss ersatzweise auf die Feldnotizen zurückzugegriffen werden. Gleichzeitig verweist diese Entdeckung des Körpers durch die Praxistheorie aber auch auf eine Blickverschiebung hinsichtlich sozialer Gegebenheiten. So rückt durch die Körperperspektive das Konzept der *Kompetenz* in den Fokus der Analyse und gibt einen spezifischen Blick auf professionelle Konstellationen frei.[32] Akteure verfügen über eine besondere Weise des Verhaltens und Sprechens, die sie als kompetente Akteure kennzeichnet (vgl. Ryle 2002). Sie vollziehen als Mitglieder einer kulturellen, professionellen Gemeinschaft (der Werber, der Agenturmitarbeiter u.a.) eine spezifische Art des praktischen Könnens. So ›wissen‹ sie etwa körperlich, *wie* spezifische Situationen behandelt werden müssen. In den wöchentlichen »Status-Meetings« gruppieren sich die Akteure in einer besonderen Art und Weise im Raum und unterstreichen damit die Hierarchie, in anderen Meetings laufen sie umher und sitzen lässig auf dem Boden, Schreibtischen o.ä., während sie wiederum in anderen korrekt und aufrecht sitzen bleiben.

Ad d) An die Dimension des Materiellen wird nachfolgend insofern angeschlossen, als dass Artefakten nicht nur symbolische Bedeutung zugesprochen wird, sondern diese in ihrer Einbindung in und Kopplung mit sozialen Praktiken und unterschiedlichen Akteuren analytische Aufmerksamkeit erhalten. Kreative Arbeitspraxis ist zu einem maßgeblichen Grad immer auch materielle Praxis – wie etwa anhand der unterschiedlichen ›Aggregatzustände‹ von kreativen Einfällen (Idee, Skizze,

32 Zum Konzept der Kompetenz aus professionssoziologischer Sicht vgl. Kurtz/Pfadenhauer 2010.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Entwurf, Ausdruck...) nachgezeichnet werden kann (vgl. Kap. 4.2.2ff.). So wird nicht nur dem sequentiellen Verlauf der Produktion einer Werbung gefolgt, sondern gleichzeitig deren dinglicher Status nachvollzogen, sodass die materiellen Transformationen der Produktion des Kreativen sichtbar werden.

Ad e) Schließlich fließen in die empirische Analyse die Dimensionen der Performativität und der impliziten Logik der Praxis dahingehend ein, indem die performative Vollzughaftigkeit des Geschehens fokussiert wird und nicht die Regelhaftigkeit entsprechender Kreativitätsratgeber. Es geht hier also nicht um die Vorschrift der Praxis, sondern um das konkrete Fortschreiten derselben. Gleichzeitig werden, wie bereits beschrieben, das beobachtbare Geschehen als ein Können identifiziert und die einzelnen Anstrengungen der Akteure als eine professionelle Leistung fokussiert. Die Arbeit, die professionelle Leistung, welche die Akteure vollziehen, besteht demnach nicht nur in der Präsentation eines symbolischen Produkts und dessen entsprechender Inszenierung, sondern in der konstanten Arbeit an der Hervorbringung eines solchen Produkts. Diese Perspektive auf die aktive und fortwährende Hervorbringung ermöglicht es auch, das von den Akteuren häufig als »Erfahrung« benannte Wissen als eine Konstellation und Abfolge einzelner Praktiken zu dekomponieren und somit Erfahrung nicht einzig als kognitives, soziologisch eher unzugängliches Phänomen abzutun, sondern diesem analytisch zu begegnen und zwar als eine praktisch zu bewältigende Aufgabe.[33]

Über diese analytischen Anschlüsse hinaus sollen hier noch auf einen weiteren forschungsrelevanten, praxistheoretischen Bezug hingewiesen werden, welcher in der vorliegenden Arbeit eine zentrale Rolle spielt, innerhalb der Diskussion um die Praxistheorie aber etwas aus dem Blick gerät. Dies ist zunächst die Ebene sprachlicher Äußerungen. Mit der von der Praxistheorie formulierten Kritik am »Textualismus« (vgl. Reckwitz 2003: 288) und einem praxeologischen »body turn«, vor allem im Anschluss an Bourdieus Habituskonzept (vgl. Gugutzer 2006), wird die Sprachlichkeit und Textualität des Sozialen in den Hintergrund verschoben. Dies hat viele gute Gründe: Etwa ist Sprachlichkeit in der Soziologie meist als reflexiver Prozess konzipiert. Die alleinige Fokussierung auf Texte überbetont deren Einfluss und vernachlässigt das Materielle und Körperliche, welches fundamentaler Bestandteil von Praktiken ist. Und gerade die somatische Dimension eröffnet neue interessante Forschungsimpulse. Nun zielt die Kritik der Praxistheorie gegenüber dem Textlichen vornehmlich auf deren Überbetonung des propositionalen Gehalts von Äußerungen, welcher innerhalb von Diskursen und Kommunikationen offenbart und durch kognitive Anstrengungen (hermeneutisch) zu entschlüsseln ist (Reckwitz 2003: 289). Dazu bedarf es eines reflexiven Knowing-that, durch das gerade die impliziten Methoden der Hervorbringung solcher Kommunikationssituationen aus

33 Dies schließt an die Diskussion um einen erweiterten Arbeitsbegriff an, der eben auch die Dimension der Erfahrung betont, vgl. etwa Böhle 2009.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

dem Blick geraten. Die Kritik der Praxistheorie am »Textualismus« aber sollte nicht in einer ›Sprachvergessenheit‹ münden. Schließlich weist das beobachtbare Verhalten der Akteure nicht nur eine somatische, sondern ebenso eine sprachliche Dimension auf, wobei selbstverständlich auch Letzteres mit einer zentralen somatischen Dimension korrespondiert – etwa in den Bereichen des Gestischen und Mimischen. Dabei kann das Sprachliche durchaus im Einklang mit praxistheoretischen Positionen gelesen werden.[34] So lassen sich *Verfahren der Spracherzeugung und -nutzung* identifizieren, die als kommunikative oder sprachliche Praktiken begriffen werden können und die unterhalb einer inhaltlichen Ebene anzusiedeln sind. Beispielsweise sind in der Arbeitspraxis der untersuchten Werbeagenturen gewisse Momente herauszustellen, die zentral auf Sprachlichkeit abstellen wie etwa der Akt des Textens von Werbeslogans oder das Durchführen von Sitzungen. In Brainstorming-Sessions beispielsweise können auf der Suche nach neuen Einfällen verschiedene Gesprächs*praktiken* identifiziert werden, die maßgeblich an dem Gelingen der Situationen beteiligt sind, beispielsweise Gesprächseröffnungen, spezifische Redewechsel, Positionierungen von Einwänden im Redegeschehen usw. (vgl. Kap. 4.2.3). Diese kommunikativen Praktiken betreffen die Art und Weise, mit der sprachliche Äußerungen inklusive ihrer propositionalen Dimension vollzogen werden. Das heißt, sie sind nicht identisch mit dem Inhalt der Äußerungen selbst, wenn auch in einem konstitutiven Zusammenhang mit diesen verbunden. Hinsichtlich einer Wissens- und Reflexivitätsebene sind diese kommunikativen Praktiken als ein Knowing-how-Wissen einzustufen und können mit Martin Endreß (2002: 70) als »pragmatische Reflexivität« konzipiert werden; als eine Form der Reflexivität also, die als implizite Handlungsressource mitläuft, ohne dabei explizites Reflexionsprodukt zu sein.[35] Sprachliche Praxis ist somit wie auch nichtsprachliches körperliches Verhalten als Aktivität zu begreifen (vgl. Schatzki 2001: 3). Entsprechend wehrt sich die Praxistheorie gegen eine Reduktion von Sprache auf deren propositionalen Gehalt (vgl. Schatzki 1996: 135). Diese Fokussierung auf eine Aktivitätsdimension der Kommunikation hat in der Soziologie eine gewisse Tradition: Beispielsweise wurden solche kommunikativen Praktiken durch die Konversationsanalyse hervorgehoben (vgl. Bergmann 2000) und auch in Goffmans Analysen zu Interaktionssituationen

34 Dies geschieht zuweilen, wenn auch implizit: vgl. etwa die Ethnografien von Karin Knorr-Cetina (2002a), Herbert Kalthoff (1997) oder Stefan Hirschauer (1993).

35 Praxistheoretisch könnte gegen eine solche Perspektive der »pragmatischen Reflexivität« eingewendet werden, dass hiermit eine alte Dichotomie verlängert wird: zwischen bewusstem und unbewusstem Handeln. Damit geriete zum einen der Objekt- und Körperbezug aus dem Blick und zum anderen bliebe das Mentale (resp. dessen Negation) der Bezugspunkt der Argumentation. Praxistheoretisch allerdings ist auch bewusstes Handeln beobachtbares Verhalten, welches sich in Praktiken niederschlägt und als solches in keiner Differenz zu unbewusstem Handeln steht.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

(vgl. Goffman 1986) oder in der Mundanphänomenologie von Schütz und im Anschluss Luckmann (Schütz 2003, Schütz/Luckmann 2003) lässt sich ein solcher Fokus auf die präreflexiven Tätigkeiten der Akteure während der Interaktionssituation herausstellen. In der vorliegenden Untersuchung sollen entsprechend sowohl die körperlichen als auch die sprachlichen Dimensionen der Praxis betrachtet werden. Wie auch bei der praxistheoretischen Konzeptionalisierung des Körpers geht es nicht um die mentalistische Dimension sprachlichen Handelns – eben gerade nicht um den subjektiv-gemeinten Sinn des einzelnen Akteurs, welcher sich, wenn überhaupt, nur in dem propositionalen Gehalt der Äußerungen finden lässt – sondern um das *Wie* der Äußerungen. Dieses ist performativ eingebunden in eine körperliche und objektbezogene Umwelt, sodass sich der spezifische praxistheoretische Blick auf Körperlichkeit und Sprachlichkeit weniger als Oppositionen denn als Verknüpfung verstehen lässt.

Dennoch kann in der Analyse auch nicht vollständig vom Inhalt der Äußerungen abgesehen werden. Erstens korrespondieren konkrete Praxisformen mit dem, was ausgedrückt werden soll. Beispielsweise wird eher ein offizielles und höfliches Sprachregister bemüht, um die Offizialität der Situation zu unterstreichen, während, gegensätzlich, kolloquiale Jugendsprache genutzt wird, um die Alltäglichkeit der Äußerung und mit ihr der Situation hervorzuheben. Nun lässt sich aber nicht ausschließlich von der Art und Weise des Sprechens hinreichend auf die Situation schließen. Dazu bedarf es auch des Einbezugs einer inhaltlichen, einer Bedeutungsebene. Denn nur so lässt sich die Situation innerhalb des Arbeitsprozesses einordnen. Zweitens kann daher über den Inhalt der Äußerungen, Aufschluss über die Relevanzen und Einordnungen der Akteure gewonnen werden. Indem Arbeitssituationen als »wichtig«, Interaktionen als »schlecht« oder »nicht normal« und soziale Beziehungen als »schwierig«, »sensibel« oder »einfach« gekennzeichnet werden, lassen sich Ordnungen und Wertigkeiten innerhalb des Feldes identifizieren – was wiederum Implikationen für die Analyse von Praktiken nach sich zieht. Dass solche Relevanzen selbst wiederum einer praktischen Hervorbringung bedürfen, kann untenstehend gut anhand der Praktiken des Bezeichnens (»signifying practices«, Hall 2003: 28), des Umschreibens (»glossing practices«, Garfinkel/Sacks 1976: 135) oder des Repräsentierens (»representational practices«, Lynch/Woolgar 1988) nachvollzogen werden. Kurzum: Äußerungen sind eine fundamentale Datenquelle, die nicht losgelöst (als Propositionen), sondern als Bestandteil von Praktiken analysiert werden sollen. Maßgeblich sind hierbei die Verwendungen der Akteure, deren praktischen Bezeichnungen, Umschreibungen und Repräsentationen.

Damit ist meine sozialtheoretisch-methodologische Bezugsheuristik in den Grundzügen markiert. Wie diese einzelnen Aspekte nun konkret in ›Aktivität treten‹ und inwieweit das empirisch fruchtbar gemacht werden kann, ist am Folgenden nachzuvollziehen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

4. Die Produktion von Kreativität

Im Folgenden wird die Praxis kreativen Arbeitens in Werbeagenturen beschrieben. Da sich die alltägliche Arbeitstätigkeit in den Agenturen nicht als selbstevidentes Unterfangen, sondern als recht voraussetzungsreiche professionelle Praxis darstellt – indem sie etwa in spezifische räumliche und materielle Settings eingebunden ist, eine eigene Fachsprache Verwendung findet oder spezifische organisationelle Positionen maßgebend sind –, wird einführend auf zentrale Kontexte der werberischen Produktion eingegangen. Zunächst gilt es, den räumlichen Rahmen ›Agentur‹ als spezifische materielle Produktionsbedingung von Kreativarbeit vorzustellen. Lassen sich die Fabrik oder das (Verwaltungs-)Büro als sinnbildlicher Ort von Arbeitspraxis der industriellen und organisierten Moderne identifizieren, ist mit der Agentur der räumliche Fluchtpunkt postfordistischer Arbeits- und Produktionsbedingungen benannt. Agenturen stellen neben ihrer emblematischen und räumlichen Funktion vor allem auch eine eigene Form der Organisation dar. Daher wird anschließend anhand der Differenz von Beratung und Kreation auf die organisationalen Eigenheiten von Werbeagenturen eingegangen. Diese sind trotz ihrer je spezifischen, von Agentur zu Agentur abweichenden Organisationsformen anhand dieser Unterscheidung strukturiert, sodass über den Nachvollzug dieser Trennung in die grundlegende Art und Weise der Arbeitsorganisation eingeführt werden kann. So werden die zentralen professionellen Positionen, Rollen und Funktionen der einzelnen Abteilungen vorgestellt.

Während diese beiden ersten Kapitel als allgemeine Perspektive auf den Gegenstand kreativen Arbeitens in der Werbebranche verstanden werden können, gilt es nachfolgend, die einzelnen Produktionsschritte der Fabrikation eines kreativen Produkts detailliert zu fokussieren. Die Darstellung orientiert sich dabei am Produktionsablauf innerhalb einer Werbeagentur. Das bedeutet die einzelnen Stufen des Produkts und die daran beteiligten Akteure zu fokussieren, d.h. den spezifischen Organisationsbedingungen, Praktiken und Techniken zu den jeweiligen Momenten, die das Produkt durchläuft, nachzugehen. Zur Erinnerung sei gesagt, dass dabei der Fokus vor allem auf der Arbeit der Abteilung der »Kreation« liegt. Also auf dem Bereich einer Werbeagentur, der für den materiellen Entwurf des Werbeproduktes zuständig ist. Abschließend wird auf die spezifischen Organisationsbedingungen

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

der Agenturarbeit zurückzukommen sein (z.B. Projektarbeit, flache Hierarchien, Kooperation).

4.1 DIE REPRÄSENTATION UND ORGANISATION VON KREATIVITÄT

> »Kreativität findet in einem Radius von 50 Metern statt. Größere Entfernungen bremsen den Prozess, und schon ein einziges Stockwerk kann ausreichen, um ihn ganz zu verhindern. *Aber man kann sich doch verabreden und treffen.* Ja klar, die berühmten Meetings… Da heißt es dann: Elf Uhr im großen Konferenzraum, und jetzt lasst euch bitte alle mal was Originelles einfallen. So funktioniert das nicht.«
> PÖPPEL/HOFFMAN 2008

4.1.1 Die Agentur

Einer der zentralen Referenzpunkte der Werbebranche ist die Agentur. Agenturen gewinnen Preise, über Agenturen wird geschrieben[1], Agenturen werden von Unternehmen ausgewählt, gehen mit diesen eine Partnerschaft ein, trennen sich, analog zur Semantik des Partnerschaftlichen, wieder voneinander und sind nicht zuletzt Orte sozialer Vergemeinschaftung.[2] Letzteres mag für postbürokratische Organisationen selbstverständlich erscheinen (vgl. etwa Martin/Frost/O'Neill 2006), erhält allerdings in der spezifischen Organisationsform der Werbeagentur eine besondere Ausrichtung, da hier der Anspruch herrscht, eine Gemeinschaft in einem »emphatischen« (Koppetsch 2006a: 197) Sinne zu sein. Zugleich ist die Agentur auch eine wirtschaftliche Organisation, die entgegen der ursprünglichen Bedeutung ihrer Be-

1 So widmet die große Branchenzeitschrift »Werben und Verkaufen« eine eigene Rubrik der »Agentur«, die Preise des Art Directors Club werden zuoberst an Agenturen vergeben, auch wenn darunter dann einzelne Personen aufgeführt sind (allerdings meist unübersichtlich viele). Außerdem sind ein großer Teil der deutschen wie auch der Schweizer Werbeagenturen in Branchennetzwerken zusammengefasst, in denen sie als Agenturen und nicht als Personen geführt werden.

2 In Anlehnung an Max Weber soll damit der Versuch gefasst werden, eine affektuelle oder traditionale Zusammengehörigkeit der Beteiligten zu bezeichnen (vgl. Weber 2005: 29).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

zeichnung, nicht mehr nur noch im Auftrag eines Anderen distributive und logistische Aufgaben ausführt (klassischerweise die Anzeigen in die Zeitungsverlage zu bringen, vgl. Kap. 2), sondern zu einem »business partner« (Nixon 2003: 41) eigenen Rechts und eigener Kompetenz wird. Agenturen sind eigenständige Organisationen, die über einen exklusiven Wissensbestand verfügen, mithilfe dessen sie spezifische Produkte anbieten. Im Folgenden werden nun die organisatorischen, ästhetischen, räumlichen und kommunikativen Aktivitäten rekonstruiert, die die untersuchten Fallbeispiele an den Tag legen, um sich als eine solche Organisationsform, als ›Werbeagentur‹ zu verhalten und zu inszenieren[3]; es wird also die Frage gestellt, wie ›geht‹ das ›doing being an agency‹.

Hierbei lassen sich in der Praxis des Feldes zunächst zwei Referenzpunkte unterscheiden, denen gegenüber Agenturen sich positionieren: Zum einen richten sich Agenturen an ein Außen wie etwa Kunden, potenzielle Auftraggeber, zukünftige Mitarbeiter, aber auch wissenschaftliche Beobachter. Ihre, in diesem Kontext meist symbolischen, Repräsentationen sind zentral auf die Außendarstellung bezogen. Zum anderen sind die Selbstdarstellungen von Agenturen durchaus auch nach innen gerichtet und signifizieren so einen spezifischen Ort, etwa des kreativen Arbeitens oder einer Gemeinschaft. Diese Trennung zwischen einer internen und externen Referenz gehört eingebettet in betriebswirtschaftlich theoretische Überlegungen der Markenkommunikation zu den Grundpfeilern klassischer Marketingtheorie und ist Agenturbasiswissen (vgl. etwa Bruhn 2004). Entsprechend findet sich dies auch in den Beschreibungen der Akteure wieder. Etwa, wenn ein Art Director den Nutzen einer Kampagne für den Kunden auf diesen beiden Ebenen nachzeichnet: »Ich denke eine Kampagne für einen Kunden ist nicht immer nur nach *außen* [sinnvoll], es ist auch gegen *innen*, in seine Firma zum Beispiel [von Wert]. Wenn du dann am Schluss Leute hast, die selber kreativ werden […], dann finde ich, das ist wirklich ein schöner Erfolg für meine Arbeit« (eig. Hervorh., H.K.). In der täglichen Arbeitspraxis allerdings lassen sich die Effekte von Ereignissen nicht immer so einfach auf der Binnen- oder Außenseite der Agenturen verorten, eher überlagern sie sich. So hat zum Beispiel der Gewinn eines Kommunikationspreises wie etwa der »goldene« oder »silberne Nagel« des Art Directors Club, die höchste deutsche Auszeichnung für kreative Werbung, oder der »EFFIE«, der Kommunikationspreis des Gesamtverbands Kommunikationsagenturen (GWA), auch Außenwirkung und lässt sich als Signal für Kunden interpretieren; entweder als Signal des Erfolges für ein

3 Wenn hier im Folgenden von *inszenieren* oder *Inszenierung* die Rede ist, verweist das auf die aktive Nutzung symbolischer, materieller, körperlicher und anderer Ressourcen zur Darstellung von Sachverhalten. Mit Inszenierung ist also nicht eine unterstellte Falschinformation, im Sinne einer Simulation, eines Scheins, Simualkrums o.ä. gemeint, sondern die (internalisierte, habitualisierte) Form der Ausführung von Praktiken der Selbst- resp. Fremdbeschreibung und -präsentation; vgl. dazu Fischer-Lichte 1998.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

spezifisches Produkt eines Kunden oder allgemein als Signal werberischen Erfolges, welches sich dann etwa als Reputation auch an Neukunden richtet. Gleichzeitig lassen sich dabei aber auch Effekte nach Innen feststellen; beispielsweise als konkretes Ereignis wie eine Feier zum Wettbewerbsgewinn oder als eine institutionalisierte Form interner Anerkennung. Als argumentationsstrukturierendes Prinzip allerdings soll diese Differenz weiter aufrecht erhalten werden, wenn im Folgenden das Hauptargument zunächst auf den Inszenierungsbemühungen der ›Agenturen‹ gegenüber einem Außen liegt und darauffolgend eine stärker innenorientiere Perspektive fokussiert wird.

Die virtuelle Selbstdarstellung der Agenturen

Eine zentrale Form der Selbstpräsentation und -inszenierung für die Agenturen ist die jeweilige Website oder Homepage.[4] Diese dienen nicht nur der Informationsbeschaffung, sondern sind zugleich Akzentuierungen eines Selbstverständnisses, an dem branchenspezifische Differenzen deutlich werden. Agenturen, die sich vorrangig als kreative Agenturen positionieren, gestalten – wie zu sehen sein wird – ihre Homepage anders, als wenn die Agentur vor allem im Bereich der Marketingberatung tätig ist. Websites haben somit ebenso symbolischen Charakter und lassen sich in dieser Zeichenhaftigkeit lesen und deuten als eine Form der Inszenierung, die etwas über die Selbstverortung und -beschreibung der jeweiligen Agentur aussagt. Entsprechend ist die Gestaltung einer Homepage in dieser für Darstellungen hoch sensibilisierten Branche nichts Zufälliges, sondern Teil der strategischen Positionierung der Werbeagentur und kann auch als solche gelesen werden. So war beispielsweise während meines Feldaufenthaltes einer der Praktikanten über mehrere Wochen damit beschäftigt, die Websites anderer Agenturen zu analysieren und regelmäßig Vorschläge zur Umgestaltung der eigenen Internetpräsenz mit der Multimediaabteilung und der Geschäftsleitung zu diskutieren. Daneben gehört die virtuelle »Gegnerbeobachtung« auch zur wiederkehrenden Beschäftigung der Mitarbeiter der Kreation. Dieses brancheninterne »Agenturscreening« ist ein beliebter Pausenvertreib. Andere Agenturen werden dabei nicht nur inhaltlich auf ihre neuen Kunden oder neuen Werbungen hin überprüft, sondern ebenso hinsichtlich der Gestaltung ihres Onlineauftritts kritisch eingeschätzt. Besonders gelungene Webauftritte werden per Mail oder Messenger an die Kollegen verschickt, schnell ins kollektive Agenturgedächtnis eingeführt und bilden regelmäßige Bezüge in Gesprächen.

4 Eine Ausnahme bildete lange Zeit die bekannte Berliner Agentur »Heimat«, welche darauf hinwies, gerade keine Homepage zu besitzen (auf der einzigen Seite ihrer Homepage) und trotzdem erfolgreich zu sein. Inzwischen ist die Agentur mit einer mehrseitigen Präsenz im Web vertreten (vgl. http://www.heimat-berlin.com/, letzter Zugriff: 31.3.2013).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Wie aber stellt sich nun die virtuell-visuelle und sprachliche Selbstpräsentation der beiden untersuchten Agenturen dar? Die Merkmale der virtuellen Selbstbeschreibung lassen sich dabei als ›Ethnodokument‹ verstehen, da sie von den Akteuren des Feldes selbst erstellt wurden. Sie geben also Aufschluss über die signifizierenden Praktiken der Agenturen, also den (strategischen) Techniken der Darstellung und Selbstrepräsentation.[5]

Beim Aufrufen der Website der Werbeagentur A tänzelt im Intro, also in einer kleinen, dem eigentlichen Internetauftritt vorangestellten Animation, ein gezeichneter und animierter Boxer.[6] Sichtbar sind nur dessen Konturen, die sich weiß vom grauen Hintergrund abheben. An den Händen, und das identifiziert die tippelnden Schritte letztlich als die Beinbewegungen eines Boxers, trägt er im Kontrast zum Hintergrund rote Handschuhe. Alle Farben sind zurückgenommen und dezent, aufgrund der Farbgebung wirkt die Darstellung beinahe klassisch modern.

Plötzlich schlägt der Boxer zu und bewegt seine Rechte samt Handschuh rasant auf den Betrachter zu, der vom Schlag ›getroffen‹ eine erscheinende Schrift erblickt, die den Namen der Agentur und das Logo präsentiert. Der Handschuh wird immer transparenter bis er schließlich verschwindet und einzig den Namen der Agentur zurücklässt. Danach verschwindet auch dieser Schriftzug und es erscheint die ›eigentliche‹ Homepage mit den Verlinkungen und einzelnen Navigationskategorien. Diese ist in ähnlich dezenten Farben gehalten. Es dominieren verschiedene Grautöne, Rot, wenig schwarz und weiß. Der Boxer tänzelt immer noch als kleine Figur in einer Art Ring im rechten Rand der Webseite. Die Seite lässt sich horizontal dritteln: Im oberen Drittel finden sich kurze Überschriften und Slogans, die zur jeweiligen Navigationsrubrik passen. Auf der Startseite etwa ist zu lesen »Willkommen auf unserer Website«. Abgetrennt wird das obere vom mittleren Drittel durch eine schwarze Linkliste auf der die einzelnen Rubriken der Seite angegeben sind. In Kleinbuchstaben sind dies: »profil, dienstleistungen, erfolgsfaktoren, referenzen, kontakt, kundenlogin«. Unterhalb der schwarzen Leiste erscheint ein hellgrauer Bereich, indem die Inhalte aufgeführt sind, also je nach Unterseite Texte zu Projekten, Filme erfolgreicher Kampagnen, Fotos der Mitarbeiter o.ä. Auf der Startseite etwa wird das Bild des Boxers aufgegriffen, um das Selbstverständnis der Agenturen zu beschreiben: »taktische Feingefühl […], clevere Strategie, die Finesse des Konzepts« (Homepage Agentur A). Abgeschlossen wird dieser inhaltliche Bereich durch einen breiten grauen Streifen mit einem roten Rechteck angeordnet ist, in dem die jeweiligen »news«, so die Bezeichnung, erscheinen, also zu lesen ist, welcher Wettbewerb, welcher »Pitch« gewonnen und welche neuen Produkte be-

5 Entsprechend vernachlässige ich die Dimensionen der Nutzung, von Interaktionsmuster, Sequenzialität usw. Vgl. einführend zu solchen Aspekten der qualitativen Onlineanalyse Flick 2007: 333ff.

6 Beide Agenturen haben inzwischen deutlich andere Webauftritte.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

worben wurden usw.[7] Schließlich eröffnet sich das untere Drittel als leerer Raum, der je nach Informationsmenge des mittleren Bereiches, weniger Raum einnimmt.

Farblich ähnlich zurückgenommen eröffnet die Startseite der Agentur B. Der gesamte Bildschirm ist schwarz. In der linken oberen Ecke steht in deutlichem Kontrast dazu der Schriftzug der Agentur in leuchtendem Rot. In der rechten unteren Ecke lassen sich der Leitspruch der Agentur »abweichen von der norm« und die Beschreibung der einzelnen Bereiche der Agentur in Kleinbuchstaben lesen: »advertising & design, events, public relations, multimedia, sportmarketing«. Wird auf diese Worte geklickt, öffnet sich ein neues Fenster und es erscheint weiße Maschinenschrift auf schwarzem Grund, die das Starten eines Windows-Computers imitiert und am ehesten an die Eingabeaufforderung der MS-Dos-Oberfläche erinnert. Der Unterschied zur Bootanzeige der Windows-Rechner liegt vornehmlich in den Texten, die hier zu lesen sind. So beginnt der oberste Eintrag mit einem Copyright und dem Hinweis, dass hier nun die Parameter initiiert werden: »Initiiere Parameter.....OK«. Jede der einzelnen Zeilen wird mit Punkten, die eine Art Ladefortschritt anzeigen, und als Ende der Ausführung mit einem »OK« abgeschlossen. Dann folgt eine kurze Selbstbeschreibung der Agentur, die sich nun symbolisch auf dem imaginären Laufwerk »C:\«, optisch im Browserfenster installiert: »c:\Werbeagentur\jung\kreativ\abweichend«. Anschließend werden untereinander einzelne Zeilen geschrieben, die wiederum die einzelnen Bereiche benennen. Dabei ist durch den Befehl »dir«, der in der MS-DOS-Sprache für »directory«, also Inhaltsverzeichnis, steht, angezeigt, dass es sich hierbei um Unterordner oder Unterbereiche der Agentur handelt. Hier werden aufgezählt: Inszenierung, Werbung, Event, Sponsoring, Promotion, Consulting, PR, denen jeweils einzelne Systemdateien zugeordnet werden wie etwa »info.bat«, »setup.exe« usw. Darunter wird nun der Ordner »C:\AgenturB.exe« ›geöffnet‹ und ein Statusbalken zeigt das fortschreitende Laden an.

Das Laden dieser Seite dauert einige Sekunden und kann ebenso als Intro gelten, denn anschließend erscheint – der Logik eines Rechnerstarts folgend – die Benutzeroberfläche eines PCs. Dort sind einzelne Ordner und Programme wie bei Windowsrechnern als Icon dargestellt.[8] Ein Klick auf den Webbrowser etwa präsentiert das Credo der Agentur, das Emailprogramm öffnet ein Kontaktfenster, unter dem Icon des Druckers öffnet sich ein Fenster mit Pressemitteilungen, unter dem Ordner-Icon »Done« sind eine Auswahl an Projekten aufgeführt usw. Ähnliches gilt

7 Mit »Pitch« wird eine Konkurrenzpräsentation bezeichnet, in der unterschiedliche Agenturen zur gleichen (zuvor häufig ausgeschriebenen) Aufgabe einem Kunden Vorschläge einreichen.

8 Von der Idee ähnlich, wenn auch am Desktop eines Applerechners orientiert, ist die Homepage der Hamburger Kreativagentur Grabbarz&Partner aufgebaut (www.grabarzundpartner.de, letzter Zugriff: 6.9.2012).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

für den klassischen Windowsstartbutton am unteren linken Bildschirmrand. Auch hier öffnet sich – wie bei Windows – ein Menü aus dem einzelne Bereiche ausgewählt werden können. Diese Bereiche entsprechen den Ordnern auf dem Desktop.

Was bei beiden Beispielen deutlich wird, ist der Fokus auf einen überraschenden ästhetischen Ausdruck auf Kosten etwa der Übersichtlichkeit der Informationen oder der Ladeschnelligkeit der Seite. Wenn Ästhetisierung ganz allgemein »auf die Expansion und Intensivierung des Ästhetischen auf Kosten des Nichtästhetischen« (Reckwitz 2012: 22) verweist, dann verfügen die virtuellen Selbstdarstellungen der Agenturen über ein hoch ästhetisiertes Erscheinungsbild. Eine Agentur präsentiert sich virtuell als ein *ästhetisierter Organisationszusammenhang*, als eine Organisation, die stilsicher mit Symbolen und Ästhetiken umgehen kann. Agenturen nutzen dabei einen Darstellungsstil, der sich an den zeitgenössischen ästhetischen Normen des Grafik- und Webdesigns orientiert und der in erster Linie auf eine Formensprache setzt, die für sich genommen schon eine gewisse Dynamik und affektiven Effekt (sie dies Gefallen oder Nicht-Gefallen) besitzt.[9] Neben der grundlegenden Funktion der Informationsübermittlung liegt eine, wenn nicht die, zentrale Leistung der Homepages in der ästhetischen Darstellung. Hierbei geht es offensichtlich nicht um Schönheit in einem klassischen Sinne, sondern es wird Kompetenz, Geschmack und kompositorisches Geschick angezeigt.[10] Sieht man von der inhaltlichen Komponente des Boxers ab (die Agentur schlägt den Besucher, Kunden u.ä.), orientiert sich die zuerst beschriebene Agentur A an einem klaren und fast klassisch modernen Verständnis eines solchen ästhetischen Anspruchs. Im Vordergrund der Gestaltung stehen hier verschiedene Grauschattierungen die dezente Farbe Weiß sowie im Kontrast dazu Rot; dieses aber ebenfalls eher gedeckt. Ebenso sind die Formen geometrisch, wohl proportioniert und Gestaltungselemente wie der Boxer stark stilisiert und zurückgenommen. Ein solches Verständnis klarer Formen findet sich auch in der Präzisierung des oben zitierten Selbstverständnisses »guter Kommunikation« wieder: »ohne überflüssige Schnörkel [auskommend und] präzise, konzentriert, auf de[n] Punkt« (Homepage Agentur A).

Bei Agentur B dominiert weniger die Kombination von Farben und Formen als mehr die Adaption einer bereits vorhandenen digitalen Ästhetik, nämlich die einer Betriebsoberfläche und die Transformation dieser in einen anderen Zusammenhang.

9 Durch die Orientierung am zeitgenössischen »Geschmack« (Bourdieu 1987a) sind die Homepages regelmäßigen Änderungen unterworfen. So sind etwa die hier beschriebenen Versionen inzwischen durch neue ersetzt worden.

10 Das dies auch in der Negierung klassischer Schönheitsvorstellungen liegen kann, zeigen neben den philosophische Überlegungen dazu (vgl. Schneider 2004) die alte Homepage der ehemaligen Agentur Aimaq, Rapp, Stolle, die in ihrer Gestaltung den gängigen Vorstellungen schöner Homepagegestaltung widersprach: Auf der Homepage blinkte und ›schrie‹ es in schrillen Farben und Formen dem Betrachter entgegen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Auch hier wird eine kohärente Darstellung produziert, indem die Bootseite, die einzelnen Icons und der Startbutton originalgetreu zur klassischen Windowsoberfläche modelliert werden. Wie beschrieben, geschieht dies allerdings erst auf den zweiten Blick. Denn die geweckten Erwartungen der ersten Startseite, auf der nur das Logo und die Bereiche der Agentur geschrieben stehen, geraten dadurch ›ins Wanken‹, dass plötzlich ein neues Fenster erscheint und dort die beschriebene MS-DOS/Windowssystematik nachgeahmt wird. Hier wird, getreu dem agenturinternen Motto »abweichen von der norm« (Homepage Agentur B), von der normierten »ästhetischen Erfahrung« (Gagliardi 2006: 702) abstrahiert. Neben einem allgemein ästhetischen Vertsändnis werden damit zusammenhängend drei weitere Aspekte der Gestaltung der Homepages deutlich: Kohärenz, Technik-Kompetenz und Überraschung.

Kohärenz bezieht sich auf eine visuelle Gestaltung, die durchgängig einer Leitlinie folgt. Das Wiederkehren des zentralen Motivs der Farben im ersten Fall oder das Gestalten der Homepage als Desktop inkl. der entsprechenden Elemente können hier als Beispiel dienen. Diese Idee der Kohärenz oder Kontinuität steht im Einklang mit einem Gütekriterium der gestalterischen Arbeit beider Agenturen. So wurde z.B. in den Gestaltungsrichtlinien für einen Kunden, dem so genannten »Corporate Design-Manual«, dieser Anspruch wie folgt formuliert: »Die Basis einer erfolgreichen Markenkommunikation braucht vor allem eins: Kontinuität!« Zusätzlich lässt sich Kohärenz auch auf eine inhaltliche Ebene beziehen. Das zeigt sich bei der Homepage der Agentur A, bei der sich eine Leitidee sowohl sprachlich als auch visuell durchzieht: Der Boxer, zentral in der Eröffnungsanimation eingeführt, wird thematisch immer wieder aufgegriffen: So stehen den einzelnen Rubriken der Homepage Mottos voran, welche dem Boxsport zugeordnet werden können: »Wir streben den Sieg nach Punkten an« (Rubrik »Erfolgsfaktoren«), »Für diese Kunden haben wir bereits Treffer gelandet« (Rubrik »Referenzen«) oder »Testen sie ruhig unsere Konditionen« (Rubrik »Kontakt«). Auch die Agenturleistungen sind der Semantik des Boxens entlehnt: »Der größte Gegner der Werbung ist die Werbung selbst. […] Als Coach sagen wir dazu: Zeit, die Strategie zu wechseln!« Selbst auf den Porträtfotos des Teams sind die Mitarbeiter mit Boxhandschuhen abgebildet. Diese visuelle und inhaltliche Stringenz ist ein stets wiederkehrender Aspekt der Gestaltungskonzeption und gilt, wie später noch zu sehen sein wird, als Gütekriterium ›guter Gestaltung‹. Im Marketing wird diese kohärente und stringente Gestaltung unter den Stichworten des »Coporate Designs« und darüber hinaus im Kontext einer so genannten »Corporate Identity« diskutiert (vgl. Birkigt/Stadler/Funck 2002). Beiden wird eine große Bedeutung für die Kommunikation und Selbstpräsentation – nach außen wie nach innen – zugesprochen. So beschreibt die Agentur B die Bedeutung des Corporate Designs für ihre Firma näher:

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

»Das Corporate Design definiert das äußere Erscheinungsbild von Agentur B. Es ist die Visualisierung der Unternehmensidentität, verdichtet durch Zeichen, Symbole, Farben und Worte. Das Corporate Design transportiert ein klares Profil und macht Agentur B unverwechselbar. Es schafft Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Bei konsequenter Anwendung trägt es maßgeblich zur Vereinfachung von Abläufen bei. Damit das Corporate Design seinen Zweck erfüllen kann, ist es absolut notwendig, dass die formalen Richtlinien eingehalten werden. Nur so wahrt Agentur B eine eigene Identität« (CD-Manual, Agentur B).

Ein weiterer Aspekt ist die *Technik-Kompetenz*. Beide Websites weichen vom klassischen Homepage-Standard ab, der sich durch klar unterscheidbare Frames bestimmt, welche in der Regel im oberen Teil der Seite, links und ggf. rechts angeordnet sind oder sich stärker an der Struktur eines Blogs mit einem Hauptframe in der Mitte orientieren. Nicht nur in der visuellen Gestaltung, sondern auch in der technischen Umsetzung weisen die Websites beider Agenturen damit über eine klassische Strukturierung der Seite hinaus. Diese setzt auf eine komplexere Form der Programmierung als sie bei »Standardlösungen« gewählt werden kann. Zudem sind Teile bzw. die ganze Seite auf Basis des Programms Flash erstellt, was eine tiefgehende Kenntnis der Homepageprogrammierung voraussetzt.[11] Es wird der selbstverständliche Umgang mit den aktuellen technischen Möglichkeiten der Websiteprogrammierung demonstriert.[12] Beide virtuelle Selbstpräsentationen unterstreichen durch die Gestaltung ihr technisches Know-how.

Darüber hinaus nutzen die Websites eine Darstellung, die vom erwähnten klassischen Aufbau abweicht. Vor allem die zweite beschriebene Website durchbricht Sehgewohnheiten, indem sie die Desktop-Ästhetik mit dem vorhergehenden simulierten Computerstart übernimmt. Aber auch der tänzelnde Boxer, welcher den Betrachters eine Gerade ›entgegenschlägt‹, steht in einem Spannungsverhältnis zur gewohnten Firmenpräsentation. Unterstrichen von dem oben angesprochenen Leitspruch, von der Norm abzuweichen, lassen sich diese beiden Darstellungen nicht als zufällig, sondern als gewollt und mithin als intendierte *Überraschung* identifizieren. Sie sind damit auf die Erzeugung von ›Aufmerksamkeit‹ ausgerichtet oder wie es einer der Inhaber der beiden Agenturen hinsichtlich seines Verständnisses von Kreativität formulierte: »Du musst einfach auffallen.«

11 Eine Zeit lang galt Flash als die Kür der Homepageprogrammierung. Inzwischen wurde Flash durch andere Programme abgelöst.

12 Ein gehobener technischer Anspruch bei den Websiten kann nicht nur für meine beiden Beispiele behauptet werden, sondern gilt für eine Vielzahl der Agenturen. Besonders ab einer gewissen Größe der Agentur und einem Fokus auf Gestaltung unterstreichen diese meist ihre visuelle Gestaltungskraft durch technische Fertigkeiten; z.B. durch kurze Filme zur Einleitung (publicis.ch, springerjacoby.de), besondere Navigationsinstrumente (publicis.ch, jvm.de) oder durch Animationen (aimaqrapp.de); letzte Zugriffe: 5.11.2009.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Diese Fluchtpunkte der Präsentation – also Ästhetik, Kohärenz, Technik und Überraschung – können als eine Form der »Kompetenzdarstellung« verstanden werden. Der Internetpräsentation der Agenturen kommt die besondere Bedeutung zu, ihr ›Leistungsportfolio‹ nicht nur über Inhalt, sondern auch über die Form zu präsentieren. Gewiss lässt sich auch lesen, welche Leistungen die Agentur anbietet, welche Kunden von der Agentur betreut wurden, um darüber etwa Rückschlüsse über das ›Können‹ der Agentur zu ziehen. Allerdings zeigt sich ebenso in der Gestaltung der Website die ästhetische und konzeptionelle Kompetenz der Agentur. Die präsentierte Kompetenz liegt dabei vor allem in der Verarbeitung, Aufbereitung, Neuschöpfung und Präsentation symbolischer ›Codes‹. Damit unterscheidet sich die virtuelle Darstellung einer Werbeagentur von anderen Unternehmen wie z.B. Bildungsinstitutionen. Die Werbeagentur als ökonomische Organisation entwirft sich als ein kompetenter Partner in Sachen Ästhetik und eröffnet sich damit Chancen einer »öffentlichen Repräsentation« (Böhme 1998: 97). Damit setzt Büroarbeit in Agenturen ihre Schwäche, unanschaulich zu sein (ebd.), als Stärke um. Sie erschafft sich als anschauliche Organisationen, indem sie ihre symbolisch-gestalterische Kompetenz zur ›aufmerksamkeitserregenden‹ Selbstpräsentation nutzt.[13] Der Darstellungsform sind dabei inhaltlich nur wenige Grenzen gesetzt – Agenturen sind keine Boxclubs, inszenieren sich aber problemlos als solche und zwar in einer stimmigen und ästhetisch ansprechenden Art und Weise. Sie setzen sich also als sinnlicher und im Umgang mit Symbolen kompetenter Organisationszusammenhang und damit auch als Orte des ›guten‹ Geschmacks in Szene. In diesem Sinne lassen sie sich auch als *»Ästhetisierungsagenten«* (Reckwitz 2012: 34) verstehen, indem sie die Organisation, die Leistungen und darüber die Tätigkeit selbst, also die Erwerbsarbeit, in einen ästhetischen Kontext stellen.[14] Agenturen sind nicht nur Orte, an denen gearbeitet und ästhetisches Know-how nachgefragt

13 Das wird auch an anderen Stellen deutlich, etwa an den Inszenierungen der Branchentreffen wie dem ADC-Kongress oder den Einladungen zu den Kreativwettbewerben.

14 Reckwitz nimmt mit dem Begriff der »Ästhetisierungsagenten« keine konkreten Organisationen, sondern umfassende soziale Prozesse im Blick, nämlich die Expansion der Kunst, die Medienrevolution, die Kapitalisisierung, die Objektexpansion und die Subjektzentrierung (2012: 34ff.). Dennoch ist der Begriff meines Erachtens auch auf Agenturen anzuwenden, beschreibt er doch innerhalb eines sozialen Zusammenhangs, etwa dem Diskurs zur Moderne und der Kreativität oder eben die gegenwärtige Form kapitalistischen Wirtschaftens, eine Triebfeder oder einen Akteur, der gewisse Interpretationen anstrebt/präferiert – im Falle der Agenturen eine Ästhetisierung der Arbeit – und damit als Vorreiter oder zentrale Figur dieses angestrebten Zustandes gelten kann. Eine für die gegenwärtige Arbeitswelt zu konstatierende Ästhetisierung von Erwerbsarbeit (siehe Kapitel 1) findet sich in den Selbstdarstellungen von Werbeagenturen in einem ausgeprägten Sinne.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

wird, sondern sie selbst inszenieren sich als ästhetische Gebilde.[15] Und Arbeit in Agenturen – so scheint das Versprechen der Organisation zu lauten – ist eine ästhetische Erfahrung, eine Tätigkeit, die nicht nur Affekte produziert, sondern selbst affektiv ist.

Die Agenturen als räumlich-ästhetisches Arrangement

Wie aber schlägt sich die bisherige Beobachtung eines *ästhetisierten Organisationszusammenhanges* in der materiellen und nicht bloß virtuellen Gestaltung der Agenturen nieder? Lässt sich auch hier eine Orientierung am Ästhetischen attestieren? Und wenn ja, wo ist dann überhaupt noch Platz für Erwerbsarbeit? Um diese Fragen zu beantworten, bietet es sich an, die räumliche Struktur eines einzelnen Büros genauer nachzuvollziehen. Ich werde dabei vor allem auf die Agentur B eingehen. Diese verfügte aufgrund der höheren Mitarbeiterzahl (ca. vierzig) über mehr Platz. Daher lässt sich dort Einiges besser zeigen als in der kleineren Agentur A. Die Agentur dient dabei quasi als Vergrößerungsglas, unter dem materielle, räumliche und ästhetische Strukturen sichtbar werden, die allerdings über den Fall hinaus Gültigkeit beanspruchen können.[16] Virulente Unterschiede zwischen beiden Agenturen werden in die Beschreibung integriert. Das Interesse an der topographischen Dimension der Agentur ist dem Umstand geschuldet, dass Räumen und den darin befindlichen materiellen Artefakten eine zentrale Bedeutung zukommt für die Organisation und Ausführung der Arbeitstätigkeiten sowie für die Ausbildung professioneller Identität. Oder wie es Dvora Yanow aus einer sprachtheoretischen Perspektive formuliert: »[…] built spaces may be literally mute, but they have their

15 Wolfgang Welsch (1996) unterscheidet in seiner Analyse der Ästhetisierungsprozesse der Spätmoderne zwei verschiedene Modi – eine oberflächliche Ästhetisierung, was die Ausstattung (»furnishing«) materieller Wirklichkeiten mit ästhetischen Elementen meint (ebd.: 2) und eine tiefergehende Ästhetisierung, die auf immaterieller Ebene Einfluss auf das Verständnis der Realität hat (ebd.: 5) und verschiedene Elemente wie beispielsweise Medienästhetik und Virtualisierung, Selbststilisierung und Selbstästhetisierung einbezieht. Grundsätzlich meint Ästhetisierung nach Welsch, »that the unaesthetic is made, or understood to be, aesthetic« (ebd.: 7). Im Falle der virtuellen Selbstdarstellung der Agenturen lassen sich offensichtlich beide Aspekte finden. Zum einen wird der ›virtuelle Raum‹ hochgradig ästhetisch aufgeladen, das heißt mit für die reine Informationsübermittlung nicht zwingend notwendigen Gestaltungselementen bestückt. Zum anderen verweist aber die Organisation ›Agentur‹ auf eine ästhetische Selbstthematisierung, die sie abrückt von der Zweckrationalität ökonomischer Organisationen.

16 Den (impliziten) Vergleichshorizont bilden die Agenturen, die ich im Zuge meiner Interviews aber auch bei anderen Gelegenheiten (u.a. Besuche von Freunden in Agenturen, Filme, Fotografien) beobachten konnte

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

own ›language‹ of design elements through which they articulate properties, identities, values and so on« (2006: 51).

Die Agentur B liegt im Zentrum einer deutschen Großstadt in einem mit verschiedenen Büro- und Geschäftsräumen zergliederten Haus.[17] Ende des neunzehnten Jahrhunderts erbaut, diente das Gebäude einem bedeutenden Industrieunternehmen lange als Verwaltungssitz. Im Jahr 2000 saniert, befinden sich inzwischen im Vorder-, Hinter- und Seitenflügel Büros verschiedener Firmen. Zur befahrenen Hauptstraße im Erdgeschoss hin sind Ladenlokale untergebracht. Mit seinem Neorenaissancestil, den entsprechend gestalteten Fassaden mit den Erkertürmen und dem großen, weiten Eingangsbereich verfügt das Gebäude über eine deutliche Präsenz im Straßenbild, nicht zuletzt, da die angrenzenden Häuser eher schmucklose, glatte Fassaden haben.

Um zur Agentur zu gelangen, ist ein großer Torbogen zu durchqueren mit einer schweren, weit ausladenden Doppeltür, die stets verschlossen ist und sich nur durch vorheriges Klingeln an einer Gegensprechanlage mit Kamera öffnet. Die Agentur ist durch einen Eingang im Seitenhaus zu erreichen. Den Hinweisschildern folgend, führt ein Fahrstuhl in das oberste Stockwerk vor eine schwere, verschlossene Eichentür. Der Platz zwischen Fahrstuhl und Tür ist eng, sodass man sich als Besucher weniger an den Entreebereich eines Unternehmens als eher an den Zugang zu einer Wohnung erinnert fühlt. Hinter der Eingangstür entpuppt sich dieser Eindruck als Irrtum. So liegt vor dem Betrachter ein langer Flur, der zur Rechten einen Empfangsraum bereit hält mit Faxgerät, Telefonanlage, Computer, einen Schreibtisch für die, wie die offizielle Agenturbezeichnung lautet, »Office Managerin«[18], einer Postablage, einer kleinen Garderobe und anderem Bürozubehör. Auf dem Tisch

17 Agenturen sind nicht nur inszenierte Orte, sie setzen sich auch an bestimmten Orten in Szene. Die Agentur B beispielsweise lag in einem Stadtviertel, welches gemeinhin als »Agenturviertel« bezeichnet wird, da hier zahlenmäßig die meisten Agenturen (auch aus anderen Bereichen wie PR, Architektur, Events, Messe, Mode usw.) angesiedelt sind. Zu einer dies befördernden und dadurch beförderten Netzwerkstruktur vgl. Grabher 2001. Die Agentur A hingegen befand sich in einem Industriegebiet am Rande einer Schweizer Großstadt. Wenn auch die Lage nicht als besonders »in« galt, so ist die Orientierung an einer industriellen Ästhetik und an einem Selbstverständnis, welches an die Idee des fabrikähnlichen »Loft-Ateliers« anknüpft, eine durchaus gängige und (ästhetisch) präferierte Referenz (vgl. dazu das Konzept des »Loft Workings« bei Frey 2009). Zur Logik des städtischen Raumes für die Produktion von Kreativität vgl. die Studie von Bastian Lange (2007) zu Berlin.

18 In der Agentur selber werden Ortsbezeichnungen häufig über die Benennung von ›Abteilungen‹ vollzogen. Interessanterweise werden diese meist mit den Namen der dort arbeitenden Akteure verbunden, etwa im Stil von »vorne bei Ulrike am Empfang« oder »frag' mal Martin hinten in der Multimedia«.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

steht eine Büropflanze und in den Büromöbeln sind Ordner, Flyer der Agentur, Briefpapier, Schreibutensilien und Süßigkeiten untergebracht. Insgesamt wirkt dieser Raum sehr akurat und aufgeräumt. Dieser Arbeitsplatz ist der erste physische ›Kontaktort‹ mit den Agenturräumen. Alle Besucher und Mitarbeiter kommen hier vorbei und müssen sich ›anmelden‹. Bei Mitarbeitern reicht ein Gruß, Besucher und Kunden hingegen werden von hier zum entsprechenden Platz geführt. Neben dem »Empfang« ist ein großes Transparent (ca. 2,5 x 1m) aufgespannt, auf dem der Name der Agentur zu lesen ist. Nach ca. zwei Metern folgt ebenfalls zur Rechten der Besprechungsraum, links befinden sich die mit einer Fensterfront durchzogenen Außenmauern des Gebäudes. Ist die Tür des Besprechungszimmers geschlossen, kann durch ein langgezogenes, schmales Fenster in den Raum hineingeblickt werden. Ein Teil des langestreckten Flurs ist mit einem großen, roten Teppich ausgelegt, auf dem ein Spruch einer prominenten Person zu lesen ist, für dessen Jahrestag die Agentur Werbe- und PR-Maßnahmen »realisiert« hat.[19] Oberhalb der Eingangstür zum Besprechungsraum ist in überdimensionalen Kleinbuchstaben der Name dieser Persönlichkeit angebracht. Da es sich bei den Räumen der Agentur um das Dachgeschoss handelt, sind auch hölzerne Dachbalken zu sehen, die in einem ansprechenden Kontrast zu den weißen Wänden stehen. Den Räumen ist anzusehen, nicht untypisch für Bürogebäude in dieser Stadtlage, dass sie durch Innenarchitekten gestaltet wurden.

Wird dieser Flur durchmessen, gelangt man in den Hauptteil der Agentur, einen sehr großen Arbeitsraum, der die gesamte vordere Breite des Gebäudes einnimmt und an eine Art Loft oder einen überdimensionierten Lagerraum erinnert. Dieser Arbeitsraum liegt nahezu rechtwinklig zum beschriebenen Flur und ist zweistöckig. Inmitten der Dachbalken, die auch diesen Raum durchziehen, ist ein Galeriegeschoss eingezogen, das jeweils durch eine Treppe, zu Beginn und am Ende des Raumes zu erreichen ist. Dabei nimmt diese zweite Ebene nicht die gesamte Breite, wohl aber die gesamte Länge des sehr langen ›office spaces‹ ein, wodurch an den Längsseiten ein Freiraum entsteht, von dem heruntergeschaut werden kann auf die Arbeitenden im unteren Stock. Bis auf die Toiletten und einem Besprechungstisch wird das obere Galeriegeschoss von anderen kleineren Firmen angemietet (zu Teilen mieten diese nur einen Schreibtisch), und nicht von den Agenturmitarbeitern genutzt. Die Treppen hinauf in die zweite Ebene wie auch andere Elemente in der Agentur sind rot gefärbt. Obwohl ein bestimmter Rotton auch die zentrale Farbe des Agenturlogos ist, unterscheidet sich dieses Rot der Innenarchitekten von dem der Agentur. Das ›Agenturrot‹ ist klar definiert durch die im Corporate Design Manual festgelegte Angaben auf der RAL- und Pantone-Farbskala, der Angabe als Hexadezimalcode für Webdarstellungen oder seine Einordnung in das Drucksystem

19 Auch Agentur A verfügte über einen roten Teppich im Eingangsbereich, ebenso andere Agenturen, die ich für Interviews besuchte.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

CMYK. Farbwahl, so wird nach wenigen Minuten in den Agenturräumen deutlich, ist kein Zufall, sondern bestimmte Farben werden ›gewollt‹. Die Ursache für die unterschiedlichen Rottöne liegt, so der ungefragte Hinweis des Geschäftsführers, darin, dass schon vor dem Einzug der Agentur das gesamte Haus (und nicht nur die Etage) mit diesem Rot ausgestattet war und sich eine farbliche Anpassung oder Neuorientierung »finanziell nicht lohnt«. Wird nun dieser lange, großzügige Büroraum betreten, erblickt der Besucher auf der linken Seite ein ca. vier Quadratmeter großes, nicht-gegenständliches Gemälde auf Leinwand mit starken, bunten Farben und einem vorherrschenden Goldton. Rechts davon steht eine Ledersofagarnitur (ein Zweisitzer und zwei Sessel) eine Adaption von Le Corbusiers Leder-Stahl-Sessel LC2 auf einem agenturroten, quadratischen Teppich. An der Wand hängt ein Flachbildfernseher, auf dem Fotos mit den Agenturmitarbeitern sowie -inhabern und Prominenten abgespielt werden. Diese Bilder wechseln etwa alle zwanzig Sekunden. Dies ist auch der Platz, an dem Kunden oder Besucher auf ihre Gesprächspartner warten. Von der Sitzgruppe aus ist der Beginn des großen Arbeitsraums gut einsehbar. Ein Gang, unterhalb der Galerie, teilt den großen Raum in zwei Hälften. Auf beiden sind Schreibtische so angeordnet, dass jeweils vier aneinander grenzen. Diese sind durch Büroschränke bzw. Sideboards vom Gang getrennt. In diesem großen Büroraum herrscht eine deutliche Betriebsamkeit. Gut dreißig Personen sind im Schnitt in diesem Raum verteilt; Telefone läuten, Menschen laufen umher, rufen, diskutieren, reden, telefonieren usw. Auf den ersten Blick sind keine virulenten Unterschiede bzgl. der Arbeitsplätze erkennbar, erst auf den zweiten Blick werden Einrichtungsunterschiede deutlich (s.u.).[20]

Am Ende des Ganges befindet sich auf der linken Seite eine offene Küchenzeile (im selben Rot wie die Treppen) mit Kochnische, Spülmaschine, Kühlschrank und einem Tisch, an dem acht bis zehn Personen sitzen können sowie einem Tischfußball und Barhockern mit zwei entsprechenden Stehtischen. Auf der rechten Seite des Ganges befindet sich ein Ort für die materiellen Arbeiten der Agenturmitarbeiter, meist der Grafiker; eine Art handwerkliche Arbeits- und ›Bastelecke‹. Häufig müssen für Präsentationen Layoutentwürfe auf Pappe geklebt, Flyer geschnitten, gefaltet oder anderweitig in Form gebracht werden. Dafür gibt es hier einen zwei mal zwei Meter großen, tischartigen Korpus, mit mehreren Schubladen im ›Bauch‹, in denen verschiedene Papiere, Papp- oder Kartonsorten und andere Materialien untergebracht sind.[21] Auf dem Tisch liegen Schneidematten, Scheren, Skalpelle zum

20 Dies ist ein virulenter Unterschied zur Agentur A. Dort ist der Arbeitsplatz des Agenturgründers und Geschäftsführers deutlich von den anderen zu unterscheiden. Dieser ist einem Kubus untergebracht, der inmitten des Raumes der Kreation steht und mit gerostetem Metall verkleidet ist.

21 Diese so genannten Planschränke haben ihren Namen von ihrer Funktion zum Aufbewahren großformatiger Zeichnungen und Pläne. Ihre Oberfläche dient häufig der materiellen

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Bearbeiten des Papiers, große Lineale, Sprühkleber, Papiere und Ausdrucke, die dort nach den letzten Arbeiten liegen gelassen wurden. Da diese ›Bastelecke‹ auch für kleine Fotoshootings genutzt wird, meist für Objektfotografie, steht dort häufig eine Lampe und eine Fotokamera auf einem Stativ. Hinter diesem atelierartigen Bereich befindet sich ein Teil des Archivs, in dem Branchenzeitschriften und Aktenordner in ein Regal einsortiert sind. Daneben gibt es noch ein kleines Büro mit verschließbarer Tür, welches den Agenturmitarbeitern als Raucherraum dient, sowie einen länglichen Raum, der für die Aufbewahrung weiterer Teile des Archivs und Getränken vorgesehen ist.

Der in der Beschreibung ›beschrittene‹ Weg entspricht dem einer abnehmenden ›Offizialität‹. Während der sehr aufgeräumte Empfang, die auf Signalwirkung bedachten Hinweise auf Vorzeigearbeiten der Agentur (die großen Buchstaben an der Wand, der Fernseher mit den Kunden und Prominenten) sowie der häufig hergerichtete (mit gruppierten Getränken und Knabbereien) und an Status orientierte Besprechungsraum (hier stehen die gewonnenen Preise als Trophäen im Regal) insgesamt auf eine repräsentierende Wirkung ausgerichtet sind, so offenbart sich das materielle Arrangement der Bastelecke eher als das zufällige Produkt von Tätigkeiten, deren Materialität sich im strikten Wortsinne überlagert. Das bedeutet nicht, dass der hintere Bereich der Agentur unter Verschluss gehalten würde. Durchaus werden bei Führungen durch die Agentur, bei Besprechungen mit externen Partnern oder bei ganz profanen Dingen wie dem Gang zur Toilette, auch die hinteren Teile der Agenturräume betreten, allerdings eher selten. Kunden sind vornehmlich im vorderen Bereich der Agentur anzutreffem, in dem sich auch der Besprechungsraum befindet. Freie Mitarbeiter hingegen sind auch häufiger im hinteren Bereich anzutreffen. Diese beiden Pole des Offiziellen erinnern stark an Erving Goffmans Trennung zwischen *Vorder-* und *Hinterbühne* (Goffman 2008: 100ff.). Dieser identifizierte bekanntlich in seiner Analyse natürlicher Interaktion verschiedene Orte, an denen die interaktiven Vorstellungen aufgeführt werden. Nach Goffman versuchen sich Individuen in Interaktionen immer mehr oder minder vorteilhaft darzustellen und tun dies in grundsätzlich zwei verschiedenen Settings: der Vorder- und der Hinterbühne. Auf die beschriebene Agentur angewandt, ließe sich das wie folgt übertragen: Auf der Vorderbühne (Empfang, Besprechungsraum, Wartebereich) sieht die Agentur sich einem Publikum ausgesetzt (der/die Kunde(n)), dem gegenüber gewisse offizielle Verhaltensregeln (bspw. es als Kunden und somit als besondere Personengruppe in der Differenz zu den Angestellten zu behandeln) zu befolgen sind. Im Gegensatz dazu kann auf der Hinterbühne das, was auf der Vorderbühne unterdrückt wird, in Erscheinung treten (vgl. ebd.: 104). Es lässt sich hier als Beispiele an den unaufgeräumten Basteltisch oder die aufgrund der Essenszubereitung belegte

Bearbeitung von Entwürfen. Sie finden sich häufig in Architekturbüros, in Kunsthochschulen und Künstlerateliers wieder.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Küche denken, um innerhalb der Agentur einen Bereich zu qualifizieren, welcher sich nicht primär an Kunden richtet.

Nun ist das Konzept der »Hinterbühne« eine relationale Kategorie. Ein »Ort« (ebd.: 99) bzw. ein Raum wie die Hinterbühne lässt sich nicht fix bestimmen. Vergegenwärtigt man sich etwa den Basteltisch als Lokus einer Aushandlungssituation zwischen Grafiker und Kreationschef oder die (Um-)Nutzung der Küche als Besprechungsraum einzelner Projektteams, dann wird deutlich, dass auch hier strategisch interagiert wird und der Einzelne, »den Eindruck erwecken [will], seine Tätigkeit […] halte sich an gewisse Normen« (ebd.: 100). Interessant ist nun aber an der Übertragung des Goffman'schen Konzepts, dass damit eine Art arbeitsräumliche Trennung erhellt werden kann. Agenturen – wie andere Unternehmen auch – weisen Räume aus, die sie für Repräsentationszwecke nutzen. Beide Agenturen etwa verfügen über einen Besprechungsraum, der für Sitzungen mit Kunden hergerichtet wird. Objekte der ›Raumveredelung‹ für solche wichtigen Meetings sind meist (kleine) Wasserflaschen, Sandwichs oder ähnliche kleine Snacks, auf mehrere Schalen verteilte Süßigkeiten, Früchte oder Knabbereien, gegebenenfalls noch Kaffee und Servietten. Diese Veränderung des Besprechungsraums hat auch Signalwirkung auf die Mitarbeiter, die anhand der Gegenstände auf den Tischen erkennen, dass eine Sitzung mit entsprechender Bedeutung ansteht.[22]

Bei näherer Betrachtung der Hinterbühne der Agentur (nicht die der einzelnen Mitarbeiter), kann allerdings festgestellt werden, dass diese einsehbar und offen ist. Wie beschrieben, führt der Toilettengang entweder an der Küche oder am Basteltisch vorbei und auch bei Agenturführungen werden unweigerlich die Nicht-Repräsentationsorte passiert, die nur in seltenen Fällen für solche Anlässe extra aufgeräumt werden. In der Agentur A beispielsweise muss ein Teil der Kreation und die gesamte Beratung durchlaufen werden, bevor der Besprechungsraum erreicht ist. In den beobachteten Agenturen, so lässt sich daher behaupten, *verwischt eine Trennung zwischen Produktions- und (Re-)Präsentationsräumen*. Die Produktion selbst wird zum Präsentationsgegenstand. Dem Zimmer des leitenden Angestellten ähnlich, durch dessen verglastes Fenster die Arbeiter in der Fabrik resp. die »subalternen Angestellten« im Büroraum zu sehen sind (vgl. Fritz 1982: 111), wird auch das Geschehen in den Agenturen bei jedem Besuch prinzipiell erfahrbar. Nun sind in den Agenturen der Kunde oder Geschäftspartner nicht durch eine Glasscheibe von den Ausführenden getrennt, sondern die Besucher müssen durch die produktiven Tätigkeiten ›hindurch‹. Die konkrete Arbeitstätigkeit ist damit kein Phänomenbereich mehr, von dem der Kunde fern gehalten wird, sondern sie wird vollum-

22 Eine kleine Anekdote dazu: Einer der Kreativen ließ es sich in solchen Fällen nicht nehmen, vor der Besprechung aus dem Sitzungszimmer einige Süßigkeiten zu ›stibitzen‹, obwohl die Office Managerin immer wieder versuchte, dies zu verhindern.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

fänglich sinnlich wahrnehmbar und bleibt nicht auf Sichtbarkeit begrenzt.[23] Dem Besucher wird damit der hintere Agenturbereich als Ort der Alltäglichkeit des Arbeitens einsichtig. Dieser Ort inszeniert sich aufgrund der Versammlung unterschiedlicher Elemente als eine natürlich-gewordene ›Assemblage‹ (s.u.), als organische Normalität der Produktion. Die Gegenstände sind neben und übereinander positioniert, verschiedene Papiere, Lineale und jedwede anderen Artefakte werden umhergereicht, hängen und liegen an unterschiedlichen Orten. Diese Art »non-intentional design« (Brandes/Erlhoff) wirkt so, als ob die Anordnung der Artefakte durch die letzten Arbeitsschritte bedingt ist, und nicht als wären sie aufgrund einer strategischen Inszenierungsabsicht, wie etwa eine Orientierung an der Logik des Sauberen, Aufgeräumten oder Repräsentativen, explizit positioniert worden. Dies wird auch durch einen weiteren Punkt unterstrichen. Es wird deutlich, dass die symbolische Arbeit der Agenturen offensichtlich auch materielle Arbeit bedeutet. Die Inszenierung des Arbeitsraumes als ein Ort der körperlichen und materiellen Produktion, setzt – wie auch schon oben – der Unanschaulichkeit kreativer Tätigkeit eine Vergegenständlichung, eine solide, ›ehrliche Handbarbeit‹ entgegen. Kreative Arbeit lässt sich in dieser Inszenierung auch als Handwerk lesen (vgl. Sennett 2008b: 19f., 384f.).[24]

Damit ist ein weiteres Element verbunden. Die Repräsentationsräume meiner Fallbeispiele sind weniger *repräsentativ*, sondern eher *repräsentierend*. Das heißt sie inszenieren sich nicht als Räume der großen Geste, wie sie vielleicht aus den Salons großbürgerlicher Herrenhäuser geläufig sind oder in großen Firmenzentralen erwartet werden, sondern die Räume sind eher funktional und weniger prätentiös eingerichtet (vgl. Abb. 1). Zwar sind die Tische und die Stühle der Besprechungsräume – also dem, was noch am ehesten als Repräsentationsraum gelten kann – unterscheidbar von denen der normalen Arbeitsplätze, zumindest bzgl. des Designs; meist sind im Sitzungsraum die ›besseren‹ Möbel untergebracht auch hängen/stehen Plakate erfolgreicher Kampagnen und gewonnener Preispokale deutlich sichtbar im Raum und nicht am Rande des Schreibtischs.

23 Dass dies keine Erfindung der Werbebranche ist, zeigt Fritz (1982) anhand der historischen Entwicklung des Großraumbüros.

24 Diese Interpretation ließe sich noch weiter treiben und Bodenständigkeit sowie Normalität ließen sich als Indizien für die Nähe der Agenturen gegenüber den Kunden (und sich selbst) lesen. Das vielzitierte Wohnzimmer bei JvM, welches den deutschen Durchschnittsraum inkl. seiner Ausstattung (typisches Fernsehermodell, Schrankwand, Sofa, Zeitung, Illustrierte usw.) materiell nachbildet, wäre das passende Symbol dafür. Hier verdeutlicht sich der Werber greifbar die Materialität seiner durchschnittlichen Zielgruppe.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Abb. 1: Besprechungsraum Agentur B

Quelle: eigenes Foto (H.K.)

Dies alles unterstreicht allerdings eher den repräsentierenden Charakter, der die Agentur als eine ästhetisierte, kompetente *und* erfolgreiche Organisation qualifiziert. Gegen die Betonung des Gehobenen, wirkungs- und eindrucksvoll Repräsentativen spricht das Arrangierte der einzelnen Artefakte. So waren bei meinen Fallbeispielen die Tische, die Schränke bzw. Aufbewahrungssysteme von unterschiedlichen Herstellern und Materialien und ›passten‹ auf den ersten Blick nicht zusammen: In einer der Agenturen beispielsweise stand ein großer Coca Cola-Getränkeautomat im Besprechungsraum und ein Gesundheitsball fungierte als Sitzmöglichkeit – beides ist einem anderen Kontext entliehen als der klassischen Büroeinrichtung. Außerdem dienten beiden Agenturen die Besprechungsräume zugleich der Aufbewahrung von Büchern resp. Ordnern. Diese Raumausstattung widerspricht dem Gestus des glatten, kohärenten Repräsentativen – sowohl in seiner technisch funktionalen Überhöhung beim Angestellten der Großkooperation als auch in seiner zugespitzten kühlen Form in beispielsweise der gläsernen, unpersönlichen Vorstandsetage. Vielmehr findet sich hier eine »Bricolage-« oder Assemblageästhetik, die unterschiedliche, vermeintlich unpassende Elemente verbindet (vgl. Lévi-Strauss 1968: 29ff.). Dies gilt nicht nur für meine Fallbeispiele, sondern lässt sich auch für die anderen besuchten Agenturen behaupten. So zeichnet sich die bü-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

roräumliche Ästhetik der von mir einsehbaren Agenturen in allen Fällen durch das *Arrangement verschiedener Objekte* aus, die hinsichtlich des Grades ihres Designs (Anonymes Design vs. High Design[25]), ihrer Funktionalität und ihrer Anordnung unterschieden werden können. Diesen arrangierten Eindruck unterstreicht auch das ›Zusammengewürfelte‹ der verschiedenen Artefakte, Materialien und Räumlichkeiten. Hier werden alltagsästhetische Elemente (Sofas, Pflanzen, Küchenmobiliar), Objekte der Erwerbsarbeit (Computer, Schreibtische, Bürostühle) wie auch Gegenstände aus anderen Bereichen (etwa Kunst – Gemälde, Unterhaltung – Fernseher, Freizeit – Tischfußball) zusammengebracht und (neu) arrangiert.[26] So wird beispielsweise die symbolische Bedeutung des roten Teppichs im Eingangsbereich beider Agenturen schon durch die Büroräume dekontextualisiert, welche im Industrie- und Gewerbegebiet im Fall der Agentur A angesiedelt waren, bei der Agentur B im Dachgeschoß: Der repräsentative Anspruch wird aus dem Kontext des Staats- und Starempfangs gelöst und in den *Fabrik*ationskontext der Erwerbsarbeit gestellt. Ebenso fügen sich die großformatigen Hochglanzausdrucke erfolgreicher Kampagnen oder die goldenen und silbernen Trophäen gewonnener Wettbewerbe nicht nahtlos zum »produktiven Chaos« der Schreibtische oder zur Nonchalance der Raumnutzung, wenn etwa die Süßigkeiten aus dem Besprechungsraum gestohlen werden oder der beschriebene Eingangswartebereich mit den High-Design-Sofas als Auslagefläche für verschiedene Entwürfe und der Teppich den Akteuren als Sitzfläche dient. Diese Ästhetik des Arrangements, des Samplings wird unterstützt von der prinzipiellen Offenheit der Räume. Durch die wenigen Türen oder Wände zwischen den einzelnen Bereichen in der Agentur (in beiden Fallbeispielen wurden nur der Besprechungsraum und die Toilette durch eine Tür von der Restagentur getrennt) gibt es auch räumlich weniger klare ästhetische Grenzziehungen. Folgt man dem unter anderem von Johanna Hofbauer vorgeschlagenen historischen Dreischritt der materiell-räumlichen Büroorganisation, Fabriken – Zellen (Cubicles) – Landschaf-

25 Diese Trennung übernehme ich von Guy Julier, der Anonymous Design definiert als »category, wherein objects, spaces and images are conceived and shaped by professional designers or people from other backgrounds […] but, crucially, the etiquette of designer is not formally recognized«, während High Design bestimmt wird als das Konzept, »where conscious designer intervenion and authorship, along with the price tag, play a large role« (Julier 2008: 77).

26 Diese Art einer gebastelten, arrangierten (Alltags-)Ästhetik findet sich bei Weitem nicht nur im Bereich der Inneinrichtung von Werbeagenturen, sondern ebenso im symbolisch-ästhetischen Ausdruck anderer Lebensstilgemeinschaften, etwa in deren Wohneinrichtungen, Geschäften usw. Werbeagenturen sind in doppelter Hinsicht verbunden mit verschiedenen Lebensstilen, einmal in ihrer professionellen Rolle als Analysten und Multiplikatoren ebendieser und zum anderen wie jede andere Person als Träger und ›Nutzer‹ bestimmter Lebensstile.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

ten (Office Spaces), dann lässt sich die Agentur B der letzteren Kategorie zuzuordnen (vgl. Hofbauer 1998). Seit ca. den 1980er Jahren »eröffnen [Office Landscapes] Perspektiven, wirken informeller, so als hätten Menschen sie gestaltet, wie es ihnen gefiel und praktisch erschien« (ebd.: 307) und inszenieren so Organisation nicht nur als »Organismus«, sondern auch als »Kultur« (ebd.).[27] Auch wenn sich das zweite Fallbeispiel ebenfalls durch Offenheit auszeichnet, die Agentur war in zwei größere Räume aufgeteilt, ist das Konzept der Office Landscapes an eine flächenmäßige Größe geknüpft, die mit der Mitarbeiterzahl korrespondiert. Die ist bei der Agentur A nicht gegeben. Hier arbeiten ca. dreizehn Mitarbeiter und entsprechend kleiner sind die Büroräume. Dennoch wird auch in der Agentur A an das Konzept einer offenen und gewachsenen, organischen Raumästhetik angeknüpft, nur eben in kleinerem Maßstab. So kann der Arbeitsraum aufgrund der mangelnden Größe vielleicht nicht als *Office Landscape* bezeichnet werden, verfügt aber dennoch über eine räumliche Offenheit, die Anordnung unterschiedlicher Elemente und stellt sich dem Betrachter als organisch gewachsenes Organisationsgebilde dar. Gerade diese spezifische räumliche Ästhetik des natürlich Gewordenen offenbart sich dem Betrachtenden als eine Zwanglosigkeit, als eine *Natürlichkeit der Organisation*.[28] Die Inszenierung dieser außeralltäglichen (weil erwerbsarbeitlichen) Alltäglichkeit zeichnet sich gerade durch ihre Normalität aus. Obwohl sie immer auf Wahrnehmung zielt, wirkt die Inszenierung (in diesem Fall besonders) dadurch, dass »sie nicht als solche wahrgenommen wird« (Fischer-Lichte 1998: 87). Eine solche Naturalisierung der Inszenierung ist wie auch schon bei den virtuellen Selbstpräsentationen eine zentrale Form der Selbstpräsentation der Agenturen. Kompetenz wird in der Leichtigkeit und Natürlichkeit der Inszenierung angezeigt.

Dennoch darf diese Offenheit und Natürlichkeit nicht darüber hinwegtäuschen, dass durchaus Differenzen und Hierarchien innerhalb der Agentur zum Tragen kommen. So wird der Sonderstatus des Geschäftskunden ebenso wie die Differenz zwischen Inhaber und Angestellten auch an der Raumnutzung deutlich, wenn auch beides in unterschiedlicher Intensität. Beim Geschäftskunden ist dies noch recht eindeutig: Der Kunde wird als ein Anderer oder, aus der Binnenperspektive der Agentur, als Fremder an entsprechenden Orten positioniert resp. werden bestimmte Orte für diese Personen reserviert. Vor allem der Besprechungsraum wird für diesen inszeniert. Aber auch der erste Gang durch die Agentur, bei dem Kunden immer eine Art ›Fremdenführer‹ zur Seite gestellt wird, der die räumlichen Gegebenheiten erläutert, unterstreicht diese Sonderrolle.

27 Dass auch das eine Form der Herrschaft und Kontrolle bedingt, wurde verschiedentlich dargelegt; etwa von Hofbauer selbst, die Bourdieu zitierend, hier »Publizität statt Autorität« (Hofbauer 1998: 309) als Herrschaftsprinzip am Werk sieht.

28 Vgl. zu diesem Aspekt Kap. 4.3.5.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Bei der Nutzung der Räume durch die Mitarbeiter wird die Differenz schon schwieriger. Denn auf den ersten Blick besticht die Agentur durch ihr egalitäres Raumprinzip, bei dem Geschäftsführer und leitende Angestellte über keine büroräumliche Sondersituation verfügen, sondern an gleichen Schreibtischen sitzen, ein Mitarbeiter unter all den anderen Mitarbeitern.[29] Dieser ›Ort unter Gleichen‹ wird beim zweiten Blick allerdings relativiert. Erstens verfügen die Geschäftsführer in der Agentur B über bessere Bürostühle, hatten andere Computer (meist mobile MacBooks während das Gros der Angestellten an Desktop-Computer arbeitete),[30] andere Telefone (jeder hatte einen Apparat auf dem Tisch und musste sich den nicht mit anderen Personen teilen) und waren auch viel häufiger im Sitzungsraum zu sehen als andere Akteure. Am deutlichsten aber wurde diese räumlich-materielle Sonderstellung im Direktvergleich mit den anderen Schreibtischen. Die Arbeitsplätze der Geschäftsleitung (vier Personen) waren zwar wie auch die anderen Schreibtische aus vier Tischen zusammengeschoben und befanden sich mit diesen in der gleichen Reihe, allerdings waren sie am hellsten Punkt in der Etage vor einem großen Fenster positioniert und bildeten die Mitte der Reihe. Daneben stand ein Sofa mit Blickrichtung über die Dächer und auf die angrenzenden Häuser. Das einzige privat anmutende Sitzmöbel in der Agentur. Auch hatte an dieser Stelle die Dachschräge einen Vorsprung, gab eine Art Erker frei, der noch zusätzlichen Platz eröffnete und auf den hin das Sofa ausgerichtet war. Der Arbeitsplatz der Geschäftsführung grenzt sich hier in einer subtilen Art von den anderen ab. Wohl bleibt ein egalitäres Einrichtungsprinzip bestehen und auch als solches sichtbar – keine Tür oder Wand trennt etwa die unterschiedlichen Job- und Gehaltspositionen – gleichwohl lassen sich räumliche Disktinktionen verdeutlichen, die in der Topografie der Organisationsform ›flache Hierarchie‹ zumindest einige Erhebungen kenntlich machen.[31] Inwiefern solche strukturelle Differenz zwischen einzelnen Organisations- und Abteilungsebenen sich nicht nur räumlich, sondern auch sprachlich und handlungspraktisch niederschlagen, wird im Folgenden anhand der Trennung von Beratung und Organisation verdeutlicht.

29 Das oben erwähnte Beispiel des Kubus liegt offensichtlich quer zu dieser Behauptung. Allerdings ist der Schreibtisch des zweiten Agenturinhabers und Geschäftsführers inmitten der Mitarbeiter untergebracht und nicht sofort als Arbeitsplatz des »Chefs« zu identifizieren. Das entspricht auch den Selbstbeschreibungen der Agentur A, in denen immer wieder das Gemeinsame und Teamförmige betont wird.

30 In dieser Weise werden die Computer auch zu Bedeutungsträgern, »als damit Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft und Status signifiziert« (Braun-Thürmann 2006: 216) werden kann.

31 Zur Frage nach hierarchischen und heterarchischen Organisationselementen vgl. das Kap. 4.3.6.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

4.1.2 Die formale Organisation der Werbeagentur: Beratung und Kreation

»Schlussendlich arbeiten alle am gleichen Ziel. Nur die Prioritäten sind unterschiedliche: Der Kunde möchte möglichst viel drin haben, der Kreative möchte es möglichst interessant und lustig haben und der Berater ist der Ball dazwischen und muss schon was aushalten. Als Berater kann man es sich leicht machen und sich auf eine der beiden Seiten schlagen, ein guter Berater, der bleibt in der Mitte.«
BERATERIN

»Also wenn man eine Idee glaubt, dann muss man dafür kämpfen wie ein Löwe. Eine Idee, das ist wie dein Baby, das du als Kreativer geboren hast. Und da kommen verschiedene Leute, die nehmen ihm den Lolli weg, die anderen schlagen ihm auf den Hintern und so weiter. Du bist der Vater dieses Babys und du musst dieses Baby beschützen und also kämpfen lohnt sich auf jeden Fall.«
TEXTER

Grundsätzlich begreifen beide Fallbeispiele ihre Organisation und den Arbeitsablauf innerhalb der Agentur als »nicht normal« und »nicht repräsentativ«. Wiederholt wurde mir erläutert, dass ich in anderen Agenturen bessere Beobachtungschancen hätte, da in der eigenen Agentur »alles anders« sei. Es lassen sich mindestens zwei unterschiedliche Situationen und damit einhergehend Arten und Weisen unterscheiden, in denen die Hinweise auf die Andersartigkeit geäußert wurden: Zum einen wird positiv auf die Besonderheit der Agentur verwiesen, indem die Exklusivität, also die spezifische organisatorische Form als ein Alleinstellungsmerkmal betont wird, wobei es gerade diese sei, welche die (kreative, flexible) Leistung der Agentur ausmache. Offensichtlich ist die Selbstbeschreibung des Abweichenden eine Andersheit, die zugleich eine zentrale Inszenierungsform darstellt. Zum anderen wird diese besondere Organisationsstruktur auch negativ als ein Verweis auf die mangelnde Organisiertheit, auf das zerstörerisch Chaotische und problematisch Führungslose angebracht. Ersteres findet sich oft in Form von (Eigen-)Lob nach erfolgreichem Teilabschluss eines Projekt(abschnitts), während zweites im Umfeld von Konflikt- und Problemsituationen geäußert wird.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Ungeachtet einer solchen selbstverorteten organisationellen ›Devianz‹ orientiert sich das praktische Verhalten der Akteure an klaren branchenüblichen Grenzziehungen. So findet sich in beiden Agenturen die Unterscheidung der Bereiche Beratung und Kreation als zentrales internes Strukturierungsmoment. Besonders deutlich wurde diese binäre Differentzierung bei meinem ersten Feldaufenthalt, bei dem mir am ersten Tag die Organisation von Werbeagenturen mit den Worten erläutert wurde: »Eine Werbeagentur ist *immer* in die Bereiche Beratung und Kreation eingeteilt« (Kreativdirektor, eig. Hervorh., H.K.). Es handelt sich bei dieser Spezifizierung um eine grundlegende Unterscheidung, die sich in allen Agenturen finden ließ, zu denen ich über Interviews oder Beobachtungen Zugang hatte und die sich nicht als rein organisationelle Differenz darstellt, sondern, wie zu sehen sein wird, als eine umfassendere Trennlinie maniferstiert.[32] Diese Trennung findet sich auch deutlich in den geführten Interviews; etwa bei der Schilderung des eigenen berufsbiographischen Werdeganges:

»Also dann bin ich in der Werbung gelandet und dann eigentlich auf die Beratungsseite [gegangen]« (was bedeutet, wie im weiteren Gespräch deutlich wird, dass er *nicht* auf die Kreationsseite gegangen ist) (Geschäftsführer).

»Und da hab ich mit meinem Vater gesprochen […] und der hat gesagt, da gibt's doch die Berater. Ja, da musst du dich einstellen lassen. Du musst das Abi machen und dann kannst du Werbeleiter werden« (Kreativdirektor).

Oder bei der Beschreibung der Arbeits- und Agenturorganisation:

»Bei uns sieht der Tag so aus, dass wir morgens die Zeit nutzen, um Meetings zu machen mit der *Beratung* und nachmittags die Zeit nutzen, um [uns Ideen] auszudenken oder die *Kreativen* untereinander sitzen« (Kreativdirektor, eig. Hervorh., H.K.).

»Die ganze Agentur ist eigentlich so aufgebaut, dass du ja die zwei Inhaber hast, du hast Lorenz als Beratungschef sozusagen, der das Beratungsteam betreut und du hast dann Stephan, der den kreativen Teil betreut« (Beraterin).

Gleichermaßen vollzieht sich diese Differenzierung auch als sprachliche Praxis innerhalb des Arbeitsalltags, wenn etwa zum »Meeting mit der Beratung« gerufen wird, »die Kreativen gefragt« oder Briefings an die »Kreation weitergegeben« werden. Beide Abteilungen sind feste Referenzen der Agentur. Nun ist nicht nur von

32 Auch in der betriebswirtschaftlichen Literatur findet sich der Verweis auf diese beiden Bereiche als zentrale Differenzierungslinien der Organisation werblich-kreativer Arbeit (vgl. Nerdinger 1991: 21ff., Hattemer 1995: 39ff.).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

den Abteilungen »Beratung« und »Kreation« die Rede, sondern beiden Bereichen entsprechen professionelle Positionen innerhalb der Agenturen, die sich idealtypisch in der Figur des »Beraters« und des »Kreativen« bündeln.[33] So verorten sich die Akteure des Feldes als Berater oder Kreative bzw. ordnen sich der Beratung oder der Kreation zu, wobei in beiden Bereichen »die Positionen recht klar definiert [sind]«, das heißt die »Struktur ist klar und das Aufgabengebiet ist eigentlich auch klar« (Personalerin). Neben diesen beiden Hauptbereichen unterscheidet die Agentur B noch den Bereich der »Geschäftsführung«, das »Projektmanagement«, das »New Business«, den Bereich »Public Relations«, »Public Affairs« sowie das »Office Management/Finanz« und »Multimedia«. Aber selbst dort wurden die meisten Bereiche in der arbeitsalltäglichen Bezeichnung in der Binarität Beratung bzw. Projektmanagement (diese wurden synonym verwendet) auf der einen und Kreation auf der anderen Seite zusammengefasst. Gleiches lässt sich auch für die unterschiedlichen Berufsbezeichnungen attestieren: So werden der Account Manager, der Kontakter, der Beratungsgruppenleiter und der Mediaplaner dem Bereich der Beratung, der Texter, Grafiker, Art und Creative Director/Kreativdirektor der Kreation zugeordnet.[34] Diese Bezeichnungen dienen dabei gleichzeitig der intraorganisationellen Abgrenzung, indem sie mit Zuständigkeiten verknüpft sind. Die Berater oder die Beratung, gleiches gilt für die Kreativen und die Kreation, sind die jeweils organisationsinternen ›Anderen‹, die auch hinsichtlich der Tätigkeiten für das ›Andere‹ zuständig sind. Das ist nicht nur eine allgemeine Differenzierung, sondern gleichzeitig eine identitäre (Selbst-)Verortung. Das heißt, dass »Beratung« und »Kreation« nicht nur unterschiedliche Bereiche bezeichnen, sondern weitaus mehr, etwa Kompetenzen, Geschmäcker, Sitzordnungen, Arbeitszeiten, Selbstverständnisse konnotieren; sie sind nicht nur bloße Bezeichnungen, sondern gleichermaßen bedeutsame Beschreibungen. Diese Bedeutung erhält die Trennung zwischen Beratung und Kreation nicht zuletzt dadurch, dass es sich dabei um eine grundlegende, stets präsente Dichotomie des Feldes handelt. Berater oder Kreativer zu sein, heißt aktiv in ein symbolisch-materielles Setting eingebunden zu sein, in dem der alltägliche Vollzug kreativen oder beratenden Arbeitens die Trennlinie zwischen diesen Bereichen aufrechterhält und verhandelt. Was aber sind die Aufgaben der Beratung und der Kreation und wie schlägt sich diese Dichotomie innerhalb des Feldes nieder?

33 Dies schlägt sich auch in unterschiedlichen Ausbildungs- und Karrierewegen nieder. Zu einer solchen stärkeren berufsbiographischen Perspektive auf Werbung vgl. Nerdinger 1991: 32ff.; Fröhlich 2008.

34 Die Position des Kreativdirektors wird häufig mit »CD« (für Creative Director) und der Art Director mit »AD« abgekürzt. Changierend wird im Folgenden auch diese Bezeichnung verwandt.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Die Beratung ist grundsätzlich für die systematische Vorbereitung und Begleitung des Produktionsablaufes zuständig. Sie ist intern über die Zuordnung zu einzelnen Werbeetats, sogenannten »Accounts«, und damit Kunden organisiert. Zu den Aufgaben der Beratung, die auch als »Account Management« bezeichnet wird, äußert der Beratungsgruppenleiter der Agentur A folgendes:

»Die Beratung ist sehr stark in der Konzeption eines Projekts verantwortlich, wo es darum geht die Ausgangslage zu analysieren, Zielgruppen zu segmentieren, Ziele zu formulieren, eine Strategie zu formulieren, also wie erreiche ich etwas auf welchem Wege. Und dann den Maßnahmenkatalog zu definieren, also die ganze Budgetierung. Das ist natürlich ein wichtiger Bestandteil, immer wieder, und dann die ganze Terminierung des Projekts; also Terminpläne erstellen, das Ganze am Laufen halten. Das sind so die Kernaufgaben der Beratung.«

Dabei ist die Position, die die Beratung innerhalb des Dreigestirns Beratung – Kreation – Kunde einnimmt, als »Schnittstelle« zwischen Kunde und Kreation bestimmt, als Vermittler oder als »Ball dazwischen«. Die Beratung ist der Bereich innerhalb der Agentur, der für den Kundenkontakt zuständig ist. Die Grafiker und Texter, also die Kreativen, bekommen den Kunden oft gar nicht zu sehen. Wenn der Kunde Anmerkungen, Fragen oder Änderungsvorschläge hat, dann wendet er sich an die Beratung, konkret an den ihn betreuenden Berater. Die Aufgaben der Beratung während des Produktionsprozesses sind dabei folgende: Die Berater sind für die »Kundenakquise«, »Kundenkontakt« und die »Pflege von Kontakten« zuständig. Sie nehmen vom Kunden die formulierten Rahmenbedingungen sowie die Aufgabe entgegen, welche in einem sogenannten Briefing festgehalten sind (das »Briefing abholen«), bereiten dieses Briefing auf (»Erstellen eines Re-Briefings«), besprechen es mit der Kreation (das »Briefing übergeben«), begleiten den Ablauf der Entwurfserstellung, achten auf die Einhaltung der Termine, schätzen die Entwürfe im Hinblick auf die Aufgabe ein (der »Schulterblick«), bereiten die Präsentation und Veröffentlichung vor und präsentieren diese Entwürfe schließlich beim Kunden (»Präsentation«). Daraus ergeben sich unterschiedliche Funktionen der Beratung für den Produktionsprozess:[35]

1) Sie fungiert als *vermittelnde ›Interpretin‹*, welche die Wünsche des Kunden für die Agentur (bspw. durch das Briefing) und die Entwürfe der Agentur wiederum dem Kunden ›übersetzt‹ (etwa in der Präsentation).

35 Hierbei interessieren nicht potenzielle Funktionen, die die Beratung etwa aus betriebswirtschaftlicher Sicht hat (vgl. dazu Weeser-Krell/Ploetz 1987: 60ff., Hattemer 1995: 40ff.), sondern die Aktivitäten der Akteure selbst, also die praktischen Bedeutungen, die die Akteure beider Bereiche der Beratung resp. der Kreation zuschreiben. Ausführlicher und in der konkreten Arbeitssituation verortet, wird das in der Analyse der jeweiligen Produktionsschritte in den nächsten Kapiteln nachvollzogen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

2) Außerdem *berät* sie sowohl den Kunden als auch die Kreation, da ihr aufgrund der Mittlerrolle ein privilegierter Zugang zu beiden Bereichen zukommt. Das bedeutet, dass sie in Meetings dem Kunden und der Kreation Einschätzungen und Bewertungen zur Leistung des Entwurfes gibt. Das heißt, dass der Berater sich beim Kunden »für eine Idee einsetzt«, genauso aber auch die Kreativen gegebenenfalls »bremsen muss«.

3) Dabei erschöpft sich die Beratungsleistung nicht nur im Informationsaustausch, sondern dient ebenso *dem Aufbau und der Bearbeitung einer emotionalen Beziehung*. Der Kunde sowie der Kreative wollen »zufriedengestellt« werden, was einer hohen Sensibilität, einer besonderen zwischenmenschlichen »Kunst«-Fertigkeit bedarf. Neben der asymmetrischen Beziehung zwischen Auftraggeber und -nehmer gilt auch die Beziehung zur Kreation als sensibel bis höchst ambivalent, sodass in einem Interview in Anlehnung an den Schweizer »Röschtigrabe« ein grundsätzlicher »Kreative-Berater-Graben« attestiert wurde (s.u.).[36] Diesen (temporär) in einem produktiven Sinne zu überwinden, verstehen die Berater als eine ihrer zentralen Aufgaben.

4) Schließlich soll die Beratung *gewährleisten*, »dass alles [Organisatorische] rund läuft«, etwa dass die zeitlichen Grenzen eingehalten werden. Dabei pendelt die Rolle der Beratung zwischen einer Überwachungsinstanz, die »alles unter Kontrolle haben« muss und einer unterstützenden Hilfsinstanz, die die Kreation entlastet, indem sie diese vor der Auseinandersetzung mit dem Kunden »schützt«.

Die Beratung wird von den Akteuren häufig als organisierende und rational-»rechnerische« Instanz imaginiert, deren Aufgaben auf die Einhaltung der Kundenwünsche und Vorgaben bezogen ist. Dies wird besonders deutlich anhand der Praxis der Briefing-Übergabe sowie anhand der Zwischenevaluationen, in denen erste materielle Entwürfe von den Beratern hinsichtlich ihrer formalen Leistung eingeschätzt werden (s.u.).[37] In beiden Situationen tritt die Beratung als ein Bereich auf, der die formalen Anforderungen mit den gegebenen Möglichkeiten abgleicht und auf die Einhaltung der Vorgaben hinweist.

36 Der »Röschtigrabe« (Röstigraben) bezeichnet anhand der typisierten lukullischen Gewohnheiten die kulturelle Grenze zwischen der französisch sprechenden und deutschsprechenden Schweiz.

37 Die Gewichtung dieser Einschätzung ist, so ein Kreativdirektor, ein wichtiger Indikator für den Status der Kreativagentur: »Das ist […] dieses Kreativverständnis, das da durchschlägt von Kreativagenturen. Also die sich als Kreativagentur beweisen, da hat halt der Berater weniger zu tun als in einer normalen Marketing-lastigen Agentur. Also da sagt nicht der Berater, du Kreativer machst das jetzt aber anders und du machst das Logo jetzt größer und du machst jetzt die Headline anders, sondern das entscheidet der CD, der Kreativchef.«

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Dieser »rechnerischen«, »männlichen« Abteilung steht innerhalb der Agentur die »weibliche Seite«, die Kreation gegenüber, so die feldinterne Einordnung eines Art Directors. Bei der Kreation geht es mehr um »Emotionales«, um die »kreative Arbeit« an der »Idee«.[38] Mit der »Kreation« ist damit explizit ein Bereich ausgewiesen, der für das »Kreative« zuständig ist (vgl. auch Moeran/Malefyt 2003b: 5). Dabei werden die Hauptaufgaben der Kreation in der Hervorbringung eines konzeptionellen Einfalls (etwa in der Ideenfindung) und der ästhetisch-gestalterischen Bearbeitung (in der Phase der Gestaltung) von Entwürfen verortet. Die Kreation besteht aus Grafikern, die für die gestalterische Form verantwortlich sind, und Textern, die für die sprachliche Umsetzung, und zumeist die konzeptionelle Arbeit, zuständig sind.[39] In dieser Form übernimmt die Kreation verschiedene Funktionen und Rollen innerhalb des Produktionsprozesses:

1) Zunächst hat der Bereich der Kreation eine *produktive Funktion*. Die Kreativen sind dafür zuständig, »ein Produkt herzustellen«. Bei diesem Produkt handelt es sich um das Zusammenwirken einer »Idee« (eines Einfalls, eines Konzepts) und der grafischen wie auch textlichen Umsetzung desselben. Damit verbunden, verfügen die Kreativen über gestalterische Kompetenzen, die sich sowohl in der konzeptionellen Arbeit wie in der Beherrschung grafischer und textlicher Techniken manifestieren. So beschreibt eine Beraterin die Kreation in Hinblick auf deren technische Fertigkeiten. Die Bedeutung der Abteilung liege darin, »dass die Kreation einfach die kreativen [Computer]Programme beherrscht«. Der Kreation kommt damit die Funktion der Realisierung von Entwürfen zu, also der Transformation einer Idee in einen präsentierbaren Entwurf.

2) Des Weiteren gilt die Kreation als die zentrale Instanz für die Produktion von »*neuen Lösungen*«. Die Kreation ist der Bereich, in welchem Originalität und »Kreativität die größere Rolle [als in der Beratung]« (Geschäftsführer) spielen, da sich in dieser Abteilung in erster Linie »was ausgedacht« wird. Wichtig ist hier der besondere, neue Einfall, die »geile Kreation«, die »Abweichung von der Norm«; das heißt ein Einfall der sowohl konzeptionell »neu« und abweichend ist als auch sinnlich-ästhetisch (»geil«) ansprechend.[40]

38 Die Identifikation gewisser Arbeitsbereiche und Arbeitsaufgaben mit Geschlechterstereotypen ist mir mehrmals begegnet. Diese diskursive Genderisierung des Organisationellen wurde aber nicht weiter systematisch verfolgt.

39 Zu diesen Aufgabenbereichen kommen je nach Größe der Agentur noch Polygrafen und Typografen hinzu, eine Abteilung für Reinzeichnung, Multimedia, ggf. Produktioner. Aber auch diese werden oft der Kreation zugeordnet. Dieser Bereich der Werbeagentur ›operiert‹ also auch mit der Zweiteilung der beiden professionellen Positionen der Beratung und Kreation.

40 Dass auch die Beratung sich dabei selbst als kreativ beschreibt, indem sie etwa auf »Kreativität in der Organisation« verweist, gerät bei der sozialwissenschaftlichen For-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

3) Außerdem wird den Kreativen ein besonders starker Einsatz für diese Einfälle attestiert. Als »Kämpfer für Ideen« übernehmen sie eine *Fürsprecher- und* damit eine *Stabilisierungsfunktion für kreative Einfälle*. Die Kreation emanzipiert sich damit von der Zuschreibung als bloßer Ideengenerator zu einer Instanz mit evaluativer Bedeutung. Gleichermaßen gilt die Kreation als kompetenter Akteur, der das »richtige Gespür« für das »Ästhetische« hat, entsprechend das Potenzial von Entwürfen erkennt und diese etwa gegen gängige, widerstreitende Sehgewohnheiten 8repräsentiert durch den Berater) verteidigt. In dieser Rolle als kämpferischer Fürsprecher, stärker aber noch als ideenverpflichteter Abweichler, offenbart sich die organisationelle Bedeutung der Kreation als ›Arena des Besonderen‹. Der Kreative als »chaotischer«, »divenhafter« »Künstler« unterwirft sich nicht einfach der rationalen Logik des Kundenauftrags, sondern »sucht nach Wegen« für kreative Einfälle, was zu Spannungen mit der Beratung führen kann, gleichermaßen aber auch strategisch forciert wird, da dies u.a. die Leistung der Agentur ausmacht (vgl. auch Nixon 2003: 41).

Diese verschiedenen Funktionen verweisen zunächst einmal auf die Selbst- und Fremdverortungen innerhalb der Organisation – eine Ebene, die nicht nur sprachlich fixiert ist, sondern sich auch materiell und räumlich niederschlägt, sodass von einer »Verräumlichung der Organisationsstruktur« (Schmidt 2007: 125) gesprochen werden kann. Die Büroräume der Agenturen sind so strukturiert, dass die Kreation und die Beratung einen zusammenhängenden und von der jeweils anderen Abteilung abgetrennten Bereich bilden. So sind bei meinen Fallbeispielen die Arbeitsplätze der jeweiligen Abteilung – entweder in einem anderen Raum oder im Fall des beschriebenen Großraumbüros auf je unterschiedlichen Seiten der Etage und durch einen Mittelgang getrennt angeordnet. Im ersten Fall ist diese Trennung noch durch verschiedene Farben unterstrichen. Besucher bei Agenturführungen werden reglemäßig darauf hingewiesen, dass der Fußbodenbelag der Kreation eine andere Farbe habe als die der Beratung, erstere grau, zweite gelb. Hier lässt sich also nicht nur aufgrund unterschiedlicher Räume, sondern auch aufgrund von Farbgebungen die organisationelle Zugehörigkeit ablesen. Für außenstehende Beobachter ist dieser Hinweis auf eine farbliche Differenzierung durchaus hilfreich, lassen sich doch auf den ersten Blick die Tätigkeiten am Arbeitsplatz und die damit verbundenen (technischen) Artefakte keinem der beiden Bereiche eindeutig zuordnen. In beiden Fäl-

schung zu Werbeagenturen in den Hintergrund. Feldintern scheint hier aber eine andere ›Art‹ von Kreativität gemeint, welche in einem allgemeinen handlungspragmatischen Sinne die grundsätzliche Fähigkeit zur Neukonfigurierung des Handelns meint; so wie sie etwa von Joas (1996: 190ff.) konzeptualisiert wird (ebenso Florida 2002: 5f.). Dem gegenüber wird dem Bereich der Kreation die Fähigkeit zum kreativen als quasi-künstlerischen Einfall zugesprochen (vgl. dazu auch Kap. 5.1.3).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

len handelt es sich um Tätigkeiten am Schreibtisch, bei denen vor allem der Computer im Zentrum steht.

Betrachtet man allerdings die Gegenstände näher, mit denen dort umgegangen wird, werden deutliche Abweichungen bemerkbar. So stehen zwar in beiden Bereichen Computer im Mittelpunkt des Schreibtisches, es sind aber meist unterschiedliche Modelle. In der einen Agentur waren Applecomputer vornehmlich bei den Mitgliedern der Kreation vorhanden, während die Beratung mit Windowsrechnern arbeitete.[41] An die beschriebene symbolische Dimension der Agenturen mit ihrer besonderen Darstellungsfunktion sowie ihrer architektonischen und auch räumlichen Gestaltung anschließend, lassen sich die »Rechner« auch als Einrichtungsgegenstände interpretieren, die in dieser Funktion indizierende Wirkung haben; für ›geübte‹ Augen sogar über das Ästhetische hinaus. So zeigen sie einen ästhetisierten Arbeits- und Einrichtungsstil an, gleichwohl auch eine technische Leistungsfähigkeit. So sind Macs eine Art Aufmerksamkeitsgenerator, da sie, in ihrer großformatigen Ausführung, recht kostenintensiv sind und im privaten Bereich als Hauscomputer eher selten aufzufinden sind. In einer der Agenturen arbeitete auch die Beratung an Applerechnern. Allerdings mit kleineren Bildschirmen, da die großen Rechner den Grafikern vorbehalten sind, was mit deren Tätigkeit begründet wird. Auch verfügen die Texter innerhalb der Kreation über keine so großen Bildschirme wie die Grafiker. Tragbare Computer gab es neben der Geschäftsleitung – auch hier in der Trennung: Kreativchef mit einem iMac und die Chefin der Beratung mit einem windowsbasierten Laptop – nur bei der Multimediaabteilung. Nicht nur die Computer, auch andere (technische) Artefakte indizieren die Zugehörigkeit zu einem der Bereiche. Mehrere Artefakte in der Kreation sind in erster Linie auf die Aufgabe des Gestaltens bezogen, während in den beratenden Bereichen vor allem die Organisation und Administration der Projekte sowie der Kontakt zum Kunden im Vordergrund stehen[42]: In der Kreation finden sich Scanner, Lichtboxen, Kameras und

41 Diese Zuordnung der technischen Gerätschaften überrascht nicht, galt doch früher der Apple Macintosh-Computer selbstverständlich als Symbol für eine Tätigkeit im Gestaltungsbereich und ist dort auch immer noch stark, wenn nicht sogar ausschließlich, verbreitet. Heutzutage finden sich »Macs« darüber hinaus auch in anderen Bereichen und sind inzwischen zum allgegenwärtigen Symbol einer ästhetisch-postmodernen Orientierung geworden und gelten in dieser Form als Lifestyle-Accessoire (vgl. Schulze/Grätz 2011).

42 Selbstverständlich gibt es auch hier nicht klar zuordenbare Gegenstände auf den Schreibtischen wie zum Beispiel Stifte, Papier, Taschentücher, Obst oder Kaffeetassen. In stärker diachron orientierten Forschungen wird noch auf Kleidung und Accessoires als Trennlinie zwischen modisch avantgardistischen Kreativen und modisch traditionell (bis konservativ) orientierten Beratern hingewiesen (vgl. Fox 1984, Frank 1997). Diese Trennung ließ sich für meine Fallbeispiele nicht aufrecht erhalten. Vielmehr offenbart sich die

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Fotoequipment auf oder neben den Tischen, Bücher zum Thema Design oder Bildbände, Ausdrucke usw.[43] Bei der Beratung hingegen ist neben dem Computer der Telefonapparat ein zentrales, viel frequentiertes Artefakt. Auf jedem Schreibtisch findet sich ein eigenes Telefon, welches deutlich häufiger genutzt wird als in der Kreation. Dort ›teilen‹ sich meist mehrere Kreative einen Apparat, in einer der Agenturen wird auch nur eine Nummer für mehrere Kreationstelefone vergeben. Im Vergleich zur Kreation hat technisch vermittelte Erreichbarkeit für die Berater eine hohe Priorität. Finden z.B. in hörbarer Reichweite der Beratertelefone Sitzungen statt, werden diese oft für das Telefonat unterbrochen. Äußerungen wie »den Anruf muss ich nehmen« oder die wiederkehrende Situation, dass Berater für einen Anruf aus dem Meeting geholt werden, obwohl sie als Abschottungsstrategie extra einen Raum aufsuchten, an dem sie telefonisch unerreichbar sind, unterstreichen das. Hinzu kommt, dass die Beratung häufig mit einem »Diensthandy« ausgestattet ist. Diese mediale Verfügbarkeit betont eine Mobilität, die sich parallel zur Aufgabenteilung innerhalb der Agenturen verorten lässt. Nicht nur der telefonische Kontakt zum Kunden, sondern auch die physische Anwesenheit bei einem Kundentermin gehören zu den arbeitsteiligen Aufgaben der Beratung. Im Gegensatz dazu ist die Kreation eher immobil, ihr Bewegungsradius bleibt auf die Agentur – dort sogar vornehmlich auf den Schreibtisch – beschränkt. So sind es für kurze Besprechungen meist die Berater, die zur Kreation kommen und die Kreativen an ihrem Platz mit Informationen »versorgen« oder gestalterische Fortschritte erfragen. Sind die Kreativen nicht an ihrem Platz, sind sie meist nur kurzfristig abwesend, da sie beispielsweise kurz an einem Meeting teilnehmen oder Pause machen. Selten sind sie wegen eines Fotoshootings oder der Teilnahme an einem Kundentermin längerfristig »außer Haus«. Eine Ausnahme bildet hier der Kreativdirektor, der häufiger zum »Kunden geht«, meist zu Präsentationen. Dies stellt allerdings innerhalb der Kreation ei-

Trennlinie zwischen Kundenkontakt und keinem Kundenkontakt, also zwischen einem lockeren Kleidungsstil auf der Hinterbühne der Agentur und einem offiziellen, öffentlichen Kleidungsstil, der zwar Lockerheit indiziert, aber sich keine überraschenden Abweichungen erlaubt. Grundsätzlich können die Werber über die Abteilungsgrenzen hinaus als sehr modebewusste Personen gelten.

43 Auf eine soziologisch informierte Forschung zu Schreibtischen kann leider nicht zurückgegriffen werden. Wohl gibt es vornehmlich betriebswirtschaftliche sowie ergonomische Texte, die Aspekte der Arbeitsorganisation auch auf den Schreibtisch hin ausdehnen (am bekanntesten ist wohl der tayloristische Schreibtisch, Lachmayer/Louis 1998: 227) worüber nun wiederum vereinzelte soziologische Reflektionen vollzogen werden (etwa Schmidt 2007). Zum Schreibtisch als arbeitskulturelles Phänomen hingegen sind es vornehmlich Annährungen an der Schnittstelle zur Ästhetik: vgl. etwa die Themenausgabe des »Magazin[s] über Orte« (Bambach/Marquardt/Vogel 2008), Kamper 1998 sowie Brandes/Erlhoff 1998.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

ne Besonderheit dar, sodass Mobilität während der Arbeitszeit als dezidiert beratungsbezogene Anforderungen charakterisiert sind.

Nun lassen sich diese Differenzen nicht nur hinsichtlich ihrer Manifestation in Räumen, Artefakten, Praktiken oder Selbst- und Fremdbeschreibungen nachvollziehen, sondern verweisen sie auch auf unterschiedliche *Rationalitäten*, also auf angeführte Begründungs- und Rechtfertigungswelten der Akteure. Diese kann man als eine Art Fluchtpunkt interpretieren, in welchem sich einzelne Ebenen bündeln.[44] So lässt sich feststellen, dass mit diesen zwiee Bereichen der Beratung und der Kreation idealisierend zwei unterschiedliche Rationalitäten korrespondieren, auf die auch in der Literatur regelmäßig hingewiesen wird (vgl. etwa Nerdinger 1991: 133ff.). In der Beratung kulminiert die technische Organisiertheit und Steuerbarkeit wie sie im Managementideal des zweiten kapitalistischen Geistes der organisierten Moderne (vgl. Boltanski/Chiapello 2006: 55ff.) ihren Ausdruck findet, während bei der Kreation eher die Betonung des Einfalls und die dezidierte Orientierung an kreativen Inspirations- und Arbeitsweisen überwiegt, was dem »neuen Geist des Kapitalismus« (Boltanski/Chiapello 2006) entsprechen würde. Verdeutlichen lässt sich das anhand zweier Stellenanzeigen aus einer der untersuchten Agenturen.[45] Da wird das Aufgabengebiet und das Profil für »eine/n Senior Berater-in« spezifiziert als:

[…]
Aufgabengebiet
Leitung der Etats unserer Kunden und Leitung der Projektmanager in der täglichen Kundenberatung; eigenverantwortliche Steuerung von Kundenprojekten; Koordination, Überwachung und Verantwortung und Freigabe von Produktions-, Termin-, Status- und Kostenplänen; Abstimmungen mit den Kunden sowie Erstellung und Führung von Kundenpräsentationen, Entwicklung von Mediastrategien, Recherche, Mediaplanung.

44 Diesen Begriff des »Fluchtpunktes« habe ich Ulrich Bröcklings subjektanalytischer Konzeption entnommen, für den das Subjekt der »Fluchtpunkt der Definitions- und Steuerungsanstrengungen [ist], die auf es einwirken und mit denen es auf sich selbst einwirkt« (Bröckling 2007b: 123). Im Gegensatz zur Bröckling'schen Forschung stehen hier aber nicht nur Ratgeber, also eine Art Textgattung zweiter Ordnung, sondern die Texte und Äußerungen aus dem Feld selbst im Fokus des Interesses.

45 Stellenanzeigen eignen sich ganz gut für die Analyse von Selbstverortungen, da diese »komprimiert die in der Werbewirtschaft vorherrschenden Werte, Normen und Leitideen [ausdrücken], deren Internalisierung und Einhaltung idealtypisch von (potenziellen) Mitarbeitern gefordert wird« (Hölscher 2002b: 500), wobei es sich im vorliegenden Fall um Stellenanzeigen aus den untersuchten Agenturen handelt – diese hier also ebenso als schriftliche Fixierung eines (erwünschten) Selbstverständnisses der jeweiligen Agenturen und nicht nur der gesamten Branche verstanden werden können.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Qualifikation
Durchsetzungsstärke sowie ein hohes Maß an Engagement und Flexibilität, Fachwissen im Bereich Produktion (Print/FFF) und Verständnis für Kommunikation und kaufmännische Denke, Sicherheit im Bereich Konzeption, Strategie und Präsentation, Teamfähigkeit, Führungserfahrung eines Beraterteams, Organisationstalent, stressresistent, gute Englischkenntnisse und Beherrschen von PC-Präsentationsprogrammen.

Voraussetzungen
3-5 Jahre Berufserfahrung in einer Full-Service-Agentur als Kundenberater oder 1-2 Jahre als Senior Kundenberater, Erfahrung in der Beratung nationaler und internationaler Markenkunden, idealerweise abgeschlossene Ausbildung als Werbekaufmann/-frau mit gut oder sehr gut oder abgeschlossenes Kommunikationsstudium.

Dem gegenüber steht die Beschreibung eines Praktikums im Bereich Grafik, bei dem es heißt:

[…]
Aufgabengebiet
Ein Bild sagt mehr als tausend Worte: Abgedrehte Ideen, verständliche Scribbles und überzeugende Layouts für Plakate, Anzeigen, Broschüren und Einladungen liegen dir genauso wie die Entwicklung von Kampagnen und Corporate Design. Dir zur Seite steht das Kreativteam, mit dem du Ideen und Konzepte erarbeitest. Du fängst klein an, kannst aber mit den richtigen Ideen schnell groß rauskommen!

Qualifikation
Du bist gut und kannst das mit deiner Mappe und dem ausgefüllten Copy-Test auch beweisen.

Voraussetzungen
Charakter, detailverliebt, schnelle Auffassungsgabe, erfolgsorientiert, kreativ, frech, gradlinig, motiviert, nervenstark, organisiert, Perfektionist, strukturiert, teamfähig, überzeugend, Volldampf, zielsicher, beherrschen der Programme Quark X Press, Freehand, Illustrator und Photoshop auf dem MAC. Hast Du Lust auf ein bezahltes Praktikum, dann bewirb Dich mit Deinen Arbeitsproben ausschließlich per E-Mail bei uns. Bitte keine Dateianhänge über 5 MB.

Sieht man einmal davon ab, dass es sich bei den Stellenanzeigen um verschiedene Positionen im Hierarchiegefüge handelt (Praktikant vs. erfahrener Projektmanager), lassen sich diese in der Art ihrer Subjektanrufung durchaus vergleichen und einige Unterschiede herausstellen: Während in der Aufgabenbeschreibung für den Berater keine persönliche Anrede vorzufinden ist, wird der Kreative von Anbeginn geduzt. Deutlicher noch sind die Unterschiede in der Art und Weise der Schilderung der

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Arbeitsaufgaben; im Fall der Beratung aufzählend, präzise und neutral, im anderen eher werberisch, wertend und melodiös, mit der Verwendung einer reduzierten Sprache sowie weniger formaler Ausdrücke (vgl. auch Hölscher 2002b: 502f.).[46] Auch die gesuchten Fähigkeiten unterscheiden sich. Betont das Stellengesuch für den Kreativen die Fähigkeit zum besonderen (»abgedrehten«, »frechen«) Einfall, zur sinnlich unmittelbaren Gestaltung, dem ästhetisch »überzeugenden« Layout, der kreativen, hochmotivierten Lust an der Arbeit (»Volldampf«), stellt die Anzeige für den Berater die Steuerungs-, Koordinations- und Organisationsfähigkeit in den Vordergrund, welche neben Durchsetzungsstärke und Engagement vor allem auf rationale Fähigkeiten wie »Fachwissen«, »kaufmännische Denke«, Beherrschung von Programmen und gewisse formale Anforderungen verweist.[47] Barbara Hölscher (2002b) nennt das die Betonung einer »objektiven Professionalität«, welche auf einen »rational bürokratischen Wissenstyp« verweise (ebd.: 502). Im Gegensatz dazu wird im Bereich der Kreation ein »assoziativ, unbürokratischer Wissenstyp« festgemacht (ebd.: 506), für welchen eher unkonventionelle und informelle professionelle Kriterien wichtig sind. Als tätigkeitsrelevante Kategorie werden diese Idealtypen durch die Akteure des Feldes als Rationalitäten wirkmächtig, indem in verschiedenen Momenten des Kreationsprozesses auf diese Bezug genommen wird, etwa in Evaluations- oder Abstimmungssituationen.[48] Da verweisen diese Rationalitäten auf unterschiedliche Begründungswelten: Für den Kreativen ist der Entwurf schlecht, weil zu wenig kreativ, für den Berater hingegen ist dieser formal richtig, da er die Anforderungen erfüllt. Diese zwei Wissenstypen entsprechen unterschiedlichen Herangehensweisen, die sowohl ineinander greifen, aber ebenso in einem gewissen konfligierenden Verhältnis zueinander stehen, da mit diesen unterschiedliche Rechtfertigungsprinzipien und Begründungszusammenhänge verbunden sind, die in Konfliktsituationen von den Akteuren angeführt werden.[49] Es handelt sich bei

46 Interessanterweise wurde die Stellenanzeige für den Praktikumsplatz kurz vor Abschluss der vorliegenden Untersuchung etwas geändert. Während inhaltlich kaum Änderungen zu verzeichnen sind, wird aber gerade die Anrede auf das formalere »Sie« umgestellt. Dem insgesamt locker gehaltenen Stil tut das trotzdem keinen Abbruch.

47 Auch im Stelleninserat für das Praktikum im Bereich der Beratung werden formale Anforderungen benannt (»Studierende oder Absolventen eines relevanten Hochschulstudiums«), sodass sich die Trennung nicht durch unterschiedliche Positionen erklären lässt.

48 Siehe unten.

49 Arbeitssoziologisch schließt diese Trennung einer künstlerisch-erlebnisorientierten auf der einen und einer formell-rationalen Logik auf der anderen Seite an die oben skizzierte Diskussion um das »Künstlerideal« (Menger 2006) als neues und mit der Figur des bürokratischen »Organization Man« (Whyte 1956) konkurrierendes Arbeitsethos an. Gleichermaßen gilt diese Gegenüberstellung auch in der Creative-Industries-Forschung als Gemeinplatz, wobei hier das Augenmerk stärker auf der Überlappung allgemein wirtschaft-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

diesen beiden Rationalitäten also nicht nur um eine analytische Differenz, sondern beide Pole – der »Künstler« und der »Manager« – sind Ethnokategorien der Akteure, die sich voneinander abgrenzen und Entscheidungen (de-)legitimieren.

4.2 DIE FABRIKATION VON KREATIVITÄT

> »Wir dürfen den kreativen Prozess nicht entzaubern«
> KREATIVDIREKTOR

Gängige Definitionen bestimmen die Creative Industries in Hinblick auf ihre spezifische Tätigkeit und ihr besonderes Produkt, wobei diese Spezifität nicht zuletzt darin liegt, dass genau diese beiden Ebenen zusammenfallen. So heißt es etwa im politisch einflussreichen »Endbericht zur Kultur- und Kreativwirtschaft« der deutschen Bundesregierung:

»Der wirtschaftlich verbindende Kern jeder kultur- und kreativwirtschaftlichen Aktivität ist der sogenannte schöpferische Akt. Damit sind alle künstlerischen, literarischen, kulturellen, musischen, architektonischen oder kreativen Inhalte, Werke, Produkte, Produktionen oder Dienstleistungen gemeint, die als wirtschaftlich relevanter Ausgangskern (…) zugrunde liegen« (Söndermann et al. 2009: 7).

Hier ergeben sich einige Fragen. Wie hat man sich diesen »schöpferischen Akt« vorzustellen? Was tun Kreative, wenn sie diesen vollziehen? Welche Praktiken werden auf- und ausgeführt bei der namensgebenden Tätigkeit des ›Kreierens‹ bzw. dem aktiven Kreativsein? Entgegen der Fokussierung auf einen singulären Akt, der als kreativ gilt – wie etwa der Moment des Einfalls, das in Kreativitätsratgebern häufig benannte »Heureka-Erlebnis« (vgl. Schröder 2006) –, wird im Folgenden der Produktions*prozess* fokussiert. Ein Blick auf die Arbeitspraxis legt nahe, kreatives Arbeiten nicht nur auf einen Moment des Kreativ-Schöpferischen, auf eine Art »Uranfang« (Bourdieu 2011: 104) zu reduzieren, welcher allein verantwortlich ist für die Entstehung einer kreativen Idee. Es lassen sich im Gegenteil verschiedene Schritte und Mechanismen identifzieren, in denen Einfälle stabilisiert, transformiert, materialisiert, aber auch wieder destabilisiert werden können und die somit an der Hervorbringung eines kreativen Produktes maßgeblich beteiligt sind. So zeigt bei-

licher (nicht nur rechnerisch-bürokratischer) und künstlerischer Logiken beruht (als Überblick vgl. Eikhof/Haunschild 2007: 523f.).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

spielsweise die folgende Antwort auf meine Frage nach dem Ablauf von Projekten, wie Akteure verschiedene Enden differenzieren, die scheinbar mit verschiedenen Produktions-»Stufen« korrespondieren und entsprechenden Einfluss auf den kreativen Einfall und das kreative Produkt haben:

»Es gibt so verschiedene Stufen. Ich denke in der Entwicklung bis zu einer Präsentation hat man dann schon einmal einen Punkt, wo man sagt: ›O.k. das ist unser Motto, das ist unsere Kampagnenaussage, das ist das, was wir umsetzen wollen‹. Das ist für mich so der erste Schritt, wo ich dann irgendwie auch ziemlich viel Material mal wegschmeißen und sagen kann ›O.k. das machen wir jetzt‹. Dann ist der nächste Schritt, wenn es dann den Look hat und eigentlich so weit aufgearbeitet ist, dass es präsentierbar ist vor dem Kunden. Und das ist dann auch eigentlich der Moment, dann ist irgendwann mal Dienstag um vier und dann ist die Präsentation. Und dann ist der nächste Schritt, dann ist das eigentlich auch fertig, und dann kommt dann so ein bisschen der zweite Schritt, bis man dann das erarbeitet hat. Und eigentlich sind das immer so kleine Schritte, jetzt habe ich das Foto aus dieser Kampagne, dann ist auch wieder etwas fertig. Aber eigentlich das Projekt ist fertig, wenn ich die Zeitung aufschlage, den TV anschalte und dann die Kampagne sehe und dann ist sie fertig« (Art Director).

Diese mehrstufige Fabrikationslogik des Kreativen fügt sich nicht nahtlos in die Konzipierung von Kreativarbeit als einen vermeintlich einzigen kreativen Akt.[50] Wie anhand des Zitats des Art Directors zu sehen ist und im Folgenden noch genauer deutlich wird, ist es für den Fall der Erstellung des Produktes ›Werbung‹ schwer möglich, nur einen Moment der materiellen Gestaltung zu benennen, an dem eine vorab gefundene Idee ›originalgetreu‹ in grafische und textliche Form überführt wird. Genauso wenig lässt sich die Präsentation beim Kunden als einziger Moment der Selektion der richtigen kreativen Idee benennen – so als ob sich erst dort entscheide, was auf Plakatwänden zu sehen sei. Vielmehr entscheidet sich beim Kunden, ob das dort Präsentierte, also das hochselektive Ergebnis eines langen Verdichtungsprozesses, schlussendlich einer (Teil-)Öffentlichkeit präsentiert wird. In Anlehnung an die Konzepte der ANT lässt sich sagen, dass verschiedene Ideen

50 Diese Mehrstufigkeit ist auch für andere Produktionskontexte nachgezeichnet worden. Die Wissenschaftssoziologie etwa hat dies für das Feld (natur-)wissenschaftlicher Arbeitspraxis und die Fabrikation von Erkenntnis und Wahrheit nachgezeichnet (vgl. Klüver 1988, Knorr-Cetina 2002a), Stefan Hirschauer (1993) beispielsweise für die professionelle Praxis des Geschlechtswechsels, Albena Yaneva für die Entstehung eines Gebäudes (Yaneva 2009) und Bruno Latour für die Rechtspraxis (Latour 2010). Im Feld der Kunstsoziologie sind die Arbeiten von Howard S. Becker (1974) und von Pierre Bourdieu (2011: 101ff.) zu nennen, die dem Mythos des kreativen Schöpfers den vielfältigen (wenn auch nicht zwingend sequentiellen) Produktionsprozess entgegenhalten.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

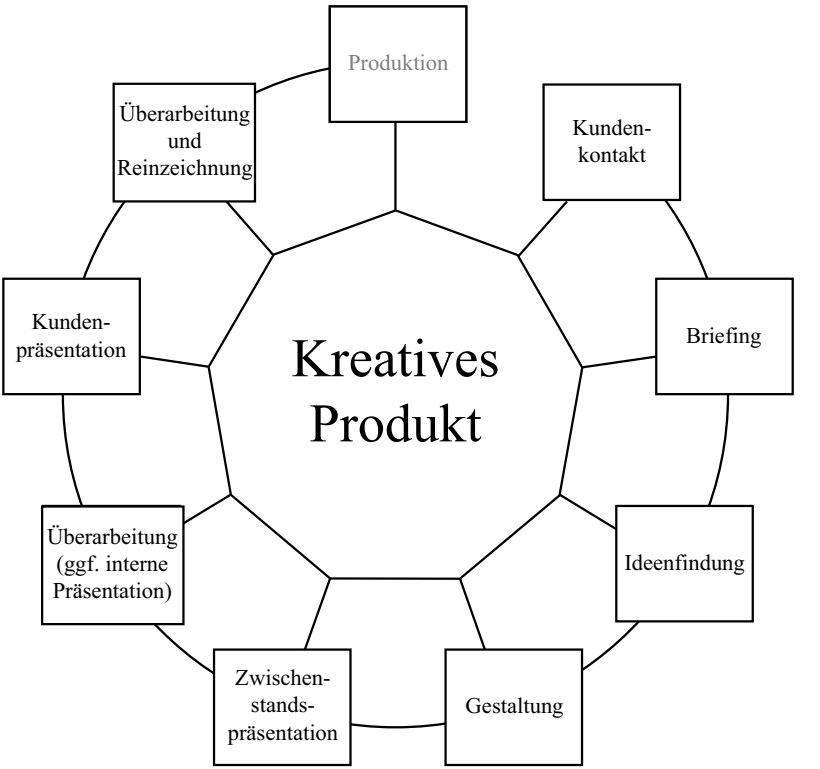
oder Versionen in unterschiedlichen materiellen Stadien zu verschiedenen Zeitpunkten bestimmte Orte (bspw. das Sitzungszimmer), Personenkonstellationen (bspw. Brainstormings), technische Arrangements (bspw. am Computer) der Agentur *passieren* und dort Veränderungen erfahren, bevor der Kunde eine Entscheidung trifft (vgl. auch Grabher 2002: 250).[51] So werden etwa bereits in einer frühen Konzeptphase zahlreiche Vorschläge/Ideen zu einem Produkt gesammelt, von denen mehrere (aber selten alle) weiter bearbeitet werden. Das heißt beispielsweise, dass es nicht nur eine Version eines Plakates gibt, über die dann diskutiert und an der gearbeitet wird, sondern dass in allen Phasen immer verschiedene Gestaltungsentwürfe für dieses Plakat vorliegen; zum Beispiel können zehn verschiedene Skizzen (sogenannte »Scribbles«) das Ergebnis einer Ideenfindungsphase für einen Plakatentwurf bilden, von denen in einem nächsten Schritt fünf »angestaltet«, d.h. am Computer in ein Entwurfsstadium gebracht werden, schließlich drei besonders aufbereitet werden (z.B. Kontraste bearbeitet, einzelne Elemente wie etwa Text und Bild auf ihre Position überprüft und auf edles Papier gedruckt). Schließlich mögen beim Kunden nur zwei Vorschläge eingereicht werden; was aber eben nicht bedeutet, dass es vorab nur zwei Entwürfe gegeben hat. Entsprechend lässt sich der Produktionsprozess der ›Ware Werbung‹ als mehrdimensional charakterisieren, hinsichtlich verschiedener Produktionsetappen sowie verschiedener Entwürfe. Die Etappen der Produktion gilt es im Folgenden kurz nachzuzeichnen.[52]

51 Analog zur Metaphorik der Mobilität spricht die ANT von »obligatorischen Passagepunkten« (vgl. etwa Callon 2006: 149ff.), um damit einen Punkt im Netzwerk zu bezeichnen, welchen die einzelnen Akteure passieren müssen, um etwas zu erreichen – beispielsweise ein Ziel auf einer Wegstrecke, um im Bild zu bleiben. Der Begriff des Passierens scheint mir hier insofern geeignet, da hier sowohl eine lokal, materielle Bewegung im Raum, etwa das Tragen von schriftlich fixierten Ideen nach einer Brainstorming-Sitzung zum Schreibtisch der Kreativen, als auch eine temporale, ereignishafte Dimension, nämlich der Moment, in dem etwas geschieht resp. *passiert*, fokussiert wird.

52 An diesen Etappen wird sich auch die nachfolgende Rekonstruktion der Arbeitspraxis orientieren. Die Phase der Produktion allerdings wurde nicht weiter ethnografisch beobachtet, da diese in der Regel von anderen Firmen geleistet wird. Sie ist daher in Grau dargestellt.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Abb. 2: Etappen der Produktion



Quelle: eigene Grafik (H.K.)

In Kurzform lässt sich die Stufenhaftigkeit des Werbeprozesses wie folgt charakterisieren (vgl. auch Abb. 2): Zu Beginn nahezu jeder Aufgabe steht der Kontakt mit dem Kunden.[53] Hierfür sind die Kundenberater sowie die Geschäftsführung zuständig. In einem Gespräch mit dem Kunden erhalten diese Informationen über die Zielsetzung und Rahmenbedingungen der Aufgabe. Die soziale Beziehung zum Kunden ist dabei höchst prekär, da sich die gemeinsame Arbeit meist als temporär

53 Es gibt den Sonderfall, in dem die Agenturen Ideen entwickeln, ohne dass ein Kunde sie dazu auffordert. Ein bekanntes Beispiel innerhalb der Branche ist die Werbeagentur Springer & Jacoby, die über mehrere Jahre Mercedes Benz immer wieder neue Werbevorschläge schickte, ohne dass diese bereits Kunde der Agentur waren. Solche Blindvorschläge werden in der Regel dem Kunden als eine Art »Initiativbewerbung« übergeben. Auch wenn regelmäßig Agenturen so auf sich aufmerksam machen und im besten Fall den Kunden als Auftraggeber gewinnen können, so steht dennoch in der täglichen Praxis der ›reale‹ Kundenwunsch.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

und selten als dauerhaft erweist, in expliziten Wettbewerbssituationen, sogenannten Pitches, sogar von Anfang an als unsicher gilt. Hinzu kommt, dass diese Beziehung von den Akteuren als sensibel eingeschätzt wird, da diese ein spezielles asymmetrisches Verhältnis konstatieren. Der Kunde ist zwar Dienstleistungsnehmer, allerdings liegt die Aufgabe der Agentur auch in einer beratenden Leistung, nicht in der bloßen Ausführung. Sie tritt hinsichtlich massenkommunikativer und ästhetischer Fragen als Experte und mithin als intervenierende Kraft auf. Aufgrund dieser »besonderen Beziehung« sind Kontakte zu Kunden nichts Selbstverständliches. Vielmehr bedürfen diese der ständigen Arbeit und Pflege. Darüber lassen sich wiederum verschiedene Bindungsformen zum Kunden differenzieren, hinsichtlich der zeitlichen und auch ökonomischen Intensität. So kann die Dienstleistung für den Kunden in der Bearbeitung eines Projekts für einen konkreten Anlass bestehen, etwa eine zeitlich begrenzte Kampagne, aber auch in der Übernahme aller werblichen Maßnahmen für einen Zeitraum von mehreren Jahren.

Sein Anliegen formuliert der Kunde in einem Gespräch, hält aber die »wichtigen Fakten« zusätzlich in einem so genannten »Agentur-Briefing« fest. Dieses wird von den Kundenberatern in eine Aufgabenstellung für die Agentur übersetzt – das sogenannte »Re-Briefing«. Hierbei geht es um eine Zusammenfassung, Selektion und Pointierung der Rahmenbedingungen des Kundenauftrags. Dieser wird in Zielgruppen segmentiert, konkrete Aufgaben werden herauspräpariert und einzelne Produktionsschritte terminiert. Dabei werden sowohl die expliziten, aber, mindestens genauso wichtig, auch die impliziten Forderungen des Kunden identifiziert und als Aufgabenstellung für die Agentur fixiert. Lässt sich als zentrales soziales Medium des Kundenkontaktes die Kommunikation unter unmittelbar Anwesenden benennen, ist beim Briefing das schriftliche Dokument die zentrale Bezugsgröße, an und mit der gearbeitet wird. Als die Essenz des Kundenwunsches und als der »Termin-Fahrplan« erhält dieses Dokument legitimatorische und praktische Geltung für den Arbeitsprozess. Auch für die Kreation hat dieses Dokument hohe Bindungskraft. Um deren »Kreativleistungen« an eine Aufgabe zu koppeln, wird der Abteilung der Kreation in einer Sitzung dieses Dokument übergeben. Dabei wird ihnen die Aufgabenstellung erläutert, sie »werden gebrieft«.

Diesem »Briefing« oder der »Briefing-Übergabe« folgt die Ideenfindung. In dieser Phase steht die Produktion von Einfällen im Vordergrund, die unbedingte Generierung von Ideen. Beteiligt sind hierbei nur die Kreativen. Die Hervorbringung eines Einfalls gilt in dieser Phase als die situationale und kontextuelle Leistung von dafür kompetenten Akteuren. Ideenfindungsphasen sind somit besondere Situationen der Stimmung und des Gestimmtseins. Sie bedürfen einer besonderen Atmosphäre, welche durch Kreativtechniken hervorgebracht werden soll. Einen hohen Stellenwert nimmt darin die Arbeit an der Inspiration und der De- sowie Rekontextualisierung der Aufgabe ein. Diesen wird sich nicht nur durch Techniken zugewandt, sondern sie werden ebenso durch die Nutzung von Artefakten wie etwa

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

andere Werbungen, Gegenstände, Zeichnungen angegangen. Die Phase der Ideenfindung ist vor allem ein kollektives Ereignis und durch eine hohes Maß an Interaktionen bestimmt. Sie bildet neben der Gestaltung die Kernkompetenz innerhalb der Agenturen.

Die in Brainstormings hervorgebrachten Ideen, resp. eine Auswahl davon, werden in der anschließenden Gestaltungsphase in erste Entwürfe transformiert. Hierbei erhalten die Einfälle eine visuelle und textuelle Form. Diese Formung von Einfällen wird von einem oder zwei Kreativen vorgenommen, die während der Dauer des Gestaltungszeitraums in Austausch mit verschiedenen Akteuren (anderen Kreativen, Kundenberatern) in der Agentur stehen. Hierbei wechseln sich die Momente der Interaktion mit denen der Eigenarbeit ab, wobei letztere den größeren Teil einnehmen. Im Gegensatz zu anderen Phasen lässt sich die konkrete Arbeit an der Gestaltung nicht immer eindeutig festmachen, da die Tätigkeiten am Schreibtisch und Computer der Kreativen nicht immer sichtbar der Gestaltung dienen, sondern ebenso andere Elemente (Inspirationen im Internet suchen, privater E-Mail-Verkehr, administrative Arbeiten, Ruhephasen) umfassen.

Die nächste Phase, die Präsentation und Diskussion der Gestaltungsentwürfe mit Akteuren der Kundenberatung, bildet ein wichtiges organisatorisches Scharnier. Hier werden alle ins Projekt involvierten Akteure sowohl aus der Kreation als auch der Beratung zusammengeführt. Die zentralen Artefakte, um die herum sich die Akteure versammeln, sind die Entwürfe, welche als solche in ihrem Entwurfscharakter noch deutlich erkennbar sind. Diese Gestaltungsentwürfe werden in den Sitzungen nach allgemeinen Aspekten bewertet und hinsichtlich ihrer Güte eingeschätzt. Das heißt ihnen wird der Wert ›weiter verfolgenswert und damit weiter zu bearbeiten‹ bzw. ›nicht-verfolgenswert/ aufzugeben‹ zugesprochen. Diese Phase der internen Präsentation und Diskussion eines gestalterischen Zwischenstandes hat innerhalb der Gestaltungsphase eine zentrale Funktion, da hier die verschiedenen Interpretationen und Umsetzungen der im Briefing gestellten Aufgabe abgeglichen werden. Hier gilt es, die von der Kreation erstellten und formgewordenen Einfälle mit den Vorstellungen der Beratung und deren Kenntnissen des Kundenwunsches zur Deckung zu bringen.

Anschließend fließen die dort besprochenen Änderungen wieder in die konkrete Gestaltung der Grafiken und Texte ein, bis dann schließlich Entwürfe für eine Präsentation beim Kunden ausgewählt und vorbereitet werden. Dies bedeutet, Entwürfe so zu präzisieren und aufzubereiten, dass sie ein ›Präsentationsstadium‹ erreichen; also die Idee deutlich hervorheben, grafisch und textlich aufbereiten, die Entwürfe auf Fehler überprüfen, für die Präsentation ausdrucken, auf Präsentationskarton kleben und in einer digitalen Präsentation verankern. Auch wenn in diesem Schritt noch keine abschließenden, final ausgearbeiteten Entwürfe präsentiert werden, so wird dennoch versucht, einen Eindruck des finalen Produkts zu evozieren. Der Kunde soll ein Gefühl für das zukünftige Produkt vermittelt bekommen. Diese Prä-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

sentationssituation gilt für den Produktionsprozess als ein weiterer neuralgischer Punkt, da hier der Auftraggeber die Entwürfe auswählt. Genauso können solche Präsentationen auch eine konzeptionelle Neuorientierung nach sich ziehen. Als direkte Interaktionssituation geht es auch hierbei um mehr als die Präsentation von Entwürfen, es gilt den Kunden zu »spüren«, ein »gutes Verhältnis« aufzubauen. Zugleich wird die Präsentation der Entwürfe immer auch als eine Darstellung der Agentur und ihrer werblichen Kompetenz verstanden. Die Bedeutung der Präsentation wird entsprechend hoch angesetzt und vollzieht sich als eine dramaturgische Inszenierung kreativer Einfälle: in der elektronischen Präsentation, der Aufbereitung der Entwürfe und schließlich in der Interaktionssituation selbst.[54]

Die vom Kunden angemerkten Änderungen oder die Auswahl der Entwürfe werden in einem nächsten Schritt in der Agentur überarbeitet und in ein druckfähiges Stadium gebracht, das sogenannte »Reinzeichnen«. Hierbei steht nicht mehr die Dramatisierung, sondern die Veredelung der Inszenierung im Vordergrund. Bevor ein Entwurf in die Produktion, etwa die Druckerei, »geht«, werden drucktechnische und ästhetische Details herausgestellt.

Die Produktion selbst wird zumeist von anderen Dienstleistern übernommen. Auch die so genannte »Schaltung« der Werbung, also beispielsweise die Platzierung der »Anzeigen« oder »Radio- und TV-Spots« in öffentlichen Medien kann zuweilen an andere Agenturen weitergegeben werden. Der Regelfall allerdings ist es, dass die (strategisch vorbereitete) Schaltung von Anzeigen von der Beratung oder von dem Kunden selbst übernommen wird.

Die hier skizzierte Stufenfolge mag aufgrund ihrer verallgemeinernden Typisierung in gewisser Distanz zum konkreten Geschehen stehen. Gleichwohl verdeutlicht sich in der praktischen Tätigkeit der Akteure eine Orientierung an diesen Stufen, auch wenn dies nicht immer verbal reflektiert wird. So bedingen die einzelnen Produktionsetappen entsprechende Praktiken. Etwa lassen sich verschiedene Sättigungsgrade differenzieren, nach denen die jeweiligen Etappen als abgeschlossen gelten können. Eine Reinzeichnung zum Beispiel bedarf für den Druck genau festgelegter Parameter (bspw. DPI-Zahl, Seitenmaße, Farbechtheit) der reinzuzeichnenden Datei. Erst dann kann sie der Druckerei übergeben werden. Ähnliches gilt für die Phase der Ideenfindung, die dann beendet ist, wenn eine inhaltliche oder zeitliche Sättigung erreicht ist. Konkordant zu den einzelnen Stufen gilt es spezifische Praktiken auszuführen, die als solche auch über das Stadium des Produktes informieren. Ebenso sind diese Praktiken mit verschiedenen Materialien verbunden, wie an einem kurzen Beispiel verdeutlicht werden kann:

Ein Nachmittag in der Kreation: Es ist Ferienzeit und nur wenige Kreative sind anwesend. Esther, eine Grafikerin, arbeitet an einem Logo. Sie sitzt auf dem Schreibtischstuhl vor ihrem

54 Vgl. zum besonderen Stellenwert der Präsentation ebenso Nerdinger 1991: 57.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Computer und hat in einem Grafikprogramm mehrere einzelne Seiten nebeneinander angeordnet. Auf jeder der Seiten befindet sich ein farbiger Logoentwurf mittig im oberen Drittel. Am unteren Rand, ebenfalls mittig, ist das Logo kleiner und in schwarzweiß dargestellt. Schräg hinter ihr steht eine weitere Grafikerin und schaut auf den Bildschirm. Esther scrollt von links nach rechts, hält kurz inne und schaut nach unten. Vor ihr liegen A4-Ausdrucke mit mehreren grünen und schwarzen Logos auf einer Seite. Sie nimmt ein Blatt auf, betrachtet es kurz und schaut auf den Bildschirm. Ihr Blick geht zurück zum Blatt. Sie nimmt einen roten Stift, mit dem sie auf dem Ausdruck am Logo einige Linien verlängert. Gleichzeitig redet sie mit der hinter ihr stehenden Grafikerin, welche sich über ihre Schulter beugt und auf das Blatt schaut.
Im Hintergrund lässt sich ein sprühendes Rauschen vernehmen. Dies gehört zu Severin, ebenfalls einem Grafiker, der auf dem Boden hockend neben einem großen Tisch mit allerhand Bastelmaterialien und einem großen Drucker farbige A3-Ausdrucke auf einer schwarzen ca. DIN A2 großen Kartonpappe mit Sprühkleber befestigt. Dabei versucht er sorgsam und leicht zögernd, scheinbar via Augenmaß, einen gleichmäßigen Abstand zum Rand einzuhalten.

Was hieran unter anderem beobachtet werden kann, ist ein unterschiedlicher Umgang mit Materialien. Betrachten wir kurz das Papier, welches in beiden Situationen eine zentrale Rolle spielt. Im Fall der Schreibtischarbeit ist es ein A4-Ausdruck auf normalem Druckerpapier, während im anderen Fall stärkeres Papier in einem anderen Format und Präsentationskarton verwendet wird. Die Werkzeuge, die mit dem Papier in Kontakt treten, sind zum einen ein roter Stift, welcher geschwungene Linien des grünen Logos, also des Bildes, weiterzeichnet. Im anderen Fall bleibt das Bild als solches gleich und wird um einen Rahmen (nämlich die schwarze Pappe) ergänzt, wobei hier Sprühkleber und Pappe mit dem Papier verbunden werden. Dieser Unterschied mag beiläufig erscheinen, ist aber insofern aufschlussreich, da der Umgang mit dem Material auf differente Zustände des Produktes verweist. Man kann hier zwei verschiedene Stufen der Produktion sowie Stadien des Produktes unterscheiden. Während der erste Fall der Gestaltungsphase zugeordnet werden kann, bei der die Veränderung und Transformation eines Entwurfes im Vordergrund steht, handelt es sich beim zweiten um die Vorbereitung aufbereiteter Entwürfe für die Präsentation. Hierbei geht es um die materiell-symbolische Inszenierung eines Entwurfes für die Präsentation, der als solches aber unverändert bleibt. Beide Stufen des Produktionsprozesses sowie die Stadien des Produktes korrelieren mit unterschiedlichen Praktiken (Zeichnen oder Kleben) und Artefakten (Computer, unterschiedliche Papierstärken, Stifte etc.). Analog dazu ist es etwa legitim, auf den Ausdrucken während der Gestaltungsphase mit Stiften Änderungen zu vermerken. Diese gelten eben als Anmerkungen, als Hinweise für die konkrete Bearbeitung in dieser Phase. Im anderen Fall, bei der Vorbereitung zur Präsentation, würden solche Anmerkungen auf dem Ausdruck als Verschmutzung gelten und dazu führen, das Blatt noch einmal auszudrucken.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

In dieser praktischen Orientierung, im Sinn eines praktischen (nicht zwangsläufig bewusst reflektierten) Verhaltens, schlägt sich diese Stufenhaftigkeit des Produktionsprozesses nieder. Die Akteure wissen, im Sinne eines praktischen Wissens, wie die einzelnen Stadien zu bearbeiten sind[55], wer oder was daran beteiligt ist, sie erkennen, wann der nächste Schritt zu vollziehen ist, sehen, dass der nötige Sättigungsgrad (noch) nicht erreicht ist und »spüren«, ob ihnen etwas gelungen ist. In diesem praktischen Vollzug liegt aber zugleich die Erschütterung der Mechanik dieser Stufenlogik. Denn die Arbeitspraxis lässt sich nicht als einfacher, mechanischer Prozess missverstehen. Vielmehr ist es, wie in den nachfolgenden Abschnitten zu sehen sein wird, eine ständige Anstrengung der beteiligten Akteure, diese Orientierung an einzelnen Schritten aufrecht zu erhalten. Diesen Vollzug kreativen Arbeitens als praktisch zu bewältigende Aufgabe gilt es im Folgenden nachzuzeichnen.

4.2.1 Subjektivierungen: Der Kunde

> »Der Kunde ist ja auch nur ein Mensch.«
> GRAFIKER

> »Ich sage mir, Werbung ist immer Zufall […] weil es kann sein, dass du beispielsweise eine super Kampagne hast, aber die wird dann so heruntergebrochen vom Kunden, dass sie gar keinen Sinn mehr macht.«
> BERATERIN

Professionelle Werbung geschieht immer für Kunden. Selbst in den Fällen von Eigenwerbung behandeln sich Agenturen als Kunden, geben sich eine Jobnummer, blocken Zeiten im Kalender, setzen Meetings an etc. In den Agenturen ist »der Kunde« ein feststehender Bezugspunkt: Dem Kunden werden Verantwortlichkeiten zugeschrieben, etwa für das Gelingen und Scheitern von Projekten, zu ihm werden intensive Beziehung aufgebaut, er fungiert als Rechtfertigungsgrund, etwa für gravierende Änderungen von Entwürfen, er ist essenzieller Informationsgeber und nicht zuletzt auch Korrekturinstanz. Mit anderen Worten: Der Kunde ist zentraler Bestandteil eines jeden Projekts und zwar über die Rolle des Auftraggebers und Letztentscheiders hinaus. So steht der Kunde auch am Anfang des Produktionspro-

55 Und zeigen das dem Beobachter an. Zur wissenstheoretischen Grundierung dieses Argumentes vgl. Ryle 2002: 26ff.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

zesses. Er vergibt einen Auftrag an die Agentur. Diese Übergabe geschieht in der Regel an die Kundenberater. Diesen gegenüber äußert der Kunde seine Vorstellungen. Die Berater erhalten von ihm den Auftrag und die konkreten Aufgabendetails. Reziprok dazu vertritt der Berater die Agentur beim Kunden und gilt zugleich als Repräsentant des Kundenwunschs innerhalb der Agentur. Organisatorisch bilden die Berater so die Schnittstelle zwischen Kundenwunsch und Realisation. Den Kreativen, auf deren Tätigkeiten hier erklärtermaßen der vorrangige Fokus liegt, allerdings tritt der Kunde nicht so unmittelbar gegenüber. Aus Sicht der Kreation besteht der erste mittelbare Kundenkontakt, wenn die Berater die neue Aufgabe in einem Briefing an die Kreativen übergeben (siehe dazu nächstes Kapitel). Dies markiert innerhalb der Agentur eine asymmetrisches soziales Verhältnis zum Kunden: Während die Beratung als Organisationsinstanz für die Kundenbetreuung und den Kundenkontakt verantwortlich zeichnet, hat die Kreation kaum direkten Bezug zum Kunden. Dies ist erst einmal bemerkenswert. Obwohl der Kunde als Auftraggeber einer Dienstleistung fungiert, welche zu maßgeblichen Bestandteilen aus grafischer und textlicher Gestaltung besteht, kommt er mit den ausgewiesenen Produzenten dieser Gestaltung nur selten bis gar nicht in Kontakt. Dies gilt nicht nur für den Beginn eines neuen Projektes, sondern nahezu für den gesamten Produktionsprozess. Zwar ist bei Präsentationen oft auch ein Mitglied der Kreation – in der Regel der Kreativdirektor – zugegen, für das Gros der Kundenbeziehung allerdings ist allein die Abteilung der Beratung zuständig. Diese zentrale Verknüpfung von Beratung und Kunde bedeutet aber nicht die Abwesenheit des Kunden für die Kreation. Als zentraler Bezugspunkt des Projekts ist dieser auch für die Kreation stets sichtbar, ›denkbar‹ und referenzierbar. Dieser abwesenden Anwesenheit soll im Weiteren die Aufmerksamkeit gelten, indem danach gefragt wird, wo und wie der Kunde innerhalb der Kreation anwesend gemacht wird. So soll die praktische Dimension einer ›Kundenorientierung‹ verdeutlicht werden. Gemeinhin gilt Kundenorientierung als ein Managementkonzept, welches die Einbeziehung der Kundenwünsche und -bedürfnisse als zentrale Prämisse der Produktion hervorhebt (vgl. Sauer 2002, Voswinkel 2004). Zugleich ist sie aber auch ein »Deutungsmuster« (Voswinkel 2004: 145), welches die ›Einstellung‹, vom Kunden her zu denken, als zentralen Parameter der Produktion betont. Im Einklang mit der arbeitssoziologischen Diskussion, wenn auch nicht in Kongruenz damit, meint Kundenorientierung in dieser Untersuchung den Einbezug und die Orientierung am Kunden innerhalb der Produktion, also die unterschiedlichen Praktiken der Akteure, sich gegenüber einem Kunden zu verhalten und sich diesen zu vergegenwärtigen.

Insgesamt lassen sich sieben unterschiedliche *Präsenzen* des Kunden herausstellen: Der Kunde erscheint in der Praxis der Kreation als eine besondere, exklusive Entität (1), welche gleichzeitig als Anlass für die Arbeit und als organisatorisches Strukturierungsmoment (2) fungiert. In ihrer täglichen Arbeitspraxis erschaffen die Kreativen den Kunden als ein Komplex verschiedener Anforderungen (3) und mit-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

hin als eine Evaluationsinstanz (4). Diese Anforderungen schlagen sich in der Bearbeitung konkreter Gestaltung nieder (5), indem sie dort unter anderem als Ein- oder Beschränkung sichtbar werden (6). Schließlich ist der Kunde steter Bezugspunkt der Selbstbeschreibung und -verortung der Kreation sowie auch der Beratung (7). Als Instanz mit und gegen die man arbeitet, erhält sie Bedeutung für die Formung professioneller sowie organisationaler Identität.

Die exklusive Fremdheit des Kunden

Zuerst sollen diejenigen Momente rekonstruiert werden, in denen der Kunde persönlich anwesend ist und der Kreation leiblich gegenübertritt. Dies sind vor allem Besprechungen in den Räumen der Agentur oder Besuche von Kunden.[56] Werden Kunden zu solchen Anlässen in die Agentur eingeladen, geschieht dies meist auf Betreiben der Beratung oder Geschäftsleitung. Für Besprechungen gibt es unterschiedliche Anlässe: beispielsweise strategische Abstimmungen für Kampagnen, die Präsentation von Entwürfen oder Schulungen hinsichtlich neuer Kommunikationsmaßnahmen. Besuche hingegen dienen meist der Präsentation der Agentur, dem »Kennenlernen« und können zwar mit inhaltlichen Besprechungen gekoppelt werden, sind aber nicht zwangsläufig mit diesen verbunden.[57] Die Abteilung der Kreation nimmt an diesen Treffen nur gelegentlich teil und wenn dann meist in der Person des Kreativdirektors. Dennoch wird auch für die Kreativen der Kunde agenturöffentlich sichtbar, indem dieser als Einzelperson oder als Gruppe als eine besondere Entität markiert wird. Hierzu ein Beispiel aus meinen Beobachtungsprotokollen:

Plötzlich wird es laut in der Kreation. Durch die Eingangstür kommt, in Gespräche verwickelt, die gesamte Marketingabteilung (acht Personen) eines Logistikanbieters zu Besuch in die Agentur. Die Geschäftsführer begrüßen die Kunden an der Eingangstür. Der Kreativdirektor macht eine Führung durch den Raum, in dem die Kreation sitzt. Er führt die Gruppe dabei von Schreibtisch zu Schreibtisch und stellt jeden seiner Mitarbeiter mit Namen und Funktionsbezeichnung vor, worauf der Marketingleiter zur Begrüßung jedem die Hand gibt und noch ein paar höfliche Worte sagt. Insgesamt ist es eine recht lockere Atmosphäre, mit vielen kleinen Witzen und Lachern, beispielsweise als die Küche mit dem Tischfußball ironisch als »wichtigster Raum, auch für's Betriebsklima« vorgestellt wird. Nachdem die Beratung durch den zweiten Geschäftsführer und Beratungsleiter durchschritten und auch die Mitarbeiter dort vorgestellt werden, ziehen sich die Kunden, die Agenturleitung und die Projektverantwortli-

56 Das seltene Zusammentreffen von Kunde und Kreation in der Präsentationssituation wird weiter unten in diesem Kapitel behandelt.

57 Während meiner Feldaufenthalte gehörte es zum guten Ton, dass gute, das heißt langjährige und/oder finanzstarke sowie vielversprechende Kunden zu Besuch in die Agentur eingeladen wurden. Dies wurde meist mit einem anschließenden Essen, einem Konzertbesuch oder einem anderen Ereignis außerhalb der Agenturräume gekoppelt.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

chen (eine Grafikerin sowie eine Kundenberaterin) zur Besprechung der neuen Gestaltungsrichtlinien in den Besprechungsraum zurück.

Neben dem Umstand, dass die Kunden als Außenstehende für die Agenturgemeinschaft leicht identifizierbar sind, da sie in den kleinen Agenturen als Nicht-Kollegen sofort auffallen (anders in Großunternehmen), wird der Kunde als Besucher praktisch anwesend gemacht, indem er sich auf eine Art und Weise Räume aneignet bzw. diesen zugeordnet wird. Diese Aneignung ist nicht typisch für die Raumpraktiken innerhalb der Agentur. Eher gemächlichen und unsicheren Schrittes (und nicht zielstrebig laufend) werden die Kunden durch die Agentur *geführt*. Sie nehmen eine Rolle als passive und unselbstständige Raumnutzer ein, denen die Agenturräume durch Gesten und Sprache erläutert werden und die auf Besonderheiten der Architektur (etwa Kunstwerke oder eine besondere Raumaufteilung) hingewiesen werden (müssen). Das Besprechungszimmer wird erst durch höfliche Aufforderung betreten und die Stühle nicht selbstständig besetzt. Der Kunde erscheint trotz aller Höflichkeit und Lockerheit, wie sie etwa in der obigen Beschreibung aus den Feldnotizen anklingt, als Fremder, der zwar ökonomisch konstitutiver Bestandteil der Organisation ist, aber nicht zu den Mitgliedern der In-Group ›Agentur‹ zählt. Obwohl der Fremdheitsgrad eher ein Kontinuum darstellt, langjährige Kunden etwa den Fremdheitsstatus verlieren können, ist der Kunde meist das Außen der Agenturgemeinschaft.[58]

In der Rolle als Außenstehender, als Fremder, ist der Kunde auch konstitutiv für die Gruppe (vgl. Simmel 1992: 765). Er wird als eine exklusive Instanz praktisch in Szene gesetzt, indem etwa persönliche Begrüßungen mit Handschlägen vollzogen werden, während sich die Mitarbeiter untereinander mit einer kurzen sprachlichen Geste und einem Nicken begrüßen. Ebenso werden die genutzten Besprechungsräume vorab für das Kundentreffen hergerichtet, wie oben im Kapitel zur organisationellen Ästhetik der Agentur beschrieben wurde, indem Getränke, Snacks und Obst auf den Tischen gruppiert sind. Im Gegensatz dazu wird sich mit freien Mitarbeitern zum Beispiel auch am Küchentisch oder in nicht ›geschmückten‹ Besprechungsräumen getroffen. Kunden verlangen eine andere und besondere Nutzung und Inszenierungen der alltäglichen Arbeitsumgebung. Dies unterstreicht ihren Sonderstatus. Die Vorbereitungen der Inszenierung der internen Kundentreffen ob-

58 Dies schließt unmittelbar an die Bestimmung Simmels zum Fremden an. Demnach ist soziologisch gesehen Fremdheit gerade nicht durch eine kurze Anwesenheit charakterisiert, sondern durch das Verhältnis von Nähe und Ferne. Der Fremde ist eben nicht nur der Wandernde, »der heute kommt und morgen geht, sondern [derjenige], der heute kommt und morgen bleibt« (Simmel 1992: 764), aber immer die Potenzialität des Aufbruchs in sich trägt. Gleiches gilt für den Kunden. Dieser kann zum Bleiben bewogen werden. Dies aber nur temporär, er ist immer kurz davor zu gehen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

liegen meist der Beratung und sind auf wenige Räume beschränkt. In besonderen Fällen allerdings wird die gesamte Agentur einbezogen. So etwa in einem Fall, in dem ein großer Spirituosenhersteller ein sogenanntes »Agenturscreening« ankündigte, bei dem sich ausgewählte Agenturen dem Kunden bei einem Besuch präsentieren sollen. Für die Präsentation der Agentur bei diesem Treffen wurde ein klassischer Werbespruch des Kunden von den Textern verändert und von einzelnen Agenturmitarbeitern an verschiedenen Orten in der Agentur aufgesagt und auf Video festgehalten, was wiederum für alle Mitarbeitenden sichtbar war. Darüber hinaus wurde eine kleine Umfrage innerhalb der Agentur zu den Trinkgewohnheiten der Mitarbeiter gestartet: »Liebe Kollegen, nächste Woche haben wir einen Gast aus der Marketingabteilung von ›Spirituosi‹ [Pseudonym, H.K.] bei uns in der Agentur zu Besuch. Hier möchten wir uns als Agentur präsentieren und uns ein qualifiziertes Urteil zu Marke und Produkt bilden. Hier ist euer Einsatz gefragt […]« (E-Mail-Aufruf). Der Kundentermin wird so schon in der Vorbereitung als ein exklusives, außeralltägliches Ereignis auch für die Kreation sichtbar, auch wenn diese, mit Ausnahme des Kreativdirektors, den Gast der Marketingabteilung gar nicht zu Gesicht bekommt.

Die Entität Kunde als ›Organisationsmittel‹

Die Besonderheit des Kunden erschöpft sich nun nicht nur in Vorbereitungen des Kundentermins, sondern ist ebenso Bezugspunkt organisatorischer Anstrengungen. Als Auftraggeber ist der Kunde *Anlass* für die Tätigkeit der Kreation. Das bedeutet organisatorisch das Ingangsetzen einer Abfolge einzelner Schritte: So wird von der Beratung ein Briefing erstellt und darin eine Aufgabe fixiert, welche mit der Kreation besprochen wird (s.u.). Von der Kreation wiederum werden die Aufgaben in eine temporale Ordnung gebracht und in ihre Arbeitszeit eingepasst. Dies geschieht über die Aufgliederung in »Jobs«, welche an Kunden gebunden sind. Einmal wöchentlich werden diese Jobs in einem extra dafür einberufenen Meeting innerhalb der Kreation besprochen. Den Jobs werden einzelne Personen zugeordnet bzw. davon abgezogen, die Dringlichkeit der Termine geklärt und die Teilnehmenden über Veränderungen oder neue Aufgaben informiert. Dazu liegt den Teilnehmenden unter dem Namen »Job Status Kreation« ein mehrseitiges Dokument vor, in dem die anstehenden und laufenden Projekte alphabetisch aufgelistet sind (vgl. Abb. 3).[59]

59 Diese Form des organisatorischen Abgleichs innerhalb der Kreation findet sich nur in der größeren Agentur. In der kleineren wird diese Zuordnung beim wöchentlichen »Jour Fixe« für alle Abteilungen gleichzeitig vollzogen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Abb. 3: Auszug Dokument »Job-Status«

Job Status Kreation 14.04.09

Kunde: VIA
Jobnummer: VIA-K-003
Projektbeschreibung: Re-Design des VIA-Motivs
Briefing 14.04.09
Präse: 17.04.09

Kunde: KUN
Jobnummer: KUN-K-007
Projektbeschreibung: internationale Kampagne (Themenmotive)
Anzeigenadaptionen

Kunde: KUN
Jobnummer: KUN-W-032
Projektbeschreibung: Velotaxi
Reinzeichnung asap

Kunde: KUN
Jobnummer: NN
Projektbeschreibung: Deutschland Tour IN der Stadt
- Erstellen von Freecards
- Anzeigenadaptionen
- Konzipieren und Anlegen von Kampagnenzeitung
- Erstellen von Pressemappen

[…]

Quelle: Agentur B

Obwohl in diesen Sitzungen die konkreten Aufgaben, etwa das »Re-Design« eines Anzeigenmotives, besprochen wird, strukturieren sich in dieser Phase die Verteilung und der Abgleich der Aufgaben in erster Linie über die Kunden. Das Job-Status-Dokument hierarchisiert verschiedene Elemente und setzt somit Relevanzen, die sich auch in der Nutzung des Dokumentes zeigen. So steht das agenturinterne Kundenkürzel zuoberst und als Erstgenanntes durch Fettsetzung hervorgehoben. VIA ist hierbei eine Abkürzung des Kundennamens, in diesem Fall des Firmenpseudonyms »Viadukta«. Bei verschiedenen Projekten des Kunden werden diese weiter nach Aufgaben untergliedert. So sind in der Abbildung drei Jobs bzw. Pro-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

jekte dem Kunden »KUN« zugeordnet. Analog dieser Dokumentstruktur führt der Art oder Creative Director (im nachstehenden Gesprächstranskript mit A bezeichnet) in die Themen ein, indem zuerst auf den Kunden verwiesen wird und nachträglich die einzelnen Aufgaben (»Jobs«) besprochen werden:[60]

```
1   A:  Was ist denn jetzt bei VIA rausgekommen
2       eigentlich?
3   B:  Er [(der Marketingleiter der Firma), Anm. H.K.]
4       fand das toll
5   A:  Und ihr sitzt jetzt zusammen und macht weiter
6       daran, oder?
7   C:  Genau
        […]
8   A:  O.K. Dann haben wir KUN. Erstellen des Kalenders
9       für die Fashion Week. Öh, das ist ja jetzt alles
10      Eva. Die ist nicht da.
11  C:  Ach so, da hatten wir gesagt, das macht Eileen.
12  D:  Das ist Eileen, ja?
13  E:  Ja, Newsletter machen wir schon.
14  C:  Newsletter schon, genau.
15  A:  Newsletter machst du, ne? Aber zum Kalender, da
16      hast du noch nichts, ne?
        […]
17  A:  Ähm, KUN, Jahrestag, da haben wir ja Donnerstag
18      die Präsentation. Das mach ich mit Anja zusammen
19      und wir hatten ja Freitag noch den Schulterblick
20      mit und du bist da auch dabei, ne?
```

Der Kunde fungiert in diesem Zusammenhang vor allem als *strukturierendes Prinzip*, über welches die einzelnen Aufgaben geordnet und unterteilt werden. In dieser Ordnungsleistung zeigt sich ebenso die Rolle des Kunden als Anlass für die Arbeit. Der Kunde wird hier als ein systematischer Bezugspunkt der Tätigkeit anwesend gemacht, für den die Aufgaben zu bearbeiten sind. Organisatorische Anstrengungen wie etwa die interne Zuordnung von personellen Ressourcen, »Das ist Eileen« (Z.12), oder die Organisation der Datenablage geschehen ›für‹ den Kunden. So richten zu Beginn der Projektbearbeitung die Kreativen für ihre Dateien auf dem Server der Agentur mehrere Ordner ein, welche nach dem gleichen Prinzip strukturiert sind. Die oberste Ordnerebene entspricht dem Kunden, darunter sind die Projektnamen und Ordner für verschiedene Sachverhalte sortiert, z.B. für Text (mit dem Kürzel »txt« angegeben), Reinzeichnung (rz) oder Entwurf (ew).

Was sich an dem voranstehenden Gesprächsausschnitt ebenso zeigt, ist das Verhandeln von Zuständigkeiten über den Kunden. So werden Kreative den Kunden, »KUN« oder »VIA«, zugeordnet. Diese *Kreative-Kunde-Kopplungen* werden für

60 Bei B handelt es sich um eine Texterin, C, D und E sind Grafikerinnen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

die Durchführung eines Projektes festgelegt und der verantwortliche Kreative rückt für diese Dauer ins Zentrum der agenturinternen Bearbeitung der Aufgabe. Textliche oder grafische Änderungen werden mit ihm besprochen oder bei ihm wird sich über den Stand der Vorbereitung informiert. Diese Kopplung schlägt sich auch in der kommunikativen Praxis der Akteure nieder. So textet man »auf« einen Kunden, etwa »auf Vidaukta«, und wird mit diesem ›assoziiert‹. Kreative sind gerade nicht ansprechbar, weil sie »Energia machen«, das heißt beispielsweise an einer Sitzung zu diesem Thema teilnehmen oder an einem Brainstorming. Sie resümieren ihren gestrigen Tag auf die für Außenstehende stark elliptische Frage: »Und VIA?« Kundenberater treten an den Schreibtisch und fragen nach dem Fortschritt der Bearbeitung der Aufgabe, indem sie auf den Kunden verweisen: »Wie weit bist du bei KUN?« Der Kunde oder sein Kürzel sind hier namentlich stets präsent. Auch strukturiert sich das diskursive Gedächtnis einer Agentur über den Kunden und weniger über die einzelnen Projekte. So sind die Erzählungen zuerst auf den Kunden bezogen: »Wir haben da mal was für Ordni gemacht« oder »Das war schon bei Energia ein Problem wie jetzt beim KUN-Pitch«.

Der Kunde als Anforderung

Die Entität Kunde strukturiert die Arbeit auch inhaltlich. So wird dieser als ein *Anforderungsbündel* wirkmächtig.[61] Kunden setzen Anforderungen (»etwas Freches«), Erwartungen (»das darf nichts kosten«) und Aufgaben (»Erstellen Sie ein Angebot für die Durchführung eines Tages der offenen Tür«). Sie geben dabei nicht nur Anlass zu gestalterischer und konzeptioneller Auseinandersetzung, sondern spannen ebenso einen Rahmen auf für die Entwürfe. Bereits im Briefingdokument wird den Kreativen ein gestalterischer Rahmen vorgegeben, wenn etwa im entsprechenden Dokument von »authentischen Fotomotiven« oder unter der Rubrik »Vorgaben« die »KUN-Gestaltungsrichtlinien« mit der »Verwendung des Keyvisuals für Produkt- und Imageanzeigen« quasi als Gestaltungsanweisungen benannt sind. Hier wird der Kunde schriftlich als eine Entität fixiert, welche Leitlinien, somit Anforderungen, vorgibt. Schon die Anordnung einzelner Elemente innerhalb des Briefings unterstreicht diese Bedeutung des Kunden (vgl. nächstes Kapitel). Im tabellarisch aufgebauten Briefing wird der Kunde ganz oben im Dokument positioniert, quasi als

61 Mit dem Begriff des »Bündels« soll hier auf das Zusammenspiel verschiedener Elemente hingewiesen werden. Zum einen verweist die Entität Kunde auf Ansprüche, die eben in dieser Figur – als Anforderung – an die Praxis der Erwerbsarbeit zusammengeführt werden. Das Kundensubjekt ist quasi ein Fluchtpunkt dieser Anforderungen. Zum anderen sollen mit Bündel die Unterschiedlichkeit dieser Anforderungen betont werden. So mag der Kunde in einem Fall technische Raffinesse erwarten, aber gestalterische Mittelmäßigkeit zulassen, während in einem anderen Fall die Gestaltung im Vordergrund steht, obwohl viel weniger Zeit dafür eingeräumt wird.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Überschrift ›thront‹ er über der Aufgabe. Hier wird die Rolle des Kunden als Anlass, als Ausgangspunkt der Tätigkeit festgeschrieben. Gleichzeitig verdeutlicht diese zentrale Positionierung des Kunden innerhalb des Briefings auch, für wen diese Aufgaben zu bearbeiten sind, wessen Anforderungen es hier zu entsprechen gilt. Der Kunde ist mithin nicht nur Anlass, sondern wird ebenso als eine Bewertungsinstanz mit Wünschen und Vorstellungen perspektiviert. Hierbei kommt der Kundenberatung eine zentrale Stellung zu. Ihr obliegt es, die Vorstellungen des Kunden in ein Briefing zu übersetzen und in die Kreation »hineinzugeben« sowie auf deren Einhaltung zu achten. Bis zu einem gewissen Grad also repräsentiert die Beratung den Kunden und seine Vorstellungen und damit auch für die Kreation.[62] Die jeweiligen Berater sind die Ansprechpartner der Kreation, wenn beispielsweise inhaltliche Fragen zur Aufgabe gestellt werden.[63] Gleichzeitig achten sie auf die Einhaltung der Kundenwünsche, indem sie etwa am Rechner der Kreativen das Timing überprüfen, Aufgaben spezifizieren oder »einen Blick auf den Entwurf werfen« und diesen kommentieren. Der Kunde als »Anforderungsbündel« erscheint hier für die Kreation nur mittelbar, dennoch wirkungsvoll. Ein Beispiel:

Der Beratungsgruppenleiter Lorenz steht am Schreibtisch des Grafikers Severin. Beide schauen auf den Bildschirm, auf dem Entwürfe der zu bearbeitenden Aufgabe zu sehen sind, Entwürfe für ein Mitarbeitermagazin eines großen Telekommunikationsunternehmens. Severin beugt sich nach vorne und klickt die verschiedenen Versionen durch, die er kurz kommentiert. Nach einem ersten Durchlauf erläutert Lorenz, dass er die Aufgabe des Kunden präzisieren müsse. Dieser wolle ein Onlinemagazin, welches ähnlich einem Printmagazin »funktioniere«. Das bedeute, dass sie gleichzeitig Elemente wollen, die als PDF funktionieren, aber auch als Plattform ähnlich einem Chatroom. Lorenz weist darauf hin, dass die Präsentation eines ersten Entwurfes doch schon morgen sei. So, ein aufgeschlagenes Magazin in der Hand haltend, stelle er sich das ungefähr vor. Er blättert dieses durch und reicht es dann an den Grafiker weiter. Das Magazin in die Hand nehmend, führt der Grafiker an, dass es dabei technische Probleme gebe. Daraufhin meint Lorenz, dass »man halt eine andere technische Lösung finden müsse« oder zwei Magazine machen solle, eines online und eines zum Ausdrucken. Wichtig sei, dass bis morgen gestalterische Vorschläge dazu vorliegen.

62 Dazu Gernot Grabher (2002: 248): »In fact, as trade jargon goes, the account manager is the client in the agency.«

63 Entgegen der in erster Linie projektbezogenen Bindung der Kreativen zum Kunden, ist die Dauer der Zusammenarbeit der Kunden mit dem jeweiligen Berater länger und intensiver. Diese kann sich über Jahre hinziehen, sodass aus dem professionellen Berater-Kunden-Verhältnis ebenso ein freundschaftliches wird oder Positionswechsel von Kundenseite auf die Werberseite bzw. andersherum ermöglicht werden.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Auch wenn hier nicht der Kunde persönlich auftritt, so werden seine Vorstellungen (»das, was er will«) durch den Kundenberater weitergegeben (»Onlinemagazin, welches wie ein Printmagazin funktioniert«). Die regelmäßige Weitergabe von Informationen in der Kette Kunde-Berater-Kreativer dient zum einen dem Präsenthalten der Kundenvorstellungen und zum anderen dem Abgleich mit potenziellen Änderungen. In beiden Fällen sind es die Berater, die den Kunden als Abwesendes anwesend machen. Dabei können die Kundenwünsche auch ungefiltert, direkt vom Kunden übermittelt werden. Dies geschieht etwa, wenn E-Mails der Kunden weitergeleitet werden und dort die Anforderungen direkt formuliert sind; beispielsweise die nachstehende E-Mail des Beraters Ottmar:

Hallo Ihr fleißigen Anzeigenmacher,
Hier kommen noch Infos vom Kunden. So als Zusatzbriefing ;-)
Schöne Grüße, Ottmar

> lieber ottmar,
>
> hier kurz ein kleines briefing zu den anzeigen:
>
> 1. keine grafische lösung mit der skyline, vielmehr eher der einsatz des motivs
> 2. klares, übersichtliches anzeigenmotiv insgesamt - nicht zuviel text/informationen > reinpacken
[…]
> danke und grüße. amon

Hier werden die Anforderungen des Kunden nahezu ungefiltert an die Kreation herangetragen, sie werden inhaltlich nicht weiter kommentiert, wenn auch als »*Zusatz*briefing [eig. Hervorh., H.K.]« gerahmt. Auch wenn diese direkte Weitergabe der Vorstellungen des Kunden an die Kreation während des Produktionsprozesses eher selten ist, ist damit ein soziales Verhältnis angesprochen, welches von der Kreation häufig kritisiert wird. In dieser Kritik wird die Beratung zu einem bloßen Übermittler degradiert, wenn ihr vorgeworfen wird, nicht hinter der Idee der Kreation zu stehen, diese nicht »einschätzen« zu können und nicht »mutig oder auch davon überzeugt [zu sein] [und den Entwurf] dem Kunden guten Gewissens verkaufen« (Kreativdirektor) zu können. Der Berater erscheint als Zwischenglied im Sinne Latours (2007: 70), da »er [der Kundenberater] nichts anderes macht, als die Ergebnisse, die die Kreation macht, zum Kunden [zu tragen] und versucht, die zu verkaufen« (Geschäftsführer).[64] Der Berater wird hier nahezu mit dem Kunden gleichsetzt. Hinge-

64 Diese Kritik zeichnet eine beinahe klassische Konfliktlinie innerhalb der Agentur nach, nämlich die der Beratung und der Kreation. Nicht systematisch überprüft werden konnte,

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

gen ließ sich beobachten, dass dieser (häufig) als »Mittler« fungiert, indem er als Mediator und Translator zwischen die Kreation und den Kunden tritt.[65] Er gibt der Kreation Einschätzungen und Informationen zum Kunden, erinnert an Abmachungen und übersetzt seine »Interpretation« der Vorstellungen des Kunden für die Kreation, wenn er z.B. darauf hinweist, dass ein Kunde »vom Mindset her strenge Designrichtlinien« (Lorenz, Beratungsgruppenleiter) habe, auf die man besonders achten müsse.[66]

Über die Praxis des Abgleichens von Vorstellungen der Kunden und der Kreation werden nicht nur die Parameter der Gestaltung benannt und als mehr oder minder konkrete Anforderungen formuliert, sondern der Kunde selbst wird als eine Anforderung fokussiert, der gegenüber man sich zu verhalten hat. Er ist dabei keine übergehbare oder temporär punktuelle Irritation, sondern ein stets wiederkehrender Einfluss, mit der sich die Kreation auseinandersetzen muss. Abstrahierend von der genauen Gestaltung bedeutet das, dass man den Kunden als »Kunden«, also als jemanden, demgegenüber ein Dienst bzw. eine Leistung zu erbringen ist, fokussiert und zwar, indem ihm gezeigt wird, dass man ihn als Auftraggeber »ernst nimmt«. So wurde beispielsweise in einer Ideenfindungsphasen vom Kreativdirektor die Losung ausgegeben: »Wir produzieren Masse, damit sie [die Mitglieder der Marketingabteilung, H.K.] sehen, dass wir uns Gedanken gemacht haben«. Das heißt, es werden Gestaltungen präsentiert, die dem Kunden ›zeigen‹ resp. an denen dieser »sehen« kann (z.B. über Menge), das sich intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt wurde. Ein Art Director erklärte mir vor einer Präsentation dazu: »die anderen [Varianten] zeigst du noch damit, dass du sagen kannst, ich habe daran gearbeitet«.

---

inwiefern es sich hierbei um eine Generationenfrage handelt. Gerade ältere Werber sprechen von den ›alten Zeiten‹, in denen es einen großen Graben zwischen Beratern und Kreativen gab: »Aber also die Kreativen sähen es gerne so. Das stimmt zwar auch nicht, die heutigen auch nicht mehr. Früher gab's ja einen großen Gap in Agenturen. Das gibt's ja auch heute noch zum Teil, wo es eigentlich eine gegenseitige Verachtung gibt von den Kreativen auf die dummen Berater und die Berater auf die undisziplinierten verrückten Kreativen« (Geschäftsführer). Zur Konstruktion dieser »Zwei-Welten-Theorie« vgl. Kap. 4.1.2 sowie Grabher 2002: 248f., Koppetsch 2006b, Nixon 2003.

65 Nach Latour ist die Betonung von Zwischengliedern einer der großen Irrtümer der klassischen Soziologie. Vielmehr seien Aktanten immer als Mittler zu fokussieren (Latour 2007: 70). Diese übertragen nicht einfach Informationen ohne Bedeutungsverlust (wie die Zwischenglieder), sondern sie transformieren den ursprünglichen Sinn, sie »übersetzen, entstellen, modifizieren, transformieren die Bedeutung oder die Elemente, die übermitteln sollen« (ebd.). Mich interessiert hier weniger die sozialtheoretische Dimension dieses Argumentes als vielmehr das Erklärungspotenzial dieser begrifflichen Differenzierung.

66 Zur transformierenden Leistung der Kundenwünsche durch die Beratung siehe die Analyse des Briefings unten.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Oder eine Grafikerin: »Wichtig ist, dass sie sehen, dass das Ganze locker ist und leicht daher kommt. Sie [die Kunden] müssen sehen, dass die kreative Leitlinie stimmt«.

Hier offenbart sich ein zentrales Problem der Kreativ- und auch Wissensarbeit, welches sich auch in der Beziehung zum Kunden niederschlägt: die Unanschaulichkeit geistiger und symbolischer (Kreativ-)Arbeit als qualifizierte und kompetente Arbeit (vgl. Schmidt 2008a; ebenso Goffman 2008: 31f.). Professionssoziologisch zugespitzt findet sich diese Problemstellung auch in Mats Alvessons (1994) Studie über die schwedische Werbeindustrie, wenn er erklärt, dass es für die Profession der Werber notwendig sei,

»to draw upon various symbolic resources to convince themselves, customers and other people that they have something specific to offer in terms of expertise, skills and talents and that they have superior abilities when it comes to deciding what is good in terms of advertising and similar forms of communication« (ebd.: 558).

Es wird also eine besondere Inszenierung von Arbeit als professionelle und kompetente Arbeit erforderlich.[67] Die Präsentation von »Lösungen« erschöpft sich nicht in der Darstellung des Ergebnisses, sondern ist gleichsam die aufbereitete Präsentation eines ›Lösungsweges‹ und damit gleichzeitig die Präsentation der Durchdringung einer »Aufgabe«. Der Kunde wird hier als eine Entität entworfen, der gegenüber diese Kompetenz angezeigt werden muss. Dieser Inszenierungsbedarf, Michaela Pfadenhauer nennt das »Kompetenzdarstellung« (Pfadenhauer 2003), bedarf dabei verschiedener symbolischer und praktischer Ressourcen. So wird die Anforderung, auf den Kunden zu reagieren, also eine Orientierung am Kunden als eine besondere Entität, auch dadurch hergestellt, dass die Entwürfe für die Präsentationen in besonderer Form auf- und vorbereitet werden. Dies geschieht etwa auf einer materiellen Ebene, indem sie auf besonderem Papier ausgedruckt und auf dafür vorgesehene Präsentationspappen geklebt werden. Auch die Computerpräsentationen werden ausgedruckt, zuvor noch von den Textern überarbeitet und schließlich als Ringbuchordner ästhetisch ansprechend gebunden – mit agentureigenem Deck- und Schlussblatt. Nicht selten sind diese Vorbereitungen der Kundenpräsentationen hektisch, da der Termin kurz bevorsteht. Lautes Rufen, schnelles Umherlaufen der Berater und der an der Erstellung beteiligten Kreativen offenbaren den Termin beim

67 Zu allgemeinen professionssoziologischen Überlegungen zur Darstellung von Kompetenz postmoderner Erwerbsarbeit vgl. Pfadenhauer 2003. Zur räumlichen Inszenierung für Kunden in Besprechungsräumen und damit auch von Kunden für die Agenturöffentlichkeit, z.B. über die Präparierung dieser Räume, siehe oben das Kapitel zur Ästhetik und Atmosphäre der Agentur; vgl. ebenso Kap. 4.2.7.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Kunden als ein wichtiges Ereignis und schreiben somit agenturöffentlich dem Kunden selbst eine hohe Bedeutung zu.

Der Kunde als Evaluationsinstanz

Innerhalb des Produktionsprozesses ist der Moment der Präsentation zentral. Zahlreiche Arbeitspraktiken zielen auf diesen Punkt. Hier wird die Rolle des Kunden als eine maßgebliche Evaluationsinstanz offenbar.[68] Der Kunde wird in diesen Situationen als »letztliche[r] Entscheider« konzipiert, da dieser »es ja auch zahlt«, also als Auftrag- und Geldgeber eine große Rolle spielt. Auch wenn im Produktionsprozess bereits zuvor Bewertungen des Kunden, etwa durch den Kundenberater (s.o.), weitergegeben resp. antizipiert (s.u.) werden, gilt doch der Moment der Kundenpräsentation als die »Feuerprobe«. Hier bewertet der Kunde zum ersten Mal direkt die Gestaltungsvorschläge und die Konzeption der Strategie. An diesen Präsentationen nimmt neben dem Kundenberater auf Seiten der Kreation meist der Kreativdirektor teil. Selten, aber dennoch regelmäßig, können auch andere Personen aus der Kreation, etwa Senior Texter oder Art Director, diese Treffen begleiten, zusätzlich zum oder stellvertretend für den Kreativdirektor. Die Präsentationen finden meist außerhalb der Agentur beim Kunden statt und sind durch ihren exklusiven Teilnehmerkreis, die örtliche Veränderung und nicht zuletzt durch die große Bedeutung, die diesem Treffen beigemessen wird, gekennzeichnet. Und auch inhaltlich wird bereits im Vorfeld auf diese Präsentationen hingearbeitet. In internen, vorbereitenden Treffen zur Präsentation, welche von kurzen informellen Gesprächen bis hin zu extra einberufenen Sitzungen reichen können, wird mit dem Berater nicht nur die inhaltliche, sondern auch die didaktische und kommunikationsstrategische Konzeption der Präsentation besprochen. Dort werden etwa eigene Entscheidungen plausibilisiert, »Man müsste da halt argumentieren, wir haben den Fokus darauf gelegt« (Kundenberaterin); oder es werden einzelne Entwürfe eingeschätzt, »Ja, das würde ich dem Kunden als *Variante* vorschlagen« (Texterin; eig. Hervorh., H.K.); oder szenische Aufwertungen der Präsentation vorgeschlagen, »damit das dem Kunden klar wird« (Grafikerin).[69]

Auch wenn sich nicht zwingend alle angeführten Anmerkungen in der konkreten Kundenpräsentation niederschlagen, so wird hier doch der Kunde als eine Instanz entworfen, die in ihrer wertenden Funktion eine große Rolle spielt. Analog zu einer Prüfungssituation kann man sich über den Ausgang der Bewertung durch den Kunden nicht sicher sein. Entsprechend dienen diese internen Abstimmungsrunden auch als Einstimmung auf den bevorstehenden Termin und damit als eine Art der Selbstvergewisserung hinsichtlich der Unsicherheit über den Ausgang des Kunden-

68 Zu Fragen der Evaluation und Selektion (auch durch den Kunden) siehe unten.

69 Vgl. dazu auch Kap. 4.2.7.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

urteils.[70] Dabei kann die Selbstvergewisserung zum einen als affirmative Positionsbestimmung verstanden werden, gut vorbereitet zu sein und alles richtig gemacht zu haben oder zum anderen als Aufbau einer eher defensiven Position, im Sinn einer prophylaktischen Verteidigungshaltung, indem Erklärungen oder Erwiderungen auf/für potenzielle Kritik vorweggenommen werden. In beiden Fällen wird der Kunde als eine Instanz deutlich, der gegenüber man die eigene Leistung begründet und für die man sich rechtfertigt. Teilweise werden Ergebnisse dieser vorbereitenden Abstimmungsrunden schriftlich niedergelegt und zwar indem für die Kundenpräsentationen oder Wettbewerbseinreichungen die strategischen Vergewisserungen in erklärende Texte, die sogenannte »kreative Herleitung«, oder entsprechende Powerpoint-Präsentation einfließen.[71] Diese Herleitungen folgen dabei allgemein einem Schema von Aufgabe (durch den Kunden) und Lösung (durch die Agentur). Der Kunde wird dabei als prüfende Evaluationsinstanz, als einer Prüfung vorstehender Prüfer imaginiert, der über die ›Richtigkeit‹ der Lösung zu entscheiden hat.

Ebenso wird auch in der Präsentation selbst der Kunde als Evaluationsinstanz offenbar. Die Kundenpräsentationen bestehen aus der (szenischen) Vorstellung der Strategie und der Entwürfe und damit in den meisten Fällen aus »zwei Teilen: aus dem Beratungsteil, wo wir die ganze Strategie, die Einschätzung und Charakterisierung der Zielgruppe dann darlegen und dann die Kreation, die kreativen Vorschläge« (Geschäftsführer), welche »im Idealfall schön ineinander übergreifen« (Kreativdirektor). Schon allein durch die Strukturierung des Gespräches wird der evaluative Charakter der Präsentationen unterstrichen. Nachdem dem Kunden die Vorschläge präsentiert werden, ist es an diesem, die Vorschläge zu kommentieren und zu bewerten. Hierzu ein Beispiel aus dem Feldtagebuch:

Die Texterin hatte die verschiedenen Linien vorgestellt und verteilte nun abschließend lose einige Ideen, welche sie als »Sonstige« benannte, auf dem Tisch. Dies markierte das Ende der Vorstellungsrunde. Die beiden Kundinnen begannen die vorgestellten Vorschläge zu evaluieren, indem sie Gründe für Gefallen und Nichtgefallen der einzelnen Linien anführten. Dabei erklärten sie, dass ihnen die Entwürfe zu allgemein seien, da sie einzelne, ganz explizite Schwerpunkte bei ihren Produkten haben und man mit den präsentierten Vorschlägen schwer auf diese verweisen könne. Die Tätigkeit der Werberinnen besteht jetzt vor allem darin ihrerseits zuzuhören und wertende Äußerungen schriftlich zu fixieren. Dabei wird zwischen »all-

70 Diese Unsicherheit divergiert je nach Kunde. Der Grad der Unsicherheit bei Präsentationen mit langjährigen Kunden unterscheidet sich von dem bei Wettbewerbspräsentationen um prestigeträchtige, zukünftige Kunden. Entsprechend ist auch die emotionale Beteiligung höchst unterschiedlich.

71 Hier muss einschränkend gesagt werden, dass nicht immer und auch nicht zwingend solche Präsentationen erstellt werden. Das hängt vom Kunden (eher für den Großkunden als für das befreundete Restaurant) und von der Art des Auftrages ab.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

gemeinen Äußerungen« und solchen, in denen der Kunde mitteilt »was er will«, unterschieden, so später eine Texterin zu mir. Bei einigen Anmerkungen der Kundinnen werden Aspekte des Entwurfs noch einmal erläutert und die dahinterliegende Idee erklärt. Andere Punkte regen zu stärkerer Diskussion an.

Hier wird die Bedeutung des Kunden als eine *tätige* Evaluationsinstanz deutlich. Der Kunde schätzt ein, vollzieht Einwände, stellt Fragen und klärt mit der Agentur die nächsten Schritte: Bei dem obigen Beispiel, welches die Präsentation eines Zwischenstandes darstellte, wurde keine konkrete Einigung für eine der präsentierten Linien deutlich. Das Ergebnis war, wie die Texterin es formulierte, »noch mal neu anzufangen« oder in den Worten des Kunden: »Wir geben das jetzt noch mal an euch zurück« (Marketingmitarbeiterin). Die Formulierung von Ergebnissen hebt die praktische Bedeutung des Kunden als evaluierende Instanz noch einmal hervor. Die Bewertung wird als bindende Entscheidung und damit als folgenreiche Konsequenz in die Agentur ›mitgenommen‹ und den dort Anwesenden präsentiert: »Ja, wir müssen da noch mal ran« (Texterin), »Hey, wir haben VIA gekriegt. So lange und jetzt hat es geklappt« (Kreativdirektor), »Die Broschüre? Die haben die nicht innovativ genug gefunden« (Beratungsgruppenleiter). Die Unsicherheit und Ungewissheit vor der Präsentation weicht nun – im besten Fall – einer Gewissheit, ob und tendenziell wie für den Kunden zu werben ist. Genauso kann ein solches Treffen aber auch die Ratlosigkeit steigern. Etwa, wenn der Kunde alle Vorschläge abwehrt, negativ bewertet und die Werber aus dem Gespräch keine Anhaltspunkte für die Präferenzen des Kunden extrahieren können, dieser aber trotzdem an der Agentur festhält. In solchen Fällen folgt meist eine grundsätzliche und strategische (Neu-) Positionierung gegenüber dem Kunden. Soll noch ein mal neu angefangen werden? Reichen kleinere, aber effektvolle Änderungen an den Entwürfen? Soll der Einsatz radikal reduziert werden, da man es dem Kunden »eh nicht recht machen kann« (Grafikerin). Diese Evaluation der Entwürfe wird nach der Präsentation also noch einmal hinsichtlich ihres Informationsgehalts evaluiert und daraufhin gelesen, welche expliziten und impliziten Anforderungen und Wünsche aufzufinden sind (s.u. Kap. 4.2.7).

Im Falle einer rundweg positiven Einschätzung der Entwürfe durch den Kunden steht für die weiteren Schritte weniger die inszenatorische und argumentative Reduzierung von Unsicherheiten im Vordergrund, sondern die Anpassung der Änderungswünsche und Anmerkungen der Kunden. So begann eine Beraterin die Sitzung mit der Kreation: »Der Kunde war eigentlich super zufrieden und glücklich. Du hast ihm das nicht gleich angesehen, aber die waren schon angetan. Es sind jetzt aber noch einige Änderungen, die eingefügt werden müssen« (Kundenberaterin). Die evaluative Bedeutung des Kunden verschiebt sich nun wiederum hin zur konkreten Frage der Bearbeitung des Werbeproduktes.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Kunde als wiederkehrender Bezugspunkt der Gestaltung

Eine alltägliche, aber beinahe übersehbare Form der Orientierung und des Einbezugs am Kunden offenbart sich in den internalisierten Praktiken und dem routinierten Einbezug elementarer Gestaltungsregeln des Kunden durch die Kreativen. Für viele Kunden wird nicht nur ein Projekt, sondern es werden gleich mehrere realisiert. Solche Kundenbeziehungen können über einen längeren Zeitraum gehen oder aber auch eine große Menge an Projekten nach sich ziehen. Die konzeptionellen sowie ästhetischen Anforderungen und Wünsche des Kunden erhalten so im Laufe der Zeit eine Selbstverständlichkeit, die sich vor allem in einer praktischen Bewältigung der Aufgaben zeigt. Bereits in der Situation des Briefings werden die Kundenanforderungen in eine praktische Aufgabe für die Kreation transformiert. Der Kunde gewinnt vor allem als zu bearbeitende Aufgabe Kontur und wird so in den konkreten Arbeitsalltag eingebunden. Er tritt den Kreativen als »das Poster«, »der Spot« oder als »die Anzeige« gegenüber. Der Kunde, die spezifische werbende Organisation, fungiert häufig als die selbstverständliche Hintergrundinformation (und damit auch Orientierung) aller Beteiligten und wird nur im Rahmen der Aufgabe deutlich. Dies geschieht vornehmlich implizit, indem auf adäquate Inszenierungsmöglichkeiten für den Kunden eingegangen wird. Beispielsweise werden einzelne Varianten durchgespielt, die explizit für den Kunden entwickelt wurden, ein Beispiel: »Also die einfachste Idee wäre natürlich [wieder] ein Dreiklang. Das finde ich jetzt nicht so schlimm, aber vielleicht kann man noch irgendwie was Verrücktes machen« (Kundenberater). Die als »Dreiklang« bezeichnete rhetorische Figur ist ein Textmechanismus, der für diesen Kunden vielfach verwandt wird und bedarf bei dieser Besprechung keiner näheren Erläuterung. Sie kann als stets wiederkehrendes stilistisches Mittel für den Kunden vorausgesetzt werden.

So offenbart sich der Kunde nicht nur hinsichtlich der namentlichen Nennung als selbstverständlicher Bezugspunkt, sondern ebenso hinsichtlich der gestalterischen Möglichkeiten, die man »kennt« (Kreativdirektor). Das heißt, bei denen man aufgrund der Erfahrung weiß, wie etwas auszusehen hat. Diese Kenntnis durch Erfahrung wird auch an anderer Stelle (wieder hinsichtlich desselben Kunden) expliziert, als mir ein Texter unsere gemeinsame Aufgabe erläutert: »Wir brauchen noch Dreiklänge. Aber das ist einfach. Ich habe schon so viele gemacht.« Das ginge wie von selbst, so der Texter. Dieses spezifische Wissen wie ein Produkt für einen Kunden zu gestalten ist, die Art und Weise, wie ein Logo positioniert oder wo der Text eingeordnet wird, welche Schriftart verwendet, welches Verhältnis einzelne Elemente zueinander haben, sind den Akteuren geläufig. Der Kunde wird hier als Bezugspunkt im praktischen Wissen der gestalterischen Arbeit deutlich. Er offenbart sich im Vollzug der Gestaltung (oder der sprachlichen Diskussion um Ideen), eben in der gekonnten Aus- und Aufführung der entwerfenden Tätigkeit (»das geht wie von selbst«).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Der Kunde bzw. der Kundenwunsch als Beschränkung

Nun ist der Kundenwunsch nicht nur verinnerlichte Referenz, sondern ebenso explizite und detaillierte Anforderung. Dies wird beispielsweise in den kleinteiligen, firmeninternen Gestaltungsvorgaben deutliche, welche sind im sogenannten »Corporate-Design-Manual« oder »CD-Manual« festgehalten sind. Das Corporate Design Manual ist ein vielseitiges Dokument, welches den Grafikern materiell als Buch oder Broschüre vorliegt und in dem Regeln zu Formen und Anordnungen gestalterischer Elemente festgehalten sind. Diese sollen einen »einheitlichen Rahmen des Erscheinungsbildes« (CD-Manual KUN) garantieren. Im CD-Manual sind etwa Zeilenabstände und Schriftarten, Farbgebungen und Größen von Gestaltungselementen, Anordnungen, Linienraster oder die Bildsprache festgelegt. Ein Auszug aus einem solchen Manual:

»Compliment Card.
Auf der Vorderseite der Compliment Card steht auf dem tagesleuchtroten Fond ausschließlich das invertierte Logo.
Auf der weiß gehaltenen Rückseite ist das Logo analog der Vorderseite platziert. Links daneben steht die Adresse. Es ist auf eine einheitliche Schreibweise insbesondere der Telefon- und Faxnummer zu achten (vgl. Seite 9).

Format: 210 x 105 mm
Papier: ProfiSilk 250-300 g | 1/2 farbig.«

Hier wird die Farbe der Karte und des Logos, die Position des Logos und der Adresse, das Format der Karte und die Schreibweise der Kontaktinformationen (indirekt) genau bestimmt. Solche Broschüren sind regelmäßiger Bezugspunkt der Arbeit der Grafiker. So wird etwa bei einer »Anwendung« des Logos, das heißt bei der Platzierung eines solchen innerhalb eines Dokumentes, überprüft in welcher Form und an welcher Stelle dieses stehen darf. Ein Ausschnitt aus meinen Feldnotizen:

Die Grafikerin öffnet eine E-Mail der Beratung, in der zwei Bilder mit dem Logo des Kunden sind. Sie zieht diese aus der Mail auf das Icon des Computerprogramms Illustrator, um diese zu öffnen. Während das Programm die Bilder einlädt, steht sie auf und holt sich das CD-Manual, welches als Printversion in einem Ordner auf einem Metallregal neben ihrem Schreibtisch steht. Dabei erklärt sie, dass man schauen müsste, »wie das Logo angelegt sei«. Den Ordner platziert sie links neben ihrer Tastatur, öffnet diesen, blättert bis zur gewünschten Seite mit der Definition der Schriften des Logos und lässt diese offen liegen. Sie schaut wiederholt links neben sich auf den aufgeschlagenen Ordner, während sie an dem Logo arbeitet, indem sie einzelne Elemente – das Logo besteht in diesem Fall aus einem Symbol mit zwei Schriftzeilen – verschiebt. Im Manual sucht sie die zu verwendende Schriftart, welche vom Schriftenserver der Agentur in das entsprechende Programm geladen wird.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Der Kunde gibt in diesem Fall genaue Parameter der Gestaltung vor. Entgegen der oben beschriebenen Vorgaben durch den Kundenberater oder das Briefing werden hier kleinteilige und in erster Linie grafische Richtlinien benannt. Die penible Einhaltung sowie die Menge der Vorgaben des CD-Manuals sind von Kunde zu Kunde sehr unterschiedlich. Sie changieren in ihrer Anwendung zwischen Gestaltungsrichtlinien und strikten, präzisen, detaillierten Regeln. Entsprechend unterschiedlich werden sie von den Grafikern aufgefasst. Im ersten Fall werden sie eher als Hilfsmittel, im zweiten Fall als Beschränkung begriffen. So beschwichtigt ein Kreativdirektor einen Grafiker, der sich über die strikten Vorgaben im CD-Manual echauffiert, indem er anführt: »Vergiss doch jetzt mal das Scheißstatutenzeug. Du bist der Grafiker. Mach einfach los, gib Vollgas. Lass dich nicht von den Statuten beeindrucken.« Oder ein anderes Beispiel: »Die wollen ja alle nicht KUN machen, weil da kann man nicht kreativ sein. Man kann sich da nicht ausleben. Da ist einfach alles vorgegeben« (Webdesignerin). Der Kunde und seine Regeln werden hier als Beschränkung der Idee und der eigenen Kreativität aufgefasst (s.u.). Abhängig von ihrem Detailreichtum werden diese Beschränkungen aber auch als Vorteile erlebt, wenn grundlegende Gestaltungsaspekte etwa nicht neu erstellt werden müssen, sondern bereits vorliegen. Die Größe, das Format und die Verwendung von Schriften sind ein solcher Fall. Für solche Grundlagen bleibt in der täglichen Arbeit meist keine Zeit. Werden die Regeln allerdings als zu umfassend wahrgenommen gelten sie als Einschränkung und Behinderung. Dies kann zu deutlichen Spannungen (etwa zwischen Kreativen und Beratern oder Grafiker und Kreativdirektor) führen, die in der Gestaltungspraxis wiederholt dadurch aufgelöst wird, dass zwei Ideen unterschieden und produziert werden. Die erste Idee ist die »Hausaufgabe«, die Idee, »wo wir dem Kunden zeigen, dass wir ihn ernst nehmen« (Texter) und die vorgegebenen Regeln deutlich einhalten. In der zweiten Idee können »wir auch Innovationen zeigen« (Kreativdirektor), bei denen nicht so stark auf potenzielle Einwände des Kunden abgestellt wird. Was hier am CD-Manual gezeigt wurde, beschränkt sich nicht nur auf die Nutzung dieses Dokuments, sondern gilt auch für andere Fälle. Kunden werden ebenso als beschränkender Faktor bestimmt, wenn sie etwa in Präsentationen alle Entwürfe ablehnen oder wiederholt auf die Ausführung klassischer, »langweiliger« »Hausaufgaben«-Werbung bestehen.

Der Kunde als ›Identitätsgenerator‹

Des Weiteren offenbart sich eine Orientierung am Kunden auch nach außen. Kunden können die Chance zu werberisch »innovativen Lösungen« bieten und darüber mögliche Reputationsgewinne (selten auch -verluste) ›bedeuten‹, das heißt symbolische Ausstrahlungseffekte ermöglichen. Auch Kunden verfügen über ein »symbolisches Kapital« (Bourdieu 1998: 108ff.), manche gar über ein werbemarktwirksames

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Image, einen »Namen«, der auf die Agentur ›abfärbt‹.[72] Diese außenorientierte Bedeutung des Kunden ist vornehmlicher Bezugspunkt der Geschäftsführung und kreativen Leitung der Agenturen. Einer der Inhaber etwa positioniert die eigene Agentur metaphorisch in Bezug zur Fußballbundesliga, welche nur über die richtige Kundenkonstellation zu erreichen ist:

»Wir sind meiner Meinung nach noch nicht in der Bundesliga, aber in der zweiten Bundesliga. Und da sind wir auch schon mehr oben dabei. Den Sprung in die erste Bundesliga, der sollte irgendwann einmal gelingen, wenn eben die Mannschaft passt. […] *Wenn du dann einmal auch das Glück hast, Kunden zu bekommen, mit denen du dann auch diesen Schritt in die Bundesliga gehen kannst*« (eig. Hervorh. H.K.).

Auch lassen sich Situationen beobachten, etwa die wöchentlichen Agenturmeetings, in denen das Erreichen gewisser potenzieller Kunden als eine Art Zielvorgabe formuliert wird. Beispielsweise bestärkte ein Geschäftsführer die Kreation im Fokussieren sogenannter »Gold-Ideen«. Damit gemeint sind Werbekonzeptionen, welche die Chance hätten, Preise bei Kreativwettbewerben zu gewinnen und so den Bekanntheitsgrad der Agentur zu steigern.[73] Ebenso findet regelmäßig die agenturöffentliche Vorführung der Cannes-Rolle[74] statt, bei der in einer der einführenden Ansprache das Ziel ausgegeben wurde, eines Tages die eigenen Werbungen dort zu präsentieren. Der Kunde wird hier vor allem aus einer agentur- und marktstrategischen Perspektive thematisiert und in entsprechenden Situationen angeführt, in denen allgemeine Zukunftsperspektiven kommuniziert werden. Die alltägliche Praxis der Kreation aber ist von dieser Außenorientierung weniger betroffen.

Auf einer anderen Ebene aber bildet der Kunde einen zentralen Bezugspunkt der Selbst- und Fremdbeschreibungen der Kreativen und zwar in Referenz zu ihrer Tätigkeit. So sprechen die Kreativen von (dem) »VIA(-Projekt) – ihrem Baby« oder betonen ihre besondere Beziehung zu den zu bewerbenden Produkten: »Der ist wirklich gut dieser [Staubsauger, Brotkorb, Sicherheitsgurt etc.]«. Interessanterweise thematisiert eine solch positive Bezugnahme meist das Produkt, während es

72 So ist die Übernahme bzw. der Gewinn von besonderen Kundenaufträgen für eine Agentur zentrales Thema in Branchenzeitschriften sowie des branchenüblichen Klatschs.

73 Dieses Prinzip von Kreativwettbewerben als feldinterne, professionelle Bewährungsproben hat Cornelia Koppetsch untersucht und räumt diesen aus einer Makroperspektive, welche die gesamte Werbewirtschaft fokussiert, einen hohen Stellenwert ein (Koppetsch 2006a). Für die eher mikrologische konkrete Praxis der Akteure bin ich da eher skeptisch, da die Erreichung solcher Preise nur wenigen und meist großen Agenturen, mit entsprechendem finanziellen Hintergrund, vorbehalten ist.

74 Die Cannes Rolle zeigt die beim internationalen und renommierten Kreativwettbewerb in Cannes prämierten Werbungen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

bei Abgrenzungen, also in den Fällen, in denen Kunden als Negativfolie fungieren, sich immer vom ›ganzen Kunden‹ und weniger von einzelnen Projekten abzugrenzen gilt. So haben die Kreativen beispielsweise »Bauchschmerzen«, für einen Atomstromanbieter zu arbeiten (auch wenn es ›nur‹ um die Mitarbeiterzeitschrift geht) oder würden bei der Werbung für spezifische politische Parteien »sich selbst verraten«. Denn sie haben sich geschworen »nie für einen Kunden [zu] arbeiten, den [sie] nicht wählen [würden]« (Texter). Diese verbalen Einschätzungen der Kreativen gegenüber dem Kunden positionieren diese in einem konfliktären Verhältnis zur eigenen persönlichen Integrität. Der Kunde wird in einen Widerspruch zur politischen oder moralischen Selbstverortung positioniert. Fast scheint es, als ob hier eine Art kollektive Selbstvergewisserung vollzogen wird, die auf einen kathartischen Effekt abzielt. Denn obwohl diese (inneren) Widerstände benannt werden, wird dennoch für diese Kunden gearbeitet. Deutlich wurde das etwa zu Beginn einer Ideenfindungsphase, in der der Kreativdirektor seine Bedenken äußert: »Ich finde es pervers, dass man für Wasser im Überfluss werben soll. […] Trotzdem, die Werbung muss klar machen, dass Wasser Spaß macht.« Nun sind diese moralisch bedenklichen Kunden eher selten. Häufiger hingegen wird, wie oben bereits gesehen, die Aufgabe des Kunden als Beschränkung der Kreativität interpretiert. Der Kunde wird darin negativ als eine Grenze eigener Ausdrucksmöglichkeit thematisiert. Hierzu ein Grafiker, der mit den Vorgaben des Kunden unzufrieden ist: »Man muss doch mal etwas riskieren. Einfach mal sagen: Wir fahren diese Linie und setzen uns durch. Mal was Anderes machen« (Grafiker).[75] Hier zeigt sich der Einfluss der »grundsätzlich ambivalenten« (Texterin) Beziehung zwischen Kreativen und Kunden auch auf identitärer Ebene. Kunden und das Gespräch über diese sind für die Kreativen wichtige Gelegenheiten der Selbstthematisierung und damit auch Selbstwerdung (s.u.). Auch wenn diese beiden Personengruppen oft gar nicht aufeinandertreffen, zeichnen die Kreativen dennoch ein starkes Bild vom Kunden und setzen diesen in Bezug zu ihrem professionellen Selbstverständnis. Der Kunde rangiert in einem Kontinuum zwischen den Polen Freiheit und Ermöglichungscharakter auf der einen sowie Unterdrückung und Beschränkung auf der anderen Seite. Die

75 Mats Alvesson (1994) identifiziert diese negative Thematisierung des Kunden als typische sprachliche Praxis von Werbeagenturen und interpretiert sie als diskursive Praktiken der Positionssicherung. Wie bereits angemerkt zielt Alvessons Argument auf die professionelle Position der Werber ab, welche er als höchst unsicher charakterisiert. Daher müsste diese Berufsgruppe verschiedene Anstrengungen (»struggle«, ebd.: 549) vollziehen, um ihre Kompetenz hinsichtlich der Frage, was gute Werbung ausmache, zu verdeutlichen (ebd.). Es spricht viel für dieses Argument. Darüber hinaus finden sich in dieser Praxis des Redens über den Kunden aber noch weitere Aspekte, die nicht in einer professionssoziologischen Interpretation aufgehen, etwa die praktische Verdeutlichung des Kunden als Anforderung.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Gelegenheiten für diese Charakterisierungen des Kunden sind zahlreich. In internen Besprechungen, bei Kommentaren am Schreibtisch, in Pausengesprächen, bei Sitzungen mit der Beratung wird der Kunde auf spezifische Weise zum Thema. Ablehnungen des Kunden etwa werden zuweilen als mangelndes Verständnis für die Idee interpretiert. Für die Kreativen bedeutet das im radikalen Fall, dass sie gezwungen sind, dem Kundenwunsch zu folgen und »die Idee kastrieren« müssen. Dies gilt als »die totale Beschneidung unserer Kreativität« (Kreativdirektor) und damit einer grundlegenden Kompetenz des Werbers. Dieses Konstatieren einer fundamentalen Differenz zwischen den eigenen Ansprüchen und den Vorstellungen des Kunden positioniert den Auftraggeber als den Anderen. Diese Differenzmarkierung wird häufig in einem (unterstellten) *Unverständnis* des Kunden für Gestaltung und Kreativität begründet. Zum einen wisse der Kunde zu wenig von den Grundlagen grafischer und textlicher Gestaltung. Hier wird ein *professioneller Unterschied* betont, der auf der Verfügbarkeit exklusiver Wissensbestände beruht. Die Kreation verfügt über ein gestalterisches Sonderwissen, welches dem Kunden fehlt. Ein Beispiel: In einem Fall wünschte der Kunde eine bestimmte Farbgebung für sein Prospekt: rote Schrift auf grünem Grund; eine Farbkombination, die in der Regel schwer lesbar ist. Ein Kreativdirektor forderte dennoch von seinem Grafiker diese Gestaltung, um dem Kunden zu zeigen, dass dieser sich irre. Hier wird die spezifische Kompetenzdifferenz dem Kunden am konkreten Fall verdeutlicht. Zum anderen wird dieses Unverständnis auch in einer grundsätzlichen mangelnden Offenheit hinsichtlich kreativer Einfälle verortet, welche von der Abteilung der Kreation als Mutlosigkeit, als »Angst« des Kunden interpretiert wird. Diese zweite Differenz ist weniger eine professionelle als eher eine ›*charakterliche*‹. Ein Kunde »muss sich auch trauen«, wenn er gute Werbung wolle, so ein Art Director. Entsprechend gilt ein Auftraggeber als »guter Kunde«, »wenn er nicht so viel vorschreibt« (Grafiker), »ein guter Marketingleiter weiß, dass er der Agentur nicht sagen soll, wie das Layout aussieht« (Kreativdirektor). Die Spannung im Verhältnis zwischen Kunde und Kreation wird hier vor allem als ein *Verstehensproblem*, als fehlender Sinn oder mangelndes Gespür für die kreative Gestaltung thematisiert: »Ich finde die Idee Weltklasse, der Kunde nicht« (Texter).

Demgegenüber thematisiert die Beratung den Kunden auf andere Art und Weise. Zwar konzeptualisiert auch sie das Verhältnis zum Kunden als ein Verstehensproblem, es kommt hier allerdings noch stärker die Schwierigkeit der Übersetzungen, also die *Frage der Verständigung* mit dem Kunden hinzu.[76] Die Beratung ist

76 Sowohl theoretisch als auch empirisch spricht vieles dafür, die Differenz zwischen Verstehen und Verständigung als zwei Seiten derselben Medaille zu betrachten. Verstehen und Verständigung sind unweigerlich miteinander verknüpft. Verständigung kann nicht nur den Akt eines sich vollziehenden Kommunizierens meinen, sondern genauso das Ergebnis desselbigen, sodass Verständigung aus dieser Perspektive eine Frage des Verste-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

es, die der Kunde mit seinen Nachfragen, Änderungswünschen und Anmerkungen »in Atem hält«, wenn es gilt, Termine zu koordinieren, auf die Einhaltung des Budgets zu achten oder neue Gestaltungsvorschläge mit Text/Grafik und dem Kunden zu diskutieren. Gerade auf Beraterseite bedeutet das eine radikale Kundenorientierung, welche zentral auf Kundenzufriedenheit abstellt. Erfolgreich, so eine Beraterin, ist ein Projekt dann, wenn »der Kunde auch zufrieden ist schlussendlich und auch davon überzeugt ist. Das ist dann eine gute Kampagne. Und zudem natürlich die Erfolgskontrolle, wenn beim Kunden mehr Bestellungen eingehen wegen der Kampagne, oder mehr Verträge abgeschlossen werden« (Kundenberaterin). Auch in anderen Äußerungen wird deutlich, dass Kundenzufriedenheit nicht nur als subjektives Empfinden, sondern ebenso als objektive Größe, im Sinne einer messbaren (wirtschaftlichen) Kennzahl, zu verstehen ist:

»Dass der Kunde Freude hat? Nee! Nee, das ist nur gut für uns eigentlich. Nein, um wirklich Erfolg zu haben, muss der Kunde ein Nutzen davon haben. Es muss nicht dem Kunden primär gefallen, obwohl das ein bisschen theoretisch ist. Praktisch gesehen, entscheidet der Kunde nach seinem Gusto, was richtig ist. Aber der Kunde muss Erfolg haben« (Geschäftsführer).

Um diese Kundenzufriedenheit zu ermöglichen, muss man (ungerechtfertigten) Widerspruch »schlucken, ja abhaken [können] und dann schauen wie es weiter geht« (Kundenberaterin). Die Form des widerspruchslosen Hinnehmens von Kundenwünschen ordnete ein Grafiker in seiner feldinternen Taxonomie unterschiedlicher Agenturen der Rubrik der »Kundenversteheragenturen« zu. Dem entgegen konzeptualisieren die Akteure der Beratung dieses Verhältnis nicht als ein devotes, sondern als ein sensibles und unsicheres. Gerade die Beziehung zum Kunden ist eine »Konstellationsfrage«, die nicht nur Energie auf fachlicher, sondern ebenso auf persönlicher Ebene fordere. Einen Kunden gilt es zu »kennen« und zu »fühlen«, ein »offenes Sensorium« (Kundenberaterin) für ihn und seine Wünsche zu haben, zu verstehen, was der Kunde will und das entsprechend der Kreation zu kommunizieren. Dazu muss die »Chemie stimmen« und eine »intensive Kennenlernphase« vorausgegangen sein. Verständigung wird hier zum zentralen Problem.[77] Aber auch nach in-

hens wäre. Gleichwohl ließen sich beide Begriffe stärker voneinander trennen, wenn sie etwa als Termini und damit stärker begriffssystematisch betrachtet würden (vgl. Schmitz 2001). Mir geht es hier um die Markierung eines unterschiedlichen Umgangs mit der Entität Kunde. Und genau dabei hilft die Unterscheidung zwischen Verstehen und Verständigung. Der erste Begriff verweist hier auf den Akt der Sinnkonstitution, also auf die Vorstellungen, die man voneinander hat und der zweite auf den kommunikativen Vollzug.

77 Die informationelle Dimension ist dabei meist nicht das Problem. Marketingleiter und Kundenberater haben oft ähnliche Berufsbiographien, lesen die gleichen Zeitungen und

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

nen vertritt der Berater sein Verständnis der Kundenwünsche gegenüber der Kreation und wiederum deren Gestaltungen gegenüber dem Kunden. Entsprechend vollzieht der Berater als »Ball dazwischen« hier eine Übersetzungsleistung, aufgrund der Kenntnis des Kunden. Dies ist eine zentrale professionelle Leistung der Beratung. Weil der Kunde die Lösung nicht »sieht«, oft »nicht weiß, was für Aufgaben im Hintergrund ablaufen« oder die Ideen »falsch runterbricht« (Kundenberaterin), kann die Beratung ihre Kompetenzen einsetzen und dem Kunden die richtige Lösung »erklären«. In solchen Momenten der Unwissenheit gilt es den Kunden zu »überzeugen«, was in erster Linie Gesprächsarbeit braucht. Das Verhältnis zum Kunden stellt sich aus der Perspektive der Beratung maßgeblich als ein sensibles und unsicheres dar, welches durch den Aufbau einer »Vertrauensbasis« entproblematisiert werden und sich im engen Kontakt zwischen Kunden und Berater niederschlagen kann.

Zusammenfassend also lässt sich der Kunde in seiner praktischen Relevanz als eine vielgestaltige Entität begreifen, welche steter Bezugspunkt für die Arbeit der Akteure der Kreation (und der Beratung) ist. Auch wenn der Kunde häufig nicht konkret physisch anwesend ist, so lässt sich am Vorhergehenden durchaus sehen, dass dieser über verschiedene Mittel in unterschiedlicher Form anwesend gemacht wird. Diese ständige Anwesenheit billigt dem Kunden damit auch mehr (und gleichzeitig weniger[78]) als die bloße Rolle des Letztentscheiders zu. Kunden ›sind‹ ein organisatorisches Prinzip, Anforderungsbündel oder ein Regelwerk für die Gestaltung, gleichwohl eine exklusive Bewertungsinstanz, praktischer Bezug der werberischen Tätigkeit und schließlich eigener Identitätsbildung. Entsprechend erhält der Kunde seine Wirkmächtigkeit nicht nur dadurch, dass er pekuniäre Anerkennung für die werberische Leistung erbringt, also das Verhältnis Kunde-Werber als ein rein wirtschaftliches zu charakterisieren ist. Vielmehr ist er an verschiedenen Stellen eingebunden in die Verfahren, Techniken, Praktiken und Mechanismen der Erstellung

Zeitschriften, tauschen ihre Positionen miteinander, bewegen sich insofern häufig in der gleichen Sprachgemeinschaft. Problembehaftet scheint eher die Differenz von Mitteilung und Information. Dies gilt, nebenbei bemerkt, anders für den akademischen Nachvollzug der Sprachpraxis der Akteure. Dort beginnt das Problem bereits auf informationeller Ebene. Denn erstaunlicherweise gibt es zur Fachsprache des Marketings kaum Untersuchungen. Zum gleichen Befund kommt die einschlägige linguistische Studienbibliographie zum Thema Werbung und Sprache: Greule/Janich 1997: 1.

78 Wird doch die Position des Letztentscheiders gerade dadurch geschärft, dass er singulär an der Spitze einer hierarchischen Ordnung steht. Wie aber zu sehen war, steht er nicht (nur) an der Spitze, sondern an verschiedenen Stellen und konterkariert damit das Modell der stratifkatorischen Organisation.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

eines Werbeproduktes und gerade diese vielgestaltige Präsenz macht ihn zu einer zentralen Instanz der praktischen Hervorbringung des kreativen Produkts Werbung.

4.2.2 Strukturierungen: Das Briefing

> »Ein Traumkunde, ein Traumjob wäre eigentlich, wenn man einen professionellen Kunden hat, der weiß, was Marketing ist, der weiß dass man einer Agentur ein ordentliches Briefing gibt, dass die Agentur ein Re-Briefing erstellt […] und dann erst den Kreativen sagt: ›Das ist übrigens die Kernbotschaft und jetzt denkt euch aus wie ihr die verpacken könnt, also wie kann man die jetzt charmant, interessant, kreativ ansprechend, unterhaltsam kommunizieren‹.«
> KREATIVDIREKTOR

Bislang wurde diskutiert, wie Kunden innerhalb der Agentur praktisch anwesend gemacht und welche Relevanzen und Funktionen ihnen dabei zugesprochen werden. Dabei wurde deutlich, dass sich die Wünsche der Kunden unter anderem über das Dokument des Briefings und die Übergabe desselbigen in der Praxis der Akteure manifestieren. Auf dieses Dokument soll im Folgenden detaillierter eingegangen werden. Der sukzessiven Produktionsabfolge folgend ist es das »Briefing«, über welches der Kundenwunsch fixiert und die Abteilung der Kreation zur ästhetisch-konzeptionellen Bearbeitung des Kundenauftrags angehalten wird.

Zunächst lässt sich das Briefing nicht ganz so leicht auf den Begriff bringen. In seiner praktischen Verwendung im Feld lassen sich mindestens drei Bedeutungs- und Verwendungsebenen unterscheiden: Erstens werden unter einem Briefing die Informationen zu Aufgabe und Rahmenbedingungen des Kunden verstanden. Diese werden vom Kunden entweder als ein bereits zusammengetragenes materielles Dokument (das sogenannte »Agenturbriefing«) oder innerhalb eines Gespräches oder als eine Mischung aus beidem weitergegeben. Zweitens erstellt anschließend anhand des Agentur-Briefings die Beratung ein »Re-Briefing«, auf welches sich im agenturinternen Sprachgebrauch auch wieder als »Briefing« bezogen wird. Eine dritte Verwendung ergibt sich daraus, dass sowohl das Dokument, welches für die Kreation erstellt wird (der sogenannte »Creative Brief« oder das »Kreationsbriefing«) als auch das Ereignis der »Übergabe des Briefings« an die Abteilung der Kreation durch den zuständigen Kundenberater (also das Briefing-Gespräch) als Briefing bezeichnet wird – die Kreativen werden »gebrieft«. Erschwert wird die

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Bedeutungszuschreibung dadurch, dass das Briefing im Englischen sowohl für die Tätigkeit der Einführung (»to brief«) als auch für die Kurzdarstellung eines Inhalts steht. Es wird im Folgenden versucht, immer wieder durch die Unterscheidung von Agentur-Briefing und Re-Briefing resp. Briefing sowie Briefing-Dokument und Briefing-Übergabe die einzelnen Verwendungen genauer zu bezeichnen. Gemeinsam ist diesen unterschiedlichen Bedeutungsebenen allerdings, dass sich »das Briefing« auf den Wunsch des Kunden bezieht. Dazu eine Beraterin:

»Ein Briefing entsteht entweder dadurch, dass der Kunde mich anruft und mir sein bestehendes Briefing durchgibt, was ich dann mit der Geschäftsleitung besprechen muss, damit wir unser internes Briefing zusammenstellen können oder der Kunde ruft an und sagt, ich möchte ein Inserat gestaltet haben, es soll in dem ›Look and Feel‹ daherkommen. Dieser Text, also diese Elemente müssen darin enthalten sein. Anhand von dem mache ich mir eine Checkliste, erstelle dann ein Briefing für die Kreation« (Beraterin).

Vor allem bei größeren Aufträgen oder in Wettbewerbssituationen (»Pitch«) wird das Anliegen des Kunden schriftlich der Agentur übergeben. Dieses schriftliche Dokument fasst als sogenanntes »Agenturbriefing« mehr oder minder in Kurzform die Ziele und Vorstellungen der Kunden zusammen und variiert in der Länge von wenigen Seiten bis zu umfangreichen Dossiers. Die Agentur-Briefings können unterschiedlich in der Anordnung und dem Explikationsgrad sein. Während in einem Agentur-Briefing beispielsweise viel Platz für Hintergrundinformation über das Unternehmen eingeräumt wird, steht in einem anderen Fall nicht das Unternehmen, sondern die Vorarbeiten und Bedingungen der Aufgabe im Vordergrund. Grundsätzlich aber weisen alle ähnliche inhaltliche Kategorien auf. So wird einleitend der Hintergrund und Stellenwert der Aufgabe erläutert: »Ende Mai 2009 startet die weltweite Kampagne in London. Sie ist auf mehrere Jahre angelegt und umfasst viele Themen und Länder« (Agentur-Briefing A). »Dieses Mailing ist das Basisinstrument für die Kommunikation der Konzerte bei unserer Kundschaft« (Agentur-Briefing B). Dieser ersten Rahmung folgt im nächsten Schritt die allgemeine Beschreibung der »Aufgabe«:

»Erstellen Sie ein Angebot für die Durchführung eines Tages der offenen Tür« (Agentur-Briefing C).
»Entwicklung geeigneter Maßnahmen für die Kommunikation der [Firmenname] in Form einer integrierten Kommunikationskampagne unter Berücksichtigung der Instrumente: Außen- und Ambientwerbung, Printwerbung und Onlinewerbung« (Agentur-Briefing D).

Diese grobe Beschreibung wird anschließend präzisiert:

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

»Die Kampagne sollte inhaltlich wie gestalterisch so konzipiert sein, dass sie sich für eine mehrjährige Fortsetzung ggf. Umsetzung in mehreren Stufen eignet und dabei eine hohe Er- und Wiedererkennung garantiert. Dabei soll auf die erfolgreichen Elemente des vergangenen Jahres aufgebaut werden (z.B. Claim)« (Agentur-Briefing D).

Ebenso werden die »Zielgruppen« benannt: »Öffentlichkeit, Mieter, Haus- und Grundbesitzer«, das »Timing« geklärt: »Angebot für telefonisches Rebriefing in KW 15/2009, Angebotsabgabe am 17.April 2009, Ggf. Einladung zur Präsentation der Ergebnisse in KW 17/2009« und vertragliche Bedingungen, Vertraulichkeitserklärungen, Ausschlussklauseln, Präsentationshonorare und Ansprechpartner aufgeführt. Hinzu kommen weitere Hintergrundinformationen zum Kunden und dem Anlass, der beworben werden soll. Auf der Grundlage dieses Agentur-Briefings und des Kundengesprächs erstellt der verantwortliche Kundenberater ein Dokument, in dem die aus Agentursicht wichtigsten Informationen für die Bearbeitung der Aufgabe zusammengefasst sind, das sogenannte »Re-Briefing«. Dem Re-Briefing wird eine große Bedeutung beigemessen, da dieses die »Interpretation« des Kundenwunsches durch die Beratung und somit die informatorische Basis der Arbeit der Agentur bildet. Für das weitere Vorgehen soll das Re-Briefing ein »Sprungbrett« liefern, an dem auch die konzeptionellen Ideen anschließen.[79] Das Dokument des Re-Briefings – im Arbeitsalltag nur »Briefing« – hat dabei meist die Form einer Tabelle, bei der spezifische Rubriken wie etwa die »Zielgruppe« hervorgehoben und von anderen Ebenen abgetrennt sowie unter den jeweiligen Überschriften Inhalte aufgeführt sind (vgl. Abb. 4). Dies geschieht in kurzen und knappen Sätzen oder Spiegelstrichen und stellt somit auch formal die (aus Beratungssicht) fixierte Essenz des Kundenwunsches dar. Mit anderen Worten, es wird der Kundenwunsch in das ›Raster‹ (beraterischer) Werbetätigkeit eingepasst.

79 Die Rolle und Bedeutung von Briefings variiert je nach Agentur. So lassen sich beispielsweise auch verschiedene visuelle Formen des Briefings unterscheiden (eine sehr anschauliche, wenn auch beschränkte Übersicht liefert der Internet-Blog eines schwedischen Werbers [Leon 2009]). Ebenso unterscheiden sich die Agenturen hinsichtlich der konzeptionellen Vorarbeit in den Briefings. Grundsätzlich aber wird das Briefing als notwendiger Schritt in der Erstellung eines Werbeproduktes sehr hoch eingeschätzt. Es ist fester Bestandteil in der Ausbildung, Inhalt von Branchendiskussionen und steter Bezugspunkt der Arbeitspraxis (vgl. Nerdinger 1991: 55f., Härlen/Vierboom 2003).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Abb. 4: Auszug aus einem Kreationsbriefing

KREATIONSBRIEFING	
Kunde/Neukunde	[Kundenname]
Produkt	KUN-K-002 »[Claimname]«-Kampagne
Aufgabe	Die internationale »[Claimname]«-Kampagne soll für Kommunikation in Deutschland adaptiert bzw. kreativ übersetzt werden **DETAILS SIEHE UNTEN!**
Timing	Briefinggespräch: 10.06.2009 Schulterblick: 15.06.2009 DU: 18.06.2009
Geplanter Stundenaufwand	Text: 16 h Art: 8 h
Hintergrund: […]	
Kommunikations-Ziel? (Was soll die Werbung und PR erreichen?) Die Kampagne richtet die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf KUN. […]	

Quelle: Agentur B

Dieses Briefingraster wird stets beibehalten und auf alle Kunden übertragen.[80] Zuoberst und von den folgenden, tabellenartigen Textbausteinen abgerückt finden sich die aus Beratungssicht wichtigen Informationen: der »Kunde«, das »Produkt«, die »Aufgabe«, das »Timing« und der »geplante Stundenaufwand«.[81] Auch dieser Teil hebt den essenziellen Charakter des Briefings hervor, indem der ohnehin schon zugespitzten und fokussierten Form noch eine Zusammenstellung wichtiger Punkte

80 Einschränkend muss hier gesagt werden, dass in der kleineren Agentur weniger mit schriftlichen Briefings für die Kreation gearbeitet wurde. Häufig fand die Übergabe des Briefings mündlich statt. Die schriftlich übergebenen Briefings allerdings hatten ebenfalls eine ähnliche Form wie die hier präsentierten.

81 Das für die Kreation andere Informationen wichtiger sind, wird unten deutlich, wenn auf die individuellen (und professionell differenten) Aneignungsformen eingegangen wird.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

voransteht. Danach folgen einzelne längere Kategorien oder Rubriken. Diese Rubriken bestehen aus einer Überschrift und in mehreren Fällen einer anschließenden, in Klammern gesetzten Frage, welche den fokussierenden und ergebnisorientierten Stil der Briefing-Dokumente unterstreicht: »Hintergrund«, »Kommunikations-Ziel (Was soll die Werbung und PR erreichen?)«, »Zielgruppen? (demographisch und vor allem psychologisch)«, Kernbotschaft? (Was soll hängen bleiben?), »Aufgaben und Vorgaben?«.[82] Allein durch diesen formalen Aufbau legt das Briefing-Dokument eine Priorisierung und Essentialisierung der Kundeninformationen nahe. Die einzelnen Kategorien des Dokuments zergliedern die Struktur des Agenturbriefings und setzen den Inhalt neu zusammen, indem Informationen aus- und abgewählt, umgeschrieben und anderen oder neuen Kategorien zugeordnet werden. Etwa werden die im Agentur-Briefing benannten Zielgruppen des Kunden, »Alle Menschen, denen die Menschenrechte wichtig sind. Alle Menschen, die denken, dass die Strukturen ungerecht sind und etwas dagegen tun möchten. Alle Menschen, die gegen Diskriminierung und Ungerechtigkeit sind. Alle Menschen, die glauben, dass man gemeinsam etwas verändern kann« (Agentur-Briefing A), *übersetzt* in »Staaten bzw. Politiker, Transnationale Unternehmen, Mitarbeiter, Allgemeine Bevölkerung« (Re-Briefing A). Oder ein anderes Beispiel, bei dem die Aufgabenstellung des Kunden umformuliert und gekürzt wurde. Die Formulierung des Kunden in Auszügen:

»[…] 2) Darüber hinaus soll die Agentur Vorschläge für eine Adaption des Dach-Claims entwickeln. Obwohl wir im Moment Probleme sehen, in der Öffentlichkeit eine recht theorielastige/abstrakte Dachkampagne zu kommunizieren, unter deren Dach wiederum drei sehr eigenständige Kampagnen laufen, die wenig konkrete Überschneidungspunkte haben, wäre es für die interne Kommunikation sehr hilfreich, einen griffigen, zugänglichen Claim für diesen neu im Zentrum der Arbeit von [Kundenname] stehenden Arbeitsbereich verwenden zu können. Den englischsprachigen Claim finden wir gelungen in Hinblick auf die Aktionsausrichtung, griffig in Hinblick auf die Kürze und Alliteration, auf den Punkt umgesetzt in Hinblick auf ›Stimme geben/Mitbestimmung‹. Zugleich sehen wir aber große Schwierigkeiten bei dessen direkter Übersetzung« (Agenturbriefing A).

82 Die jeweiligen Kategorien sind Bestandteil eines Kreations-Briefings, welches im Gegensatz zum Kurz-Briefing die einzelnen Kategorien ausführlich behandelt. Das Kurz-Briefing wird für kleine oder wiederholte Aufgaben verwandt, bei denen den Teilnehmenden die Hintergrundinformationen schon bekannt sind. Gleichzeitig dient diese Differenz von Kurz- und Kreations-Briefing als Signal der Wichtigkeit der zu bearbeitenden Aufgabe.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Im Briefing-Dokument, welches mit den Grafikern und Textern besprochen wurde, ist dieser Hinweis stark reduziert, wenn es dort unter der Überschrift »2) Adaption des Dach-Claims« heißt:

»Der Dach-Claim der internationalen Kampagne ist sehr appellativ [sic!], fordernd, aktivierend. Die deutsche Adaption soll ebenfalls einen aktivierenden und fordernden Charakter im Sinne von ›Werd aktiv!‹, ›Mach was!‹ bekommen. Beim Dach-Claim soll ein ›Bild im Kopf‹ entstehen. Der Dach-Claim soll nicht abstrakt sein« (Re-Briefing A).

Neben anderen inhaltlichen Setzungen, der Kürzung und Auslassung von Informationen lässt sich hier sehen, dass diesen Änderungen nicht nur das Agentur-Briefing zugrundeliegt, sondern ebenso zusätzliche Informationen einfließen können, die beispielsweise durch den Kunden mündlich übermittelt wurden. Der Hinweis der Nutzung einer (auf)fordernden und aktivierenden Sprache lässt sich explizit nicht aus dem Agentur-Briefing entnehmen. Hinweise darauf finden sich zwar in der Betonung der Idee des »Stimme gebens«, werden aber nicht weiter ausgeführt. Wie sich herausstellte, hatte die Beraterin als sie das Briefing beim Kunden »abholte«, weitere Informationen erhalten. So fließen auch an anderen Stellen Hinweise ein, die aufgrund zusätzlicher Kenntnisse des Kunden gegeben wurden; etwa der Hinweis »Das Sammeln von Bildern, Unterschriften, Stimmen etc. hat einen Mehrwert für [Kundenname]« (Re-Briefing A). Diese Information wurde aufgrund zusätzlicher Kenntnisse über den Kunden gewonnen. Im Agentur-Briefing findet sich dafür kein Anhaltspunkt.

Zugleich ist die Erstellung des Kreations-Briefings eine Abstraktionsleistung der Beratung. Das Briefing-Dokument stellt nicht nur eine Zusammenfassung der Kundeninformation dar, sondern ist offensichtlich und erklärtermaßen eine »Interpretation« durch die Berater: ein »neues Formulieren«, ein »Dokumentieren der [eigenen] Einschätzungen und Wahrnehmungen« (Beratungsgruppenleiter). Es ließe sich hier in Anlehnung an Callon (2006) von einer »Übersetzung« sprechen, die den Willen oder Wunsch des Kunden in eine Aufgabe für die Agentur transformiert, als solche auch sprachlich übersetzt.[83] In dieser Transformation, die in einem Kontinuum zwischen Neu- und Feinjustierung anzusiedeln ist, liegt, so ein Geschäftsführer,

83 Mir ist bewusst, dass Michel Callon seine Überlegungen zu einer Theorie der Übersetzung als Analyseinstrumentarium für spezifische Machtkonstellationen entwickelt (vgl. 2006: 135). Es lässt sich meines Erachtens dennoch von Übersetzungen sprechen und zwar in einem ganz grundsätzlichen, von Callon aber durchaus gemeinten, Sinne: Übersetzungen sind Verschiebungen, sie justieren Personen, Wünsche, Vorstellungen, positionieren Sprecher an anderer Stelle und sie sind gleichsam Ausdruck in anderer Sprache (ebd.: 169). In diesem Sinne meint Übersetzung nicht mehr und auch nicht weniger als eine Transformation.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

auch einer der »Hauptnutzen des Kunden, warum er eine Agentur beizieht, [nämlich] diese Außensicht, die die Agentur einfach schlichtweg hat, also diese Betriebsblindheit [zu vermeiden]«. Hier wird die Übersetzung selbst als eine Leistung der Werbeagentur eingeführt (»Hauptnutzen«). In diesem Zusammenhang erscheint das Dokument Briefing als ein Resultat, als ein Ergebnis einer intellektuellen Auseinandersetzung mit dem Kundenwunsch, in dessen Form es auch über eine gewisse Macht verfügt.[84] Daran anschließend lässt sich der erschaffene Text nicht als ein Informationscontainer, sondern als ein aktives Objekt verstehen, welchem eingebunden in die Interaktionen mit anderen Akteuren der Agentur, eine Kraft oder ein Einfluss zugesprochen werden kann. Als »aktive Texte« (Smith 1990: 120ff.) schlagen Briefings eine Art der Verwendung vor, welche durch die Praktiken der Interpretierenden aktiviert wird. Die besondere Struktur des Dokumentes lässt sich also nach seiner eigenen Wirkmächtigkeit befragen, somit danach, was das Dokument tut:[85]

1) Das Briefing *fokussiert den Kundenwunsch als bearbeitbare Aufgabe*. Das Dokument strukturiert die Informationen des Kunden und stellt diese als Ausgangspunkt einer gestalterisch-konzeptionellen Auseinandersetzung bereit. Dabei fungiert das Briefing für die Abteilung der Kreation als die Vorstellung des Kunden. Der Kundenwunsch bzw. dessen agenturinterne Interpretation wird hier im eigentlichen Wortsinne festgeschrieben. Dabei spielt es für die Bedeutung des Briefings grundsätzlich keine Rolle, in welchem Ausmaß es von den ursprünglichen Kundenideen abweicht und wie hoch der Anteil an Eigeninterpretationen ist. Für die Arbeit der Kreation ist das Briefing die maßgebliche Ausgangslage. Es wird konsultiert, wenn Informationen eingeholt werden, wenn gefragt wird, »was der Kunde will« (Texter). Für die Kreation sind dann auch die Kundenvorstellungen in einer besonderen Form angeordnet, welche die Aufgabe als eine Aufgabe für die Kreation fokussieren. So sind im Briefing vornehmlich die von der Kreation zu erfüllenden Aufgaben festgehalten und von denen der Beratung oder PR entledigt: Beispielsweise findet die im Agenturbriefing C benannte »Locationrecherche« (s.o.), eine klassische Aufgabe der PR- oder Eventabteilung, keine Erwähnung, sondern als einzige Aufgabe wird die Erstellung der »grafische[n] Linie für den Tag der offenen Tür« (Re-Briefing C) vermerkt.

84 Andere mächtige Dokumente für die Arbeitspraxis der Kreation sind beispielsweise ausgedruckte Entwürfe oder bereitgestellte Präsentationen.

85 Zum Status des Aktivitätspotenzials von Dokumenten vgl. die theoretischen und methodischen Hinweise bei Smith (1990: 120ff.), für das generelle Aktivitätspotenzial von Artefakten in sozialen Interaktionen die Hinweise bei Latour 1996, zur methodischen Auseinandersetzung einer praxistheoretischen Dokumentenanalyse vgl. den Überblick bei Wolff 2000a und zur Anwendung ebenso Hirschauers Praxeologie des Peer Reviews (2010: 78ff.). Zur Diskussion einer semiotischen Eigendynamik von Texten vgl. Haag 1997.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

2) Mit der Systematisierung des Kundenwunsches geht gleichzeitig eine Hervorhebung einzelner Bestandteile einher. Das Briefing *setzt Relevanzen*. Als Essenz des Kundenwunsches *fokussiert* es relevante Informationen, indem Einzelnes entweder ausgelassen oder besonders hervorgehoben wird, etwa über Fettsetzungen einzelner Wörter oder Wortgruppen. Solche Hervorhebungen erschöpfen sich nicht in der Formulierung der Aufgabe, sondern umfassen auch andere Hinweise, beispielsweise das sogenannte »Wording«, also die zu verwendende Sprache.

3) Briefings *objektivieren das Subjektive*. Zwar sind die Informationen innerhalb des Briefings interpretative Setzungen der Beratung, sie erscheinen aber gerade in ihrer Form der Fokussierung, in der gradlinigen Zuordnung und Beantwortung zentraler Fragen wie dem »Kommunikationsziel (Was soll erreicht werden?)« oder der »Kernbotschaft (Was soll hängen bleiben)« als der zentrale Gehalt der subjektiven Vorstellungen und Wünsche des Kunden. Auch durch die Verwendung als zentraler Referenzpunkt für die Kreativen wird dieser Aspekt unterstrichen. Nicht das Interpretative, sondern das Objektive wird in diesem Dokument abgefragt. Eben das, was »hängen bleiben«, »was erreicht werden soll«.

4) Durch diese Vorstrukturierung *befreit* das Briefing den Bereich der Kreation (vorläufig)[86] *von der Interpretationslast* gegenüber dem geäußerten Kundenwunsch. Die hermeneutische Leistung die ›objektive‹ Aufgabe und die ›subjektive‹ Einschätzung miteinander abzugleichen obliegt hier der Beratung. Mit Karl Mannheims (1964: 103ff.) Differenzierung verschiedener Sinnschichten lässt sich analytisch zwischen dem objektiven Sinn und einem intendierten Ausdruckssinn unterscheiden. Während beim objektiven Sinn Inhalte frei von den einzelnen Intentionen und Motiven der Akteure gesehen werden, stehen beim intendierten Ausdruckssinn gerade diese Motive im Vordergrund, in Anlehnung an das Zitat oben das, »was der Kunde [wirklich] will«. Übertragen auf das Briefing heißt das, dass die ›objektive‹ Aufgabe und der (eigentliche) Kundenwunsch nicht zwangsläufig deckungsgleich sind. Dies schlägt sich darin nieder, dass für Pitch-Situationen regelmäßig auch externe Berater herangezogen werden, so genannte »Pitch-Berater«, die über die Intentionen der Auftraggeber Auskunft geben sollen. Die Kreation allerdings ist in der Regel von diesen Abwägungen befreit.

5) In diesem Zusammenhang wird grundsätzlich deutlich: Das Briefing *informiert*. Die Kreativen nehmen die Briefings als Informationsquelle zahlreicher Fragen in Anspruch. Sowohl während der gestalterischen Arbeit als auch während der Ideenfindung wird auf das Briefing Bezug genommen: Formulierungen werden zitiert, um die Aufgabe noch einmal zu vergegenwärtigen, Ideen werden mithilfe des Briefings gerechtfertigt oder terminliche Dringlichkeiten nachgezeichnet. Das Brie-

86 Dass diese Befreiung auch nur eine Befreiung auf Zeit sein kann, wird deutlich, wenn unten stärker auf die Imagination des Kundenwunsches innerhalb der Ideenfindung eingegangen wird.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

fing wird somit als Orientierung hinsichtlich zeitlicher und inhaltlicher Fragen eingesetzt. Vor allem zu Beginn der Kreationsphase (Ideenfindung und die nachfolgende textliche oder grafische Gestaltung) dient es als wichtige Informationsquelle. Die Verwendung allerdings nimmt gegenläufig zum Fortschreiten des Projektes ab, der Informationswert des Briefings ist nach mehrmaliger Konsultation verbraucht. Diese Informationsqualität der Dokumente wird auch negativ bemerkt, nämlich in ihrem Fehlen. Wenn Briefings als Antwortgeber scheitern, ist unklar, »was denn die Aufgabe ist« (Texter). In solchen Fällen wird der Berater befragt, weitere Informationen über das Agenturbriefing eingeholt oder im Internet zu Vorgängerkampagnen recherchiert.

6) Das Briefing *veranlasst seine Übergabe*. Als Dokument, dem ein fester Platz innerhalb des Produktionsprozesses zugesprochen wird, besitzt es eine Mitteilungsintention. Es muss übergeben werden, damit es seine Leistung und Wirkmächtigkeit erhält, andernfalls fungiert das Briefing ausschließlich als Selbstvergewisserung des Kundenberaters (was durchaus auch eine Funktion des Briefings darstellt). Entsprechend ist das Dokument auf eine agenturinterne ›Zielgruppe‹ hin ausgerichtet – die Kreation. Durch die inhaltliche Strukturierung des Kundenwunsches sowie den Status als essenzielle Informationsquelle liefert es den Ausgangspunkt für die gestalterische Bearbeitung (s.u.).

7) Durch die Übergabe *führt das Briefing* zwei Abteilungen *zusammen*. Dies geschieht dadurch, dass das Briefing in Bewegung ist, es zirkuliert. Als ›wanderndes‹ Artefakt wird es am Tisch des Beraters als elektronisches Dokument erstellt, mehrfach ausgedruckt (selten auch per E-Mail gesandt), zur Übergabe an die Kreation in den Besprechungsraum mitgenommen, von den Kreativen zum eigenen Schreibtisch und von dort zur Ideenfindung getragen und zurück an den Schreibtisch. Während dieser Bewegung erfährt es eine individuelle Aneignung, indem an bestimmten Stellen Anmerkungen oder mit Textmarkern Hervorhebungen gemacht werden. Nicht alle Punkte sind für die Teilnehmer von gleicher Bedeutung. Während in einem Fall der Berater auf jedem Ausdruck zeitliche Änderungen vermerkte, den Druckunterlagenschluss vom 27.05. auf den 27.04. per Kugelschreiber änderte und diese Vorverlegung mit einem gezeichneten Smiley und dem Hinweis »Sorry« quittierte, unterstrich eine Grafikerin in ihrem Dokument diejenigen Hinweise, in denen explizit auf die Fotomotive eingegangen wurde und schrieb neben die Vorgaben der zu verwendenden visuellen Elemente das Wort »Layout«. Hier wird das Dokument nicht nur persönlich angeeignet und auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten, sondern ebenso äußern sich professionelle Differenzen, indem die Akteure »tailor the document so that those parts of it which contain information relevant to their own work are made salient« (Goodwin 1994: 610). Die relevanten Informationen strukturieren sich hier auch über die professionelle Zugehörigkeit. Durch diese Aneignung wird die abteilungsübergreifende Zirkulierung unterbrochen. Das Dokument wird nicht mehr ohne Weiteres weitergegeben, da es in der angeeigneten Form

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

einen informatorischen Mehrwert für den aneignenden Akteur hat, für die Anderen allerdings nicht mehr als ›ursprünglich‹ gilt.

Nicht zuletzt über die Vergegenwärtigung des Briefing als aktiver Text wird deutlich, dass diesem für die Organisation der Werbeproduktion eine große Bedeutung zukommt. Es handelt sich hierbei um ein organisatorisch fest verankertes Scharnier, welches Beratung und Kreation zusammenbringt. Es vermittelt als Verknüpfung nicht nur zwei Abteilungen, sondern gleichsam zwei Herangehensweisen innerhalb der Werbeproduktion. Als ein Referenzrahmen, auf den sich beide Abteilungen beziehen, ermöglicht das Briefing die gemeinsame Bearbeitung einer Aufgabe. In der strengen Arbeitsteiligkeit der Werbeproduktion mit der administrativ-organisatorischen Funktion der Beratung auf der einen und der ›schöpferisch‹-gestalterischen Funktion der Kreation auf der anderen Seite, kommt dieser Vermittlung eine besondere Rolle zu. Zum einen wird mit dem Briefing eine sequenzielle Logik in den Produktionsprozess einbezogen, indem unter der Rubrik »Timing« die nächsten Termine wie der Schulterblick, Kundenpräsentation oder Druckunterlagenschluss benannt werden, auf welche in jeder Besprechung des Briefings explizit hingewiesen wird und welche die Aufgaben beider Abteilungen zunächst zeitlich parallelisieren. Ebenso sind es weitere formale Aspekte, wie etwa das Format, die Werbeart etc., über die sich mithilfe des Briefings verständigt wird. Zum anderen werden aber auch inhaltliche Bezüge miteinander abgeglichen. Die Beratung erläutert das Briefing bei der Übergabe an die Kreation hinsichtlich der Vorgaben des Kunden (sogenannte »Mandatorys«), inhaltlicher Schwerpunkte oder gestalterischer Einschätzungen: »Dann gehen wir zur Kreation und briefen sie und diskutieren es auch. Es ist nicht nur: ›Hier hast du dein Blatt und arbeite damit‹, sondern wir diskutieren es, erklären es noch einmal« (Nina, Beraterin).

Diesem Punkt soll im Weiteren die Aufmerksamkeit gelten. Wie läuft eine solche Übergabe des Briefings ab? Welche Vorgaben werden von der Beratung formuliert und wie vollzieht sich eine gemeinsame Bearbeitung von Ideen? Aus einer ethnografischen und praxistheoretischen Perspektive ist erst einmal erklärungsbedürftig, wie Akteure es praktisch bewerkstelligen, dass eine gemeinsame Bearbeitung einer Aufgabe möglich wird. Kooperation ist demnach als sozialer Prozess grundsätzlich kontingent und fallibel und somit nicht nur eine Frage des Top-Down-Abstimmungsmanagements, sondern ebenso Arbeit und Anstrengung. Dies wird auch in neuerer arbeitssoziologischer Forschung diskutiert.[87] Fritz Böhle (2010: 163f.) etwa unterscheidet neben einem Kooperationshandeln, welches über »unabhängig von den Arbeitenden [bestehende technische und organisatorische] Abläufe« (Böhle 2010: 163) wirkmächtig ist, erstens die Notwendigkeit »diskursiver Koordi-

87 Vgl. als Überblick Böhle/Bolte 2002.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

nierung« (Braczyk/Schienstock zit.n. Böhle 2010: 163) über Meetings und Besprechungen, also über organisatorische »Abstimmungsplattformen« (ebd.) und zweitens die Koordinations- und Kooperationsbemühungen, »die nicht neben den alltäglichen Arbeitsprozessen stattfinden, sondern die in die alltäglichen Arbeitsprozesse unmittelbar eingebunden sind« (Böhle 2010: 163). Dabei wird von Böhle gerade die Bedeutung des letzten, informellen Kooperationstypus hervorgehoben. Denn dort vor allem vollziehe sich »die Kommunikation und Kooperation in Verbindung mit gegenstandbezogenem, praktischem Handeln« (ebd.). Wie im Folgenden gezeigt werden kann, ist allerdings schon in der Situation des Meetings, Kooperation als eine praktische Bearbeitung zu konzipieren.[88] Im Fall des Briefings treffen zwei unterschiedliche Abteilungen aufeinander, die analog ihrer arbeitsteiligen Zugehörigkeit verschiedene Aufgaben miteinander abgleichen und abstimmen müssen. Dabei ist diese Abstimmung mehr als nur ein purer Informationsaustausch – sie dient der Vergegenwärtigung und kollektiven Präzisierung des Kundenwunsches.

Wie beschrieben, stellt in der temporalen Organisation der Werbeproduktion die Übergabe des Briefings der Zeitpunkt des Eintritts der Kreation in den Produktionsprozess dar. Auch wenn der Creative Director als Repräsentant kreativer Kompetenz der Agentur möglicherweise schon vorab mit dem Kunden Kontakt hatte, begegnet der Abteilung Kreation bei der Briefing-Übergabe erstmals die konkrete Aufgabe. Dazu wird ein Meeting einberufen, in dem der Kundenberater dieses Briefing »erklärt« und »übergibt«. In diesen Meetings werden die formalen und inhaltlichen Anforderungen abgehandelt. Nun werden diese Aspekte in der Gesprächspraxis allerdings nicht als selbsterklärende Kategorien behandelt, sondern sind Ausgangspunkt von Erläuterungen und Diskussionen. Betrachten wir ein Beispiel, in dem die Kernbotschaft wie folgt umrissen wird: »Grünstadt ist stolz auf seine Fußballvereine, FC Turbine und Lokomotive Grünland« (Briefing). Einführend benennt die Beratung in der Briefing-Übergabe die Aufgabe. Ein Ausschnitt:

»Es ist nun wirklich für FC Turbine auch eine echt erfolgreiche Saison gewesen, und deswegen recherchieren wir gerade, ob wir irgendwo mit einer Anzeige reingehen können, wo wir sagen: ›Hey, das habt ihr echt super gemacht‹. Deswegen hätte ich gerne von euch irgendwie für jede Mannschaft ein, zwei, drei, vier Vorschläge (---), wie so eine Anzeige aussehen könnte« (Berater).

88 Die Grenzziehung zwischen informeller Kooperation im Arbeitshandeln selbst und dem Meeting, so Bolte und Porschen (2006: 52ff.), besteht im Grad der Formalisiertheit. Dies trifft aus einer organisationsanalytischen Perspektive durchaus zu und lässt sich auch für meine Fallbeispiele nachweisen. Allerdings gerät bei der Fokussierung der alltäglichen, informellen und vermeintlich realeren Kooperationsarbeit in den Hintergrund, dass auch Meetings als ein praktisches Unterfangen zu perspektivieren sind, welches ebenso kooperativer und kommunikativer Anstrengungen bedarf.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Da noch ein Spieltag in der Saison aussteht, ist für den Verein FC Turbine nicht ersichtlich, auf welchem Tabellenplatz dieser schlussendlich platziert sein wird und ob er möglicherweise internationale Fußballwettbewerbe wie die Champions League erreichen kann. Ebenso soll es eine Gratulationsanzeige für Lokomotive Grünland geben, die in die nächsthöhere Liga aufgestiegen ist. Für die Kreativen ruft das Fragen bezüglich der konkreten Gestalt der Anzeige hervor, über die sich beide Gratulationsanliegen bündeln lassen. Texter: »Haben wir irgendeine Aktion, die beworben werden soll?« Wiederholt werden die genauen Rahmenbedingungen erfragt: »Also, ich fänd's halt schön, wenn man konkret sein könnte. Weil ansonsten riecht man doch bei dieser Anzeige, dass sie so ein Eiertanz ist« (Texter). Hier offenbart sich die Diskussion der Aufgabe als praktische Bearbeitung und zugleich auch als Hervorbringung ebendieser.

Zum einen wird versucht, *eine gemeinsame Aufgabe* zu generieren, wobei hier zwei unterschiedliche Verständnisse aufeinander treffen. Während der Berater die Aufgabe klar umrissen sieht, indem er auf die geringen Veränderung der Endplatzierungen von FC Turbine eingeht (»Aber es gibt nicht so viele Möglichkeiten. Es gibt nur die Möglichkeit, entweder die schaffen noch die Champions League oder sie schaffen halt den vierten oder fünften Platz und sind UEFA Cup. […] Insofern kann man doch die zwei Linien einfach mal durchspielen und fertig«) steht für den Texter gerade die mangelnde Präzision der Aufgabe im Vordergrund. Um einen »Eiertanz« zu vermeiden erfragt dieser, ob sich die beiden Anzeigen trennen lassen, wo sie erscheinen und wofür sie genau gratulieren. Die Unsicherheit auf Seiten des Texters ergibt sich hierbei vor allem hinsichtlich der Gestaltung der Anzeige, also weniger auf kognitiv-intellektueller als auf ästhetischer Ebene. Er würde daher »erst mal konzeptionell anfangen«. Diese konzeptionelle Dimension ist nicht deckungsgleich mit dem Verständnis der Aufgabe durch den Berater. Dieser fokussiert die Aufgabe hinsichtlich der Rahmenbedingungen, die es grundsätzlich zu kennen gilt und als etwas, was in eine temporale Ordnung zu bringen ist (zwei Gratulationsanzeigen zum erfolgreichen Saisonabschluss, zwei Fußballvereine, terminliche Einordnung). Das Zur-Deckung-bringen beider Verständnisse ist hier eine zentrale Leistung des praktischen Vollzugs der Briefing-Übergabe. Die Briefing-Situation stellt sich somit nicht nur als ein Abhandeln bekannter Gestaltungsparameter heraus, sondern ist gleichsam Arbeit am Verständnis der Aufgabe – somit auch kein simpler Automatismus, sondern aktive Kooperation, über die die Aufgabe als solche erst konkretisiert und zur Geltung gebracht wird. Diese erschöpft sich nicht in der Gestaltung einer Gratulationsanzeige, sondern wird in zwei unabhängig voneinander getrennte Konzepte differenziert – ein Konzept für den FC Turbine und eines für Lokomotive Grünland und darüber hinaus in zwei mögliche Linien je nach Fußballplatzierungen: »Also sagen wir mal so, wir machen erst mal FC Turbine, weil da könnte es sein, dass da irgendwie zum Wochenende, zum Montag schon ir-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

gendwas rausgeht. Lokomotive Grünland machen wir smooth [d.h. später]« (Berater).

Zum anderen wird im Briefing ein *ästhetisch-konzeptioneller Möglichkeitshorizont* (neben einem inhaltlichen) *festgelegt*, das heißt der »Rahmen« der gestalterischen Bearbeitung präzisiert. Auf die Ausführungen eines Texters, wie dieser sich den konzeptionellen Rahmen vorstelle, antwortet der Berater:

»Ja, könnte man machen, finde ich gut. Aber ich meine, solche Anzeigen sind halt auch immer Spielfeld für ADC-Einreichungen. Also ich habe auch kein Problem damit, wenn auf dieser Anzeige irgendwie- (1.0). Da ist ein weißes Blatt Papier, in der Ecke ist ein Ball und unten ist ein Maulwurf und der hat 'ne Fahne irgendwie. Also irgendwas Absurdes. Wir müssen jetzt nicht eine normale Grünstadt-Werbeanzeige machen, sondern das kann wirklich was sein, was einfach richtig Spaß macht, und irgendwie auch Fanstyle hat und irgendwie cool ist, irgendwie lustig.«

Der Berater benennt hier die Parameter der Gestaltung. Es müsse keine ›normale‹ Gestaltung sein, sondern es können abweichende, »lustige«, »absurde« oder »coole« Anzeigenvorschläge erarbeitet werden, die eine Chance auf Einreichung beim wichtigsten deutschen Kreativwettbewerb, dem jährlichen Treffen des Art Directors Club (ADC), hätten. Damit ist der Möglichkeitshorizont der Gestaltung über die gewohnte Lösung für diesen langjährigen Kunden hinaus offen. Die Übergabe des Briefings dient hier der Verdeutlichung des gestalterischen Rahmens. Es ist damit eine Präzisierung der Aufgabe, deren Lösung größere gestalterische Freiheit eingeräumt wird. Die vielfältigen, potenziellen Formen des Entwurfes, also die mannigfaltigen Gestaltungsmöglichkeiten, werden dadurch eingeschränkt bzw. reduziert. Die gestalterische Freiheit ist hier gleichsam ein Zwang zur Freiheit. Nach der Skizzierung des Möglichkeitshorizontes kann nicht ohne Weiteres auf gestalterische Standardlösungen zurückgegriffen werden. Es fallen somit ›normale‹ grafische und konzeptionelle Elemente als Gestaltungsmöglichkeiten heraus. Der Entwurf selbst nimmt in dieser diskursiven Potenzialität zwar noch eine sehr schemenhafte Gestalt an, allerdings werden hier einige, konkrete Optionen (»Standardlösungen«) bereits ausgeschlossen.

Über diese praktische Hervorbringung wird eine gemeinsame, abteilungsübergreifende Vorstellung der Aufgabe und, damit verbunden, eine potenzielle Lösung erarbeitet. Das Briefing dient somit nicht nur der Vergegenwärtigung nächster Schritte wie etwa des baldigen Abgabetermins, sondern rahmt über die kollektive Interaktionsarbeit potenzielle Entwürfe ohne dass diese schon konkrete Gestalt angenommen haben. So ist ein Ergebnis der oben angesprochenen Briefing-Übergabe die Einigung der Teilnehmenden *beider* Abteilungen, dass die Anzeigen (eine für FC Turbine und eine für Lokomotive Grünland) (erst einmal) konzeptionell getrennt behandelt werden und ein hoher Freiheitsgrad in der Gestaltung besteht –

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

beides ist so schriftlich nicht im Briefing-Dokument vermerkt. Die Situation der Briefing-Übergabe dient somit der Herstellung einer gemeinsamen Geschichte der Aufgabe und der potentiellen Lösung, auf die in weiteren Besprechungen zurückgegriffen wird. Bolte, Neumer und Porschen (2008) weisen in ihrer Forschung zu Meetings darauf hin, dass zum Gelingen von Kooperationshandeln, die Teilnehmer über eine »gemeinsame Sprache« (ebd.: 125) verfügen müssen, die sich nicht in der Beherrschung einer Verkehrssprache wie beispielsweise des Deutschen erschöpft. Vielmehr gelte es »über ein gemeinsames Verständnis des Bedeutungszusammenhanges und der Verwendungskontexte« (ebd.) zu verfügen. Für die höchst anspruchsvollen Koordinationsbemühungen im Falle ästhetisch-kreativer Arbeit, also die gemeinsame Bearbeitung von Zukünftigem, materiell Unkonkretem, kommt den Briefings bei der Herstellung einer gemeinsamen Vorstellung eine besondere Bedeutung zu. Hier wird eine Art *potenzielle Konkretheit* erarbeitet, das heißt der Entwurf mit all seinen Parametern (»Spielfeld für ADC-Einreichungen«), Zeitkontexten (Abgabetermine) und personellen Bedingungen (Person A kann nur heute, nicht aber die nächsten Tage an dem Projekt arbeiten) umrissen. Die Gestaltung steht nicht fest und es wird davon in der folgenden Bearbeitung durchaus abgewichen – sie ist aber als Potenzielles erkennbar und die notwendigen Parameter sind benannt. Dies geschieht etwa über beispielhafte Konkretisierungen wie der Hinweis auf den »Maulwurf« oben. Nicht zuletzt aufgrund dieser gemeinsamen Arbeit an einer Vorstellung der Aufgabe und ihrer Lösung wäre es verfehlt, Briefings als rein formelle Abstimmungen zu charakterisieren. Sie sind ebenso Bestandteil einer informellen Kooperation, wenn diese, der Gegenüberstellung von Bolte, Neumer und Porschen (2008) folgend, als »situativ […], gegenstandbezogen und explorativ« (ebd.: 123) beschrieben werden kann. Denn die »Problemdefinitionen und Zielfindungen entstehen oftmals erst im wechselseitigen Dialog; sie stehen nicht von vornherein fest und sind entsprechend auch nicht reif zur ›Abarbeitung‹« (ebd.). Dies trifft auch auf Briefings zu. Auch hier bedarf es verschiedener Anstrengungen, um den Wunsch eines Kunden in ein Briefing zu übersetzen, dieses zu übergeben und als einen potenziellen Entwurf zu konkretisieren.

Noch einmal anknüpfend an eine »Soziologie der Übersetzung« lässt sich die Briefing-Situation als eine Art »obligatorischer Passagepunkt« (etwa Callon 2006: 149ff.) qualifizieren. Dies beschreibt in »Akteursnetzwerken« diejenigen Punkte, an denen die Aktanten »versammelt« werden (vgl. Latour 2007) und welchen sie passieren müssen, um innerhalb des Netzwerkes zu einem Ziel zu gelangen. Im Fall des Briefings ließe sich als Ziel die Bearbeitung des Kundenwunsches bestimmen. Dieser wird im Dokument des Briefings fixiert und in der Übergabe konkretisiert. Die beteiligten Entitäten, der Kunde, dessen Wunsch oder Willen in eine Aufgabe transformiert wird, die Beratung, die das Briefing interpretierend erstellt und die Kreation, die diese Aufgabe anschließend in eine »kreative Leistung« umsetzt, diese drei Akteursgruppen treffen in der Briefing-Situation (mittebar und unmittelbar)

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

aufeinander. Innerhalb der Übergabe der Briefings wird ein gemeinsames Verständnis erarbeitet, welches die Grundlage für die weitere Produktion eines Werbeprodukts bildet und darüber hinaus auch den Auftakt zum nächsten Schritt markiert: die Ideenfindung.

4.2.3 Inventionen: Die Ideenfindung

> »*Schaumgebremste Kreativität* könnte man diese Art von angewandter Kunst nennen, die Tag für Tag in den Werbeagenturen und Werbeabteilungen der Industrie entsteht. Und Kreative sind es, aus deren Köpfen, Magicmarkern und Schreibmaschinen immer neue, mehr oder weniger originelle Ideen entstammen.«
> BRAEM 1986: 11

Der Übergabe des Briefings, also der (kollektiven) Formulierung und Vergegenwärtigung der Aufgabe, folgt die Bearbeitung der Aufgabe. Diese Phase wird von Akteuren des Feldes zuweilen als »Ideenfindung« beschrieben. Hier steht – der Name legt es nahe – die Generierung von Ideen im Vordergrund. Unter einer Idee ist zunächst ein Einfall zur »Lösung eines Kommunikationsproblems«, so die feldinterne Marketingsemantik, gemeint. Wie anhand des Briefings gezeigt, können die zugrunde liegenden Aufgabenstellungen vielgestaltig sein. Sie reichen von einer kleinen Routineaufgabe bis zur umfassenden Erstellung einer Kampagne. Ebenso deutlich wurde der Umstand, dass sich die Erstellung einer Produktkommunikation nicht in der simplen Umsetzung von Kundenanweisungen zeigt, sondern darüber hinaus auf den besonderen Einfall, eben die »Idee« oder die »kreative Lösung« setzt.[89] Der kreative Einfall wird als eine zentrale Leistung der Agentur konzeptualisiert. Entsprechend erhalten die Techniken und Routinen der Ideenfindung innerhalb der Agenturen verstärkte Aufmerksamkeit. Es werden explizit sogenannte »Kreativtechniken« eingesetzt, um die Generierung von Ideen erwartbar und methodisierbar zu machen. Die wohl bekannteste Kreativtechnik ist das sogenannte »Brainstorming«. Das Brainstorming kann innerhalb der Werbeagenturen als die

89 Zum Bedeutungsaufstieg der »Idee« oder des kreativen Einfalls innerhalb der Werbeszene vgl. das Kapitel 2 zur historischen Dimension der Werbepraxis. Zu unterschiedlichen Konzeptualisierungen von »Ideen« als ökonomisches Produkt, vornehmlich im Marketing, vgl. Woolgar 2004.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Standardtechnik für die Invention neuer Ideen gelten.[90] Das führt so weit, dass der Ausdruck »Brainstorming« im Agenturalltag als Sammelbegriff auch auf andere Kreativtechniken zur Findung von Ideen angewandt und als Synonym für die Phase der Ideenfindung insgesamt genutzt wird. Dies hängt nicht zuletzt mit der großen Popularität dieser Technik zusammen. Auch wenn in der Ursprungsversion, welche dem Werbefachmann Alex Osborn (1963) zugeschrieben wird, noch klare Regeln für die Durchführung eines Brainstormings benannt werden, so existieren inzwischen verschiedenste Formen und Abwandlungen des ursprünglichen Konzepts, vom elektronischen Brainstormen über Brainwriting bis hin zur Kombination verschiedener Methoden und deren Elemente.[91] Das Brainstorming aber avanciert zur erfolgreichen ›Modemethode‹ der Kreativen. Neben der Technik des Brainstormings ließ sich noch das sogenannte »Kreativtool« beobachten, welches auch zur Generierung von Ideen eingesetzt wurde, aber explizit als »andere Kreativtechnik« markiert wurde. Aber auch diese Kreativtechnik weist wiederum Ähnlichkeiten zum Brainstorming auf. Daher soll auf dem Brainstorming das Hauptaugenmerk liegen.[92] All den beobachteten Einsätzen von Kreativtechniken ist gemein, dass diese darauf abzielen, Situationen spielerischer Konzentration zu schaffen, in denen eine produktive Form der Zusammenarbeit erreicht werden soll, die versteckte individuelle sowie gemeinschaftliche Ressourcen zu Tage fördert. Dabei beziehen sich nahezu alle Techniken in ihrem methodologischen Fundament auf die von Osborn herausgearbeiteten vier Grundregeln: das Ausblenden und Aufschieben von Kritik (»criticism is ruled out«), die völlig freie Assoziation auch abseitiger Ideen (»›Freewheeling‹ is welcomed«), die Produktion von Quantität (»Quantitiy is wanted«) und der Einbezug und die Weiterentwicklung anderer Ideen (»combination and impro-

90 Das sagt nichts über Qualität und Effekt von Brainstormings aus. Auch in der Werbeszene wurden die Studien zur mangelnden Leistung des Brainstormings rezipiert (vgl. etwa Stroebe/Nijstad 2004). Dennoch wurden in den von mir beobachteten Agenturen größtenteils Brainstormings durchgeführt. Dabei ist das Brainstorming nicht nur in den Kreativagenturen stets präsent, sondern ebenso in der klassischen Werbepraxis. Nicht zuletzt die klare Struktur und die Regelhaftigkeit der Durchführung liefern eine technische Handreichung, die dem Leitmotiv rationaler Steuerung und Planung klassischer Werbung entspricht, was auch das große Interesse von Marketing und (Marken-)Psychologie erklärt (etwa Twedt 1969).

91 Die Ursprünge des Brainstormings werden in der Literatur meist auf einen historisch deutlich früheren Zeitpunkt datiert. Harald Braem (1986) etwa sieht diese in der indischen Mystik begründet. Wirtschaftlich erfolgreich und als eine der zentralen Techniken der Werbung hielt das Brainstorming als eigenständige Technik erst im Laufe der 1950er Jahre Einzug in die Arbeitspraxis der Werbeindustrie. Einen Überblick über die Anfänge der weitgefächerten Forschung zu Brainstorming gibt Jablin 1981.

92 Zur Praxis des Kreativtools siehe weiter unten.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

vement are sought«) (Osborn 1963: 156). In ihrer praktischen Relevanz sind diese Grundregeln allen Teilnehmenden bekannt und werden vor den Sitzungen selten expliziert.[93] Als *praktisches Verfahren* ist die Technik des Brainstormens fest im kollektiven Wissensvorrat der Akteure verankert. Das heißt, als solches bedarf es keiner Erläuterung, vielmehr ist es als praktisches Wissen der Akteure verfügbar. Selbst wenn Ideenfindungen nicht als Brainstorming bezeichnet werden und die entsprechenden Regeln nicht benannt werden, so wissen dennoch alle Teilnehmenden, wie man sich praktisch (z.B. gesprächspraktisch) zu verhalten hat, beispielsweise wann unterbrochen werden darf, inwiefern Ideen bewertet werden, wann man das Rederecht inne hat usw.[94] Dabei weicht das Brainstorming in seiner Durchführung, wie im Folgenden noch zu sehen sein wird, durchaus von den genannten vier Grundregeln ab. Dennoch gibt es eine grundsätzliche Orientierung an den Regeln dieses Gruppenverfahrens, das in seiner konkreten Gestalt allerdings praktisch und situativ aufgeführt werden muss (vgl. Suchman 1987).

Die Nichtmarkierung von Brainstorming-Sessions als solche kann auch strategischer Natur sein. So erläuterte mir etwa ein Kreativdirektor, dass er versuche, verdeckt ungezwungene Gespräche zu initiieren, welche gerade durch den inoffiziellen Charakter beinahe unmerklich zur Ideenfindung führen. Auch in anderen Fällen wird die besondere Aufmerksamkeit und Bedeutung, die diesen Kreativtechniken beigemessen wird, deutlich. Etwa wird ein spezifischer Rückzugsort aufgesucht, an dem die Ideenfindung ungestört ablaufen kann und keine alltäglichen Einflüsse wie etwa das Telefonklingeln den »kreativen Fluss« hemmen. Der kreative Einfall wird hier als ein höchst prekäres Gut qualifiziert, zu dessen Hervorbringung organisatorische (etwa Kreativtechniken) und kognitive (ungestörte Konzentration) Anstrengungen vonnöten sind.

Nun sind die Ideenfindungen, allen voran das Brainstorming, fest im typischen Produktionsablauf verankert. Das Brainstorming folgt im Agenturalltag auf das »Briefing«, also die Einführung in die Aufgabe durch die KundenberaterInnen, wenn auch nicht zwingend im unmittelbaren zeitlichen Anschluss. Dieser grundlegende Ablauf kann dabei als kollektiver Wissensvorrat der Produktion von Kreativität gelten. Mehr noch, er ist auch Anzeichen für die ›richtige‹ Auseinandersetzung mit einer Aufgabe, wie die nachfolgende Äußerung eines Werbetexters verdeutlicht, nach dem eine Einschätzung erst *nach* diesen Schritten abgegeben werden kann: »Dazu kann ich nichts sagen. Wir brauchen erst mal ein Briefing und ein Brainst-

93 Einzig bei neuen Techniken, etwa dem Kreativtool, wurde eine solche Erklärung vorangestellt. Höchst selten wird sich in den »Brainstormingsessions« auf die Regeln bezogen, wenn etwa eine Meinungsäußerung ermutigt (oder verhindert) werden soll.

94 Interessanterweise etwa gelten Unterbrechungen in Brainstormings weniger als ahndungswürdige Störfälle der Kommunikation, sondern eher als akzeptierte Inspirationsquelle für weitere Gedanken (vgl. auch Matthews 2009: 69).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

orming«. Neben dieser klaren zeitlichen Abfolge zu Beginn der Erstellung eines Produktes lässt sich noch ein zweiter Zeitpunkt des Brainstormings innerhalb des idealtypischen Ablaufes festhalten, welcher als eine Art *konzeptionelles Nachbessern* benannt werden kann. Sind die in einem ersten Brainstorming aufgekommenen Ideen und Vorschläge nicht ausreichend oder werden gar abgelehnt, weil sie beispielsweise dem Kunden oder dem Kreativdirektor der Agentur »nicht gefallen«, folgt meist ein weiteres Brainstorming. Da die Gründe einer Ablehnung zahlreich und entsprechend häufig auftreten, sie reichen von strategischen Einwänden bis zu zeitlichen Grenzen, ist dieses ›zweite Brainstorming‹ nicht als Ausnahme, sondern als Regelmäßigkeit zu charakterisieren (für ein Beispiel siehe nachstehendes Beobachtungsprotokoll).

Der Beratungsgruppenleiter Lorenz kam gleich heute morgen zu mir und gab mir die ausgedruckten Änderungen der Verantwortlichen der Firma Telcou. Wir schauten uns diese, beide in der Beratung stehend, an und diskutierten die Änderungsvorschläge des Kunden. Nach wenigen Minuten kam Lorenz die Idee, dass wir uns nachher zu einem Brainstorming versammeln, um, wie er dann dort einführte, »Maßnahmen zum Aufpeppen« zu besprechen.

Bei beiden Zeitpunkten ist der exakte Termin (im Gegensatz zur relationalen Verortung innerhalb des Produktionsablaufs) des Brainstormings nicht festgelegt und wird erst kurz vor der Ideenfindung bestimmt. Dieser Zeitraum variiert zwischen einem Tag und zehn Minuten.[95]

Damit ein Brainstorming zu einem solchen wird, müssen die Teilnehmer an einem Ort physisch kopräsent versammelt sein. Dass dies geschieht, bedarf gewisser Anstrengungen. Denkbar wäre hier die Organisation über ein eingeschliffenes oder antrainiertes Zeitempfinden wie zeitliche Präzision (internalisiertes oder erzwungenes Zeitempfinden wie etwa beim Militär) oder über spezifische organisatorische Mittel wie feste Zeiten (Schulstunden, Jour Fixes), materialisierte Formen wie Zeitpläne, akustische Signale oder gemeinsam verwaltete elektronische Zeitkoordinierungen (etwa »doodle«).[96] Im Fall der von mir beobachteten Brainstormings hingegen werden die Teilnehmenden *aktiv* (durch Rufen, gezieltes Ansprechen, ständige Nachfrage, wo denn Person X bleibe) und *plötzlich* versammelt. Dies geschieht meist mündlich und ist notwendig auf die Anwesenheit der Akteure angewiesen,

95 Diese Form *temporaler ad-hoc-Organisation* ist typisch für die Arbeitspraxis in Werbeagenturen und findet sich nicht nur bei Brainstormingsitzungen, sondern auch zu anderen Zeitpunkten wie etwa bei plötzlichen Kundenterminen, veränderten Terminen zu Fotoshootings, Verzögerungen beim Druck usw. (siehe dazu Kapitel 4.3.4).

96 Zum Zeitempfinden und zur Zeitstruktur in der Schule und Internaten vgl. Kalthoff 1997: 73ff.; zu Zeitmanagement in der IT- und Werbeindustrie vgl. Bolte 2008. Zur Subjektivierungsdimension von Zeitregimen vgl. Foucault 1977, Goffman 2007.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

was durch die räumliche Struktur und Konzentration der Kreation an einem Ort erleichtert wird. Die Sitzung beginnt, wenn alle *notwendigen Teilnehmer* versammelt sind. Zu diesem Personenkreis gehören meist der Creative Director und die am Projekt unmittelbar beteiligten Kreativen, in der Regel mindestens ein Grafiker und ein Texter. Es können darüber hinaus auch noch zusätzliche ›Gäste‹ eingeladen werden. Meist handelt es sich dabei um andere Mitglieder der Kreation.

In der konkreten Durchführung der Phase der Ideenfindungen sind in der Regel nur die Mitglieder der Kreation beteiligt, die »Kreativen«. Ihr Anspruch innerhalb der arbeitsteiligen Organisation der Werbeagentur als kompetente Akteure für den kreativen Einfall zu fungieren, wird dadurch unterstrichen. Allerdings trifft das nicht auf sämtliche Mitglieder der Kreation gleichermaßen zu. So gibt es innerhalb der Abteilung graduelle Abstufungen hinsichtlich der zugeschriebenen »konzeptionellen« Fertigkeiten. Einigen wird das für diese Phase besonders gefragte kreative Know-how attestiert und sie werden über das Projektteam hinaus zu Ideenfindungsphasen zusätzlich eingeladen. Der zugeschriebenen Fähigkeit zur Kreativität kommt hier eine distinktive Funktion zu: Zum einen lässt sich via Kreativität als organisational-funktionales Differenzierungskriterium die Kreation als eine Abteilung von anderen, etwa der Beratung, differenzieren. Zum anderen dient Kreativität aber auch als abteilungsinternes Differenzierungskriterium, indem manche Kreative als Unterstützung zu Ideenfindungssitzungen dazu gebeten oder häufiger um Rat gefragt werden, wobei andere wiederum nicht als »konzeptionell stark« gelten und entsprechend weniger an Ideenfindungen teilnehmen. Der Sitzungsform des Brainstormings kommt damit auch *Strukturierungskraft* für die Gesamtorganisation der Agentur zu, da sich hier inter-organisationale Grenzziehungen reproduzieren und festschreiben.

Die Gesprächspraxis von Brainstorming-Sitzungen

Wie läuft nun ein solches Brainstorming ab? Bezogen auf die allgemeine Art und Weise der Argumentation strukturiert sich der Ablauf von Brainstormings linear und sequenziell: Auf die Versammlung der Teilnehmenden folgt die Einleitung, darauf der Hauptteil mit Ideenfindung und Prüfung der Ideen – wobei Letzteres sich mehrfach wiederholt. Abschließend markiert die Verteilung der Aufgaben das Ende der Sitzung. Diese beinahe klassische Struktur (Einleitung, Hauptteil, Schluss) gibt den groben Ablauf wieder; es entgehen aber damit zentrale Aspekte, die an der konkreten Konturierung kreativer Ideen beteiligt sind und die sich unterhalb dieser Abfolge ansiedeln. Dieser Mikrostruktur des Brainstormings gilt im Folgenden die Aufmerksamkeit.[97]

97 Ich habe mich dabei prinzipiell an dem Vorgehen der Konversations- und Interaktionsanalyse orientiert, da Brainstormings auf Mündlichkeit und dialogische Formen orientiert

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Die Einleitung der Brainstorming-Sitzungen kennzeichnet eine lineare und monologische Struktur. Meist obliegt es dem Kreativ- oder Art Director, in die Problemstellung einzuführen, das Briefing zusammenzufassen, Kunden, Zielgruppen sowie erste Ideen und besondere Aspekte, auf die es zu achten gilt, zu benennen. Er positioniert sich somit als Sitzungsleiter.

```
1  Die Zielgruppe sind bestehende Kunden ((langsam
2  aufzählend) Mitarbeiter Politiker Medien Fachhandel.)
   [...]
3  Also, das ist jetzt wichtig, es ist NICHT- Zielgruppe
4  sind nicht potenzielle Kunden, das ist nicht die breite
5  Öffentlichkeit. Politik und Medien in erster Linie,
6  Fachhandel und bestehende Kunden.
```

Die anderen Teilnehmer sind in dieser Phase des Brainstormings eher passiv, bis auf kurze Unterbrechungen ist die einführende Person die einzige Redende. Dies bedeutet zwar kein stilles Publikum, da immer wieder Kommentare während der Erläuterungen abgegeben werden (z.B.: »coole Idee«), insgesamt aber sind die Redeanteile klar zugunsten der einführenden Person verteilt. Diese Phase dient der Vorbereitung und inhaltlich-konzeptionellen Justierung der Aufgabe. Die Rolle des Kreativdirektors kann dabei als die eines *vorbereitenden Wegweisenden* beschrieben werden: »Ich kann dann schon, weil ich 'n bisschen vorbereitet bin, auch schon ’n bisschen sagen, ich glaube wir müssen eher in dieser Richtung suchen und nicht in der; sodass wir nicht permanent in die falsche Richtung rennen« (Kreativdirektor). Die gesuchte Idee wird also in Hinblick auf eine konkrete Aufgabe bestimmt. Es geht hier um eine gerichtete Form des Einfalls. Ein Beispiel für eine Einführung durch den CD:

```
1  Also das ist im Prinzip wirklich ein geiler Job. Eine
2  Lösung haben wir schon. Es geht darum, dass wir eine
3  zweite haben. Hundert Jahre »Produktname« [Pseudonym,
4  H.K.] ist das Thema. Und hundert Jahre »Produktname«
5  ist ja im Prinzip dankbar.
   [...]
6  Und vielleicht dient uns die Idee mit dem Chaos jetzt
7  auch für einen zweiten Lösungsansatz.
```

sind. Die Transkriptionskonventionen können dem Anhang entnommen werden. Entgegen konversationsanalytischen Transkripten aber habe ich an mehreren Stellen den Detailreichtum des Gesprächs vernachlässigt: Etwa wurden Dehnungen so gut wie nie aufgenommen, ebenso habe ich versucht, das Gespräch durch Groß- und Kleinschreibungen in eine gewohnte Form zu bringen, die hoffentlich einen schnelleren Nachvollzug des Gesprochenen ermöglicht ohne dabei sträfliche Vereinfachungen nach sich zu ziehen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Der Kreativdirektor führt hier ein, indem das Thema (Z. 2-4) sowie Vorarbeiten (Z. 1-2) benannt und Rahmenbedingungen geklärt werden (etwa zeitliche Vorgaben). Die gesamte Einleitung dauert mehrere Minuten. Aber dabei wird nicht nur der inhaltliche und zeitliche Rahmen vorgestellt, sondern auch die Aufgabe selbst angepriesen. Quasi als Ermutigung intensiver Auseinandersetzung wird die Güte der Aufgabe (Z. 1: »geiler Job«) herausgestrichen. Dies dient ebenso der Einstimmung auf die bevorstehende Hauptphase des Brainstormings, indem die Qualität der weiteren Tätigkeit sowie mögliche Inspirationsquellen vorgeschlagen werden (Z. 6-7). Gesprächspraktisch ist diese Phase eher monologisch und sukzessiv strukturiert, indem hier von der einleitenden Person Schritt für Schritt klassische Bezugspunkte der Markenkommunikation abgehandelt werden wie etwa die Aufgabe, die Zielgruppen, der zeitliche Rahmen etc. Dabei ist die Einleitung immer unvollständig. Das bedeutet, dass nicht alle Einflussfaktoren zu Beginn benannt werden, ja viele sogar erst im Laufe der Sitzung deutlich werden. Solche Einflussfaktoren können zeitliche Überlegungen sein (»das schaffen wir nicht«) genauso wie etwa Imagefragen (»das ist nicht das Image des Kunden«) oder auch agenturpolitische Gründe (»wir müssen hier zeigen, dass wir das besser [als die Anderen] können«). So werden Möglichkeiten und Grenzen einer Gestaltungsidee häufig erst innerhalb der Sitzung von den Teilnehmern thematisiert.

Formal, argumentativ und gesprächspraktisch anders stellt sich die Zeitspanne dar, die als Hauptteil charakterisiert werden kann. Dort geht es nicht um das sukzessive Abhandeln einzelner vorher bekannter Punkte, sondern um ein assoziatives, stärker dialogisches Vorgehen. Der Beginn des Hauptteils wird durch eine veränderte Verteilung der Redeanteile markiert: Mehr oder minder plötzlich haben alle Sitzungsteilnehmer das Recht, zu sprechen. Dieser schlagartige Wechsel ins Dialogische ist formal einer der auffälligsten Wendepunkte im Verlauf des Brainstormings. Dabei kommt dem Moment des ersten Vorschlags aus gesprächspraktischer Sicht eine besondere Bedeutung zu, da hier der Übergang zwischen Einleitung und dem Hauptteil der Sitzung verhandelt wird. Denn häufig gibt es keine ›Einladung‹ oder Markierung des beginnenden Hauptteils wie etwa eine Eröffnungsfrage nach möglichen Ideen. Meist wird während der Einleitung eine Idee aufgenommen oder aufgebracht und ›weitergesponnen‹. Wird ein solcher Vorschlag nicht unterbrochen oder unterbunden, bedeutet dies das Ende der Einleitungsphase. Es können zwar durchaus noch einführende Aspekte nachgeschoben werden, diese sind dann allerdings eher einzelne Bemerkungen und in das Gespräch eingebunden. Wird der erste Vorschlag einmal akzeptiert, ist der monologische Ablauf der Einleitung beendet. Die meisten Redeanteile während des Hauptteils sind den notwendigen Teilnehmern zuzurechnen. Diese sind es auch, die beginnen, Ideen vorzuschlagen. Einmal begonnen scheinen die Vorschläge ›wie von selbst‹, das heißt ohne lange Wartezeit, zu kommen (siehe dazu unten). Bei den ersten Vorschlägen handelt es sich eher um ein langsames Herantasten als um die Präsentation einer fertigen Lösung. So wer-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

den auch nicht zwingend konsistente Gedankengänge, sondern eher unfertige Ansätze präsentiert und zugleich auch wieder verworfen. Gerade die ersten Vorschläge sind eher konjunktivistischer Art. Sie dienen zum einen dem ›Warmwerden‹, quasi der Wieder-Einübung des praktischen Vollzugs des Brainstormens, und zum anderen dem Eingrenzen des Möglichkeitsraumes, indem die Vorschläge als z.B. nicht originell (»das gibt's schon«) qualifiziert werden. So sind erste Vorschläge auch meist naheliegende Ideen, die in der Regel nicht umgesetzt werden. Erst einmal stehen in dieser Phase die von den verschiedenen Teilnehmern geäußerten Ideen in mehr oder minder lockerer Assoziation zu vorherigen Äußerungen. So etwa im folgenden Beispiel, in dem die Idee, eine Pokalszene zur Visualisierung zu nutzen (Z. 2-3), geäußert und anschließend auf ihre Tauglichkeit geprüft wird. Es handelt sich hierbei um das bereits oben angeführte Beispiel der Gratulationsanzeige für den Erfolg eines Fußballklubs durch einen Sponsor.

```
1   Tom:   <<neutral fragend> Wie wär's denn, wenn man
2          so'ne Art Liebespokal macht. Also so'ne Art
3          Championspokal im FC Style>,
4          [wo man so-           ]
5   Grit:  [<<fragend> aus FCLogos>] [((lacht))]
6   Tom:                          [Zum      ] Beispiel,
7   Grit:  <<lachend> ist zwar was ganz [Neues]>
8   Tom:                                [Sie  ] werden ja
9          jetzt nur keinen Pokal gewinnen, ne, (---)(is-)
10  Paul:  ja das ist vielleicht wirklich ein bisschen (-)
11         [(              )]
12  Tom:   [<<fragend> warum>] ist doch- (--) also dann
13         sind sie halt die Meister der Herzen,
14         [ne, ((lacht))            ]
15  Paul:  [Pokal der Herzen ((lacht))], genau so,
16  Grit:  ja und wenn sie nicht ver- äh gewinnen, dann
17         machen wir'n n:: Pokal der sich so langsam
18         auflöst
19  Tom:   Ja, der guckt so traurig dann, ((traurige
20         Töne))
21  Grit:  ((lacht)) stimmt, (       ) Mund, ((lacht))
22  Tom:   Ich hab's jetzt aus den Augen verloren, äh- (-)
23         <<fragend> das ist jetzt nur die FC-Anzeige,
24         ne?>
           […](6,0)
25  Tom:   Lass einfach mal alles aufschreiben was uns
26         jetzt einfällt, wir schreiben jetzt mal auf
27         <<schreibend und dabei gedehnt sprechend>
28         POKAL>. So jetzt ihr.
29  Paul:  Ähm, ich war vorhin die ganze Zeit auf (---)
30         Playmobilmännchen, (-) aber nicht Playmo-,
31         Legomännchen, (--) mit denen könnte man (doch)
32         was machen, (2,0) könnte man FC-Trikots
33         anziehen oder so.
```

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Die Teilnehmer diskutieren die Nachteile der Idee, die durch den Ideengeber eingeführt wird (Z. 1-4). Die Idee wird ironisch weitergetrieben, indem auf ein mögliches Verblassen des Bildes eingegangen wird – eine undurchführbare Idee, da ja gerade der Erfolg des Fußballklubs beworben werden soll (Z. 16-18). Damit deutet sich das Ende der Diskussion um die Idee an, das Abwägen von Vor- und Nachteilen ist beendet, und die Idee dient nunmehr vornehmlich spielerischer Anschlüsse. Durch die Anschlussfrage nach der zeitlichen Abfolge der Aufgabe und die anschließende Aufforderung, die Idee schriftlich zu fixieren (Z. 25), ist die Diskussion darum *vorerst* beendet, und ein neuer Vorschlag durch einen anderen Ideengeber eröffnet ein neues Thema. Ein thematischer Wechsel kann schnell durch sogenannte »topic marker« (Matthews 2009: 71) eingeführt werden (bspw. die Äußerung »Ähm, ich war vorhin die ganze Zeit«, Z. 29) und braucht keine lange Erklärungszeit. Diese Beendigung der Diskussion einer Idee gilt immer nur vorläufig, da die *prinzipielle Unabgeschlossenheit einer Idee* sowie die *Gleichzeitigkeit verschiedener Ideen* typische Merkmale von Brainstorming-Sitzungen darstellen. So können einzelne Vorschläge in ihrer Gesamtheit oder auch nur einzelne Aspekte eines Einfalls immer wieder aufgenommen werden und müssen nicht schon bei der ersten Nennung in ihrer gesamten Tragweite diskutiert werden. Ebenso ist es nicht zwingend, dass nur eine Idee gefunden wird, sondern während der Hauptphase werden mehrere gleichrangige Ideen produziert und fixiert (Z. 28). Diese Form des Zirkulären, Gleichzeitigen, Selbstreferenziellen kann, im Gegensatz zum Linear-Sukzessiven der Einleitung, als *›Kreisen‹* bezeichnet werden.[98] Die aufgebrachten Ideen sind nicht fix und müssen nicht sofort in ihrer gesamten Tragfähigkeit diskutiert werden. Im Gegensatz zur linearen, sukzessiven Abhandlung vorgegebener Aspekte, sind beim Kreisen die thematischen Anschlüsse nicht eingeschränkt, der Inhalt bleibt offener, die Abfolge ist nicht zwingend festgelegt. Thematische Sprünge sind nicht nur erlaubt, sondern erwünscht. Äußerungen kreisen als Möglichkeit um die zu findende Idee oder, in der Terminologie der Werber, um »die Lösung«. Der Motor dieses Kreisens ist dabei die stete Aufnahme, Ablehnung oder Neu-Hervorbringung von Ideen im Gespräch. Stillstand, im Sinne eines Ideenstopps, wird dabei als etwas behandelt, was für das Weiterprozessieren der Brainstorming-Maschinerie das Ende bedeutet. Das *Kreisen* fungiert als Möglichkeit der Produktion von Gleichzeitigkeit. So werden etwa innerhalb weniger Minuten neue Gestaltungsvorschläge hervorgebracht, das Problem, bildlich gesprochen, von einer anderen Seite beleuchtet und wieder abgeblockt durch das Aufzeigen möglicher Grenzen (z.B. »Das ist nicht im Interesse der Kunden«), größere Fragen wie allgemeine Gestaltungskonzepte anhand des

98 Dabei rückt dieses Kreisen auf den ersten Blick nahe an das, was Mihalyi Csikszentmihalyi (1997) als »Flow« beschreibt. Allerdings bleibt diese Deutung meines Erachtens zu stark in der Psyche und weniger auf der Ebene der Praktiken verhaftet (siehe dazu ausführlicher Kap. 4.2.4).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Gegenstandes behandelt (quasi die Methodologie des Gestaltens: »Nein, wir sind frech, überraschend und innovativ«) oder kleinere und konkrete Fragen erörtert (»Das ist ja ganz gut, aber was ist das Bild, was innen abgeht?«). So ergibt sich eine Gleichzeitigkeit ungleichzeitiger Elemente: Neue Ideen werden in Bezug gesetzt zu allgemeinen Gestaltungsvorschlägen, materielle Artefakte in verschiedenen Formen (Skizzen, Gebasteltes, physische Vorarbeiten) zu gemeinsamen Vorstellungsinhalten, also zu den Gestaltungsideen. Es scheint, dass sich hier einzelne Aspekte derart verdichten, dass eine Art Möglichkeitsraum entsteht, der auf verschiedenen Ebenen erfahren wird.[99]

Dabei lässt sich dieses Fortschreiten im Hauptteil am ehesten atmosphärisch verorten.[100] Es gibt Situationen, in denen eine Idee so hitzig, negativ oder positiv aufgenommen wird, dass man den Eindruck gewinnt, hier nun scheint ein besonders guter oder zumindest diskussionswürdiger Einfall gefunden. Dies zeigt sich gut anhand gesprächspraktischer Mittel: So folgen die Anschlussäußerungen in schnellem Wechsel, die Stimme wird gehoben, es folgen zahlreiche thematische Anschlüsse und es lässt sich diesen Situationen eine *Atmosphäre der aktiven Anspannung* attestieren. So etwa beim folgenden Beispiel, bei dem für eine Jubiläumsfeier eines Produktes, nämlich das hundertjährige Bestehen eines in Aussehen und Funktion unveränderten Büroordners, eine Art Einladungskarte gestaltet werden soll. Dem nachstehenden Ausschnitt geht eine längere Gesprächsphase voran, die thematisch um die Suche nach einem visuellen Gestaltungselement kreist, welches die Form eines runden »Loches« hat. Dieses Loch entspricht in der Größe und Form dem Loch auf dem Rücken eines DIN-A4-Ordners, das das Herausziehen aus einer Ordnerreihe erleichtert. Die Einladungskarte soll von außen die Form eines Ordners ha-

99 Ein Aspekt, den Albena Yaneva auch bei der Kreation von Architektur bemerkt, dort speziell beim Umgang mit Modellen: »[…] the small- and the large-scale models mutually inform each other and are simoultaneously modified. Jointly replicating and referring to each other in their redundancy, together they constitute a circuit: when the small model is no longer needed because its job has been completed, it is scaled up and transformed into a large one; when the large model accomplishes its function, it is necessary to return to the small one. In this circuit, one can observe an important degree of abstraction from the building ›programme‹; the building is rendered diffuse, nearly athmospheric, and mundane; it is lost in transit« (Yaneva 2005: 886).

100 Atmosphärisch meint hier alltagsverständlich auf die ›Stimmung‹ des Gesprächs bezogen. Es geht also um die sinnliche und nicht nur propositionale Qualität des Gesprächs mit all seinen Bestandteilen – dem Raum in dem es stattfindet, die Artefakte die Verwendung finden, die Strategien und Formen der Rede, die Körperhaltung usw. Zur Atmosphäre als analytischen Begriff vgl. die Auseinandersetzung bei Böhme 1995. Die Tragfähigkeit als empirischer Begriff zeigt Hanna Göbel in ihrer Arbeit zu Ruinen (Göbel 2014).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

ben und in einem Schuber verschickt werden, aus dem diese (über das Loch) herausgezogen wird. Auf der Innenseite soll nun nicht der Ordner, sondern eine Einladungskarte sichtbar sein, über deren Gestaltung diskutiert wird:

```
1   Paul:  Bei nem Weinfass ist dieses Loch oder bei
2          Sektkeltereien auch-
3   Mark:  <<ausrufend> ZUM BEISPIEL> Wieso ist das nicht-
4          zum BEISPIEL- GEIL, zum Beispiel. Wieso haben
5          wir hier nicht <<auf den Tisch klopfend> ein
6          BIERFASS> <<rufend, lachend> ein verficktes
7          BIERFASS mit nem Loch>. Da bring ich wenigstens
8          das PARTYBIERFASS mit einer Einladung in
9          Verbindung. Das ist dieses Loch, das ich suche.
10         Was steht zu diesem Loch.
11  Kim:   <<zustimmend> Mhm>
12  Mark:  [Ein Partyloch              ]
13  Jörg:  [<<ansagend: WIR STECHEN EIN] FASS AN>-mäßig>.
14  Mark:  Ja, eben so!
15  Jörg:  Ja!
16  Kim:   Da so ein- (                ) mit dem Loch.
           [...] (Auslassung, 18 Sekunden)
17  Paul:  Sekt von oben, und dann halt so'n Partytisch
18         und dann wäre das quasi die Champagnerflasche,
19         oder-
20  Kim:   Von oben.
21  Paul:  Von oben. Und daneben wär dann halt Konfetti
22         und die Einladung die
23         [da auf dem Tisch liegt und] so und-
24  Jörg:  [Das wäre war noch geil    ]
25  Kim:   Das ist noch geil. Das ist eine gute Idee,
26         Tisch von oben, genau
27  Jörg:  Mal kurz- ((lacht und beugt sich zu Kim, die
28         zeichnet))
29  Kim:   ((zeichnet während des Redens)) Der Tisch von
30         oben na, also quasi, und nachher wär hier'n
31         wenig so das Loch, und des wär eine
32         Champagnerflasche von oben, genau.
```

Der Texter Paul schlägt hier die Idee vor, dass das »Loch« auf der Innenseite der Einladungskarte der Öffnung eines Wein- oder Sektfasses entspricht (Z. 1). Ohne den Abschluss des Redebeitrages abzuwarten, ruft Mark, der Kreativdirektor, laut aus und goutiert die Idee des Fasses (Z. 3-4), um das Gespräch daran weiter zu entwickeln. Anstelle des Weinfasses schwebt ihm ein Bierfass vor, was seinerseits mit Lachen, lautem Ausrufen und bestätigendem Tischklopfen begleitet wird (Z. 5-7). Die beiden Grafiker, Kim und Jörg, stimmen diesem Vorschlag zu, indem sie diesen kurz bestätigen (Z. 11, 15) und das Verständnis der Idee über Paraphrasieren signalisieren (Z. 13). Bei der weiteren Unterhaltung über mögliche Gestaltungsoptionen schlägt Paul vor, dass das Loch einer Champagnerflasche entsprechen könnte, was

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

wiederum von den Grafikern deutlich positiv kommentiert (Z. 24-26) und weiter aufgegriffen wird, indem diese die Gestaltungsidee skizzieren. Gerade in diesem zweiten Teil des Gesprächsausschnittes markieren die zahlreichen Überlappungen und Unterbrechungen (z.B. Z. 20, 23, 27) das starke Engagement in der Diskussion. Entscheidend ist, dass nicht nur eine, sondern mehrere Personen an der Hervorbringung dieser Idee beteiligt sind. Das Brainstorming lässt sich hier als eine kollektivaktive Technik der Ideenerzeugung identifizieren, bei dem nicht nur der Einfall einer Person, sondern das weitere Bestätigen und Vorantreiben im Gespräch durch mehrere Personen wichtig wird. Im Gesprächsausschnitt betonen die Beteiligten die Qualität der Idee, entweder durch emphatischen (Z. 3, 24) bzw. goutierenden Ausdruck (Z. 25) oder durch die sofortige grafische Umsetzung (Z. 27-29). Ebenso wird sie inhaltlich weitergedacht, indem etwa das Bier-, anstelle des Weinfasses als alternative Lösung geäußert wird. Schließlich folgt dem Gesprächsausschnitt die weitere Diskussion um die potenzielle grafische und textliche Umsetzung dieser Idee.

Das Wiederaufnehmen von Argumenten, das zielsuchende Kreisen, die zahlreichen direkt aufeinander folgenden Sprecherwechsel und damit einhergehend die dialogische Struktur produzieren eine Gesprächsatmosphäre, die einerseits durch eine *aktive Anspannung* der kollektiven Gesprächsarbeit sowie andererseits durch eine *Betonung von Lockerheit und Nicht-Offiziellem* charakterisiert werden kann. Letzteres wird etwa deutlich durch das jugendliche Sprachregister, das häufige Lachen und die Verteilung der Redeanteile, die nicht einer hierarchischen Verteilung der einzelnen Positionen im Unternehmen entsprechen. Ebenso lassen sich Verfahren der Ironisierung bestimmen, die diese Deutung unterstreichen. So malt etwa der Grafiker Jörg, bevor die Idee des Weinfasses aufkam, auf die Innenseite eines schnell selbst gebastelten Papierordners eine überdimensionale Nase. Dabei entspricht das Nasenloch der kreisförmigen Aussparung der Ordnerrückseite. Wird nun der Ordner aus dem Schuber herausgezogen und aufgeklappt, schaut der Finger aus der Nase heraus. Ein Effekt, der für viel Belustigung und Betätigung sorgte. Hier offenbart sich ein kommunikativer Stil, welcher nicht als streng-hierarchisches Angestellten-Untergebenen-Verhältnis inszeniert wird. Vielmehr gleicht die Brainstorming-Sitzung einer spielerisch-ironischen, eher egalitären, zu Teilen gar freizeitlichen Gesprächssituation, welche weniger auf Ernsthaftigkeit und zielgerichtetes Abhandeln einzelner Punkte abzielt. So kann die Hauptphase der Brainstormings durch eine *Atmosphäre des gemeinsamen Erlebens und des Expressiven* charakterisiert werden, in welcher das Vergnügen am Gespräch eine zentrale Rolle spielen. Fast mutet die Ideenfindung wie eine Konversation an, jenem Interaktionstyp, bei dem das Gespräch durch ein »wechselseitig aufrechterhaltene[s] Engagement« (Goffman 1986: 128) eine besondere Leichtigkeit (quasi ›wie von selbst‹) aufweist, welche durch ein »Spaß am Spiel« (Goffman 1973), so eine andere Formulierung Goffmans, vorangetrieben wird. Unterstrichen wird diese Lockerheit und private Atmosphäre ebenso durch eine körperliche Dimension. Die Brainstormings können

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

an unterschiedlichen Orten, vom Sitzungszimmer über den Küchentisch bis hin zum Fußboden, stattfinden. Es gibt keine Sitzordnung, die Akteure sitzen lässig auf dem Stuhl, teilweise auch auf dem Tisch oder dem Boden, drehen den Stuhl mit der Lehne nach vorn und legen zuweilen den Kopf auf die Tischplatte. Gesten wie der gestreckte Mittelfinger oder eine mit der Hand angedeutete Pistole, die für symbolischen Suizid beim Nichtgefallen oder strikter Ablehnung der Ideen verwendet wird, verstärken den Eindruck des Privaten und Lockeren.

Selektion und Evaluation des Einfalls

Da sich Ideen in Brainstormingsessions vornehmlich innerhalb des Gesprächs bewähren, lässt sich das Aufnehmen dieser durch andere Gesprächsteilnehmer als eine positive Evaluation des Einfalls verstehen. Entgegen dem Brainstorming-Prinzip der Kritikfreiheit wird hier deutlich, dass die Bewertung meist direkt mit deren Produktion zusammenfällt.[101] So werden die Ideen schon im Gespräch als *nicht verfolgenswert* resp. als *verfolgenswert* markiert. Dabei ist mit (nicht-)verfolgenswert der im Gespräch zu erarbeitende Status einer geäußerten Idee gemeint. Diese Differenz ist entscheidend für die praktische Hervorbringung der Einfälle. Ideen gelten dann als verfolgenswert, wenn sie im Gespräch als solche qualifiziert werden. Verfolgenswert heißt dann bis auf Weiteres, d.h. bis zu einer endgültigen Bewertung, anschlussfähig. Da in Brainstormings die prinzipielle Unabgeschlossenheit von Ideen gilt, kann auch weiter an der verbalen Konkretisierung einer Idee gearbeitet werden, bis diese als ausgewählt resp. nicht-ausgewählt markiert wird. Während des Gespräches stellen die Anschlussäußerungen der Gesprächsteilnehmer, die gerade keine Idee geben, die maßgebende Bewertungsinstanz dar. Dabei lassen sich verschiedene Strategien des Anschließens unterscheiden:

1) So können in den Anschlusssequenzen der Ideenbewerter die Einfälle als verfolgenswert *durchgewunken* werden, wenn sie von den Teilnehmern einhellig positiv bewertet werden.[102] In einem solchen Fall wird die Idee nicht lange diskutiert, sondern gilt schon nach kurzer Erläuterung als verfolgenswert. Nicht selten folgt einer solchen positiven Bewertung noch eine Anmerkung für das weitere gestalterische Vorgehen nach, so als ob man sich versichere, dass diese Idee auch wirklich keinen Widerspruch nötig habe. Ein Beispiel aus dem Brainstorming zur Fußball-

101 Zur konversationsanalytischen Auseinandersetzung zum Wechselspiel der Regeln des Brainstormings mit denjenigen anderer konversationeller Ordnungen vgl. Matthews 2009.

102 Ein Sonderfall des Durchwinkens ist die erwartbare Lösung, welche von den Akteuren mal als »Safety-Shot«, mal als »Hausaufgabe« bezeichnet wurde. Damit sind nahe liegende Lösungen bezeichnet, die als langweilig gelten, aber von manchen Kunden bevorzugt werden. Diese werden bei der Ideenfindung auch als solche qualifiziert, aber meist mit dem Hinweis, dass es noch weitere Ideen zu finden gelte.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

werbung: »Find ich gut. […] Wir müssen dann aber nur aufpassen, dass wir das dann [total übertreiben und] ins Megapositive ziehen« (Texter).

2) Eine weitere Möglichkeit besteht in der positiven *Aufnahme und Weiterentwicklung* einer Idee, wie sie oben im Gesprächsausschnitt mit dem Fass deutlich wird. Hier besteht die positive Bewertung im thematischen und inhaltlichen Anschluss an die Idee. Dabei kann bei längerer Diskussion die Ursprungsidee auch deutlich verändert werden. So etwa im oben diskutierten Fall, bei dem aus dem Weinfass erst ein Bierfass und im weiteren Verlauf eine Champagnerflasche wurde.

3) Außerdem kann eine evaluative Reaktion in der *Aufforderung zur Spezifikation* der Idee bestehen, etwa in sprachlicher Form oder nonverbal über Stirnrunzeln, skeptische Blicke, aber auch über das Ausbleiben einer Reaktion. Hierbei handelt es sich quasi um einen Aufschub der Bewertung. Erst nach wiederholter Erläuterung folgt die Bewertung nach.

4) Ideen können aber auch mit einem negativen Werturteil belegt werden: »Ganz schön weit weg vom Thema, von der Bildwelt« (Kreativdirektor) oder »Nein, das ist schlecht. Das ist nicht ihr Image« (Kreativdirektor). Dabei gibt es *ultimative Ablehnungen*, die wegen der angeführten Gründe keinen Widerspruch dulden. Am deutlichsten wird das beim Rückbezug auf den Kunden (»Das haben wir schon mal vorgeschlagen. Die mochten die extreme Verfremdung nicht« [Grafikerin] oder: »Der Kunde hat gesagt: Wir dürfen nicht stänkern« [Texter]). Dieser gilt in solchen Fälle als legitime und wirkmächtige Rechtfertigungsinstanz. Weniger stark und deutlich ist die Ablehnung aufgrund inhaltlicher Gründe. Etwa, wegen Unverständnis einer Idee (»Ich seh' das nicht«) oder der Qualifizierung dieser als nicht originell. Ein solcher Einwand kann vom Ideengeber auch als ein *Aufschub der Bewertung* interpretiert werden (nicht zwingend von den Ideenbewertenden), da hier scheinbar die Idee noch nicht vollständig verstanden sei. Aus der Perspektive des Ideengebers ein Missstand, dem dieser durch weitere Erklärungen oder Überzeugungsarbeit noch entgegenwirken kann. Diese Strategie kann zum Erfolg führen, ist allerdings nur wenige Male einsetzbar, da sie sonst als eine Störung des Ablaufes geahndet wird. Die Phase der Ideenfindung ist durch eine hohe Frequenz von Vorschlägen und entsprechenden Annahmen resp. Ablehnungen geprägt, sodass nicht alle Vorschläge entsprechend lange diskutiert werden.

5) Aber nicht nur die Ideenbewerter, sondern auch die Ideengeber schätzen ihre Vorschläge explizit ein, oft bereits in der ersten Verbalisierung. So steht der Äußerung einer Idee häufig eine erste *Selbstevaluation* voran resp. folgt diese durch den Ideengeber im selben Beitrag nach. Ein Beispiel:

Zu Beginn des Redebeitrages: »Ich weiß, es ist etwas abgedroschen, aber könnte man nicht…« (Texter), »Ich finde auch 'ne Kollektion von kleinen Bildern ganz cool...« (Grafikerin).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

oder am Ende: »Was man natürlich auch noch machen könnte, wäre [...] [Hier folgt nun die Erläuterung der Idee]. Das ist zwar ziemlich cheesy, aber gerade in dem Fall geht cheesy ja wunderbar« (Texter).

Eine solche Einschränkung des Gesagten grenzt den Geltungsbereich der Idee ein und garantiert damit die Integrität des Sprechers. Dieser läuft nicht Gefahr, total Abwegiges zu äußern. Dieses in der Linguistik als »Hedging« (vgl. Schröder 1998) bezeichnete Phänomen beschreibt dort das Bestreben der Kommunizierenden nach einer konfliktfreien Kommunikation. Für die Brainstorming-Sitzungen haben diese einschränkenden Selbstevaluationen noch einen weiteren produktiven Effekt. Sie eröffnen, ähnlich dem Ironischen, einen Möglichkeitshorizont, der auch abschweifende Ideen zulässt. So muss hier nicht über die persönliche Integrität oder das Geschmacksempfinden nachgedacht werden, sondern die Idee kann – trotz ihrer mangelnden Originalität oder ihres Kitsches – geäußert werden. Interessanterweise finden sich diese Einschränkungen bei ungeübten Brainstorming-Teilnehmern häufiger als bei geübten, so als ob sich die Letzteren schon an die Abwegigkeit gewöhnt hätten.

6) Schließlich lässt sich das *Ausbleiben von Anschlussäußerungen* als eine Evaluation eines geäußerten Einfalls identifizieren. Wenn keine direkte Reaktion auf die Äußerung folgt, fungiert das Ausbleiben als eine – größtenteils ablehnende – Einschätzung der Idee oder – seltener – als Hinweis für die Gesprächsteilnehmer, diese Idee noch einmal hervorzubringen und weiter zu erläutern. Der ausbleibende argumentative Anschluss kann als ein mehr oder minder höflicher Hinweis auf die Nichtadäquatheit des Einfalles verstanden werden.

Nun werden während des Brainstormings zahlreiche Ideen aufgebracht und wieder fallengelassen. Diejenigen, welche als verfolgenswert erscheinen, werden konserviert, indem sie niedergeschrieben oder wiederholt verbal aufgegriffen werden. Neben dem Brainstorming äußerlichen Gründen wie anstehende Termine oder Unterbrechungen durch Externe (wegen eines Telefonanrufes, einer benötigten Freigabe zum Druck, der Teilnahme an einer wichtigen Entscheidung u.a.) ist eine Brainstorming-Sitzung beendet, wenn ein gewisser *Sättigungsgrad* an Ideen erreicht ist. Dies kann einmal hinsichtlich einer Menge an Einfällen, aber auch genauso hinsichtlich der Güte einer oder weniger Ideen eintreten. Eine maßgebliche Figur für die Bestimmung dieses Sättigungsgrades ist der Kreativdirektor. Meist ist er es, dem die Aufgabe der Lenkung der Ideenfindung zukommt. Er ist derjenige, der für die Zweckbestimmung der Ideenproduktion sorgt und die Diskussion immer wieder auf ein Ziel bezieht; somit das ›unordentliche‹ Zirkulieren der Ideen rückbindet:

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

```
1   Ich weiß nicht, wir haben's noch nicht.

2   Wenn du mir-, nein wir, wir reden zu viel, wenn du mir
3   eine Lösung bietest von dem Konzept X zu diesem Konzept
4   Y, dann haben wir sie.

4   Wir müssen etwas Aufforderndes, das brauchen wir schon
5   noch äh-, weißt du wie, das DIESEM noch so einen
6   kleinen seriösen Touch gibt.
```

Dies geschieht entweder hinsichtlich des zu erreichenden Endergebnisses einer (im Abgleich mit allen Rahmenbedingungen) praktikablen Lösung (etwa Z. 2-4) oder ganz allgemein im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Zwischenergebnisse (etwa Z. 1). Die Aufgaben des Kreativdirektors liegen für das Brainstorming vor allem im *Antreiben* der notwendigen Teilnehmer (»wir haben's noch nicht«, Z. 1), also der Aufforderung weiter nach »Lösungen« zu suchen sowie dem *Zurückholen* und *Grenzen aufzeigen* (»Das wird alles nicht besser. Die Lösung X ist wirklich gut.«), also der Unterbindung der Weiterverfolgung von, aus seiner Sicht, falschen Ideensträngen. Diese strukturierende Rolle des Kreativdirektors zeigt sich ebenso an dessen zentraler Position innerhalb der Kommunikationssituation. Er ist derjenige, demgegenüber die meiste Darstellungs- und Erklärungsarbeit geleistet wird, auf den sich das Gros der Redeanteile und Blickkontakte bezieht und von dem die meisten Einwände kommen. Die Rolle des Kreativdirektors als leitender Kreativer schlägt sich auch in dessen Selbstverständnis nieder. Er versteht sich sowohl als *Richtungsweiser* (s.o.) als auch als *Hüter der Kreativität*: »Und sobald du halt eine geile Idee hast, desto mehr musst du darauf aufpassen. Also du musst immer wieder dafür kämpfen. Du musst immer wieder-, du bist der Hüter als Kreativer besonders eben als CD« (Kreativdirektor). Da er die letzte Bewertungsinstanz bzgl. kreativer Fragen innerhalb der Agentur darstellt, gilt es zur Umsetzung der eigenen Idee vornehmlich ihn zu überzeugen. Er ist es auch, der letztlich eine Auswahl der Ideen trifft. Allerdings müssen sich die Ideen zuvor im Brainstorming bewährt haben; das heißt gesprächspraktisch verhandelt worden und nicht auf vehementen Widerspruch gestoßen sein. Denn interessanterweise wird trotz des unbestrittenen Einflusses des Creative Directors der Gütegrad einer oder mehrerer Ideen bei weitem nicht allein nicht allein durch ihn bestimmt. Vielmehr brauchen die Ideen die Bewährung im Gespräch, sei dies durch positives Wiederaufgreifen der Ideen durch die anderen Teilnehmer oder das Ausbleiben von Widerspruch. So zeichnet sich die Hauptphase der Brainstormingsitzungen durch die Kollektivität der Ideenproduktion, das Gros der Ideenfindungsarbeit auf Seiten der Kreativen sowie durch die Möglichkeit, den Kreativdirektor durch Erläuterungen zu überzeugen, aus. Gerade Letzteres konnte ich mehrmals beobachten, Ideen wurden – obwohl diese den CD nicht überzeugten – als eine weitere Variante in die Gestaltungsphase hineingenommen. Selbst wenn

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

der Kreativdirektor Ideen gegen die Meinung der Kreativen durchsetzen will, geschieht dies nicht mit dem Verweis auf seine hierarchische Position (also Macht über Befugnis), sondern seine Entscheidung wird über seine Erfahrung (Befähigung) ausgewiesen und plausibilisiert, indem er etwa auf inhaltliche Widersprüche verweist oder sein Gefühl anführt. Die Bewertung und Auswahl einer Idee lässt sich also aus der Perspektive der Praxis nicht so eindeutig aufgrund des Status erklären, sondern es wird deutlich, dass die Produktion sowie die Selektion Teil der praktischen Gesprächsarbeit sind. Entsprechend hat sich die Idee dann auch im Medium des Gespräches zu beweisen. Ist dies nicht der Fall und es wurde keine adäquate Idee gefunden, wird die Brainstorming-Sitzung zu einem späteren Zeitpunkt wiederholt.[103]

Alternative Verfahren der Ideengenerierung

Was allerdings vollziehen die Akteure, wenn auch ein weiteres Brainstorming nicht den gewünschten Effekt bringt? Ein solches Scheitern der klassischen Form und Technik zur Ideenfindung geschieht zwar seltener als der Erfolg, lässt sich aber dennoch mit gewisser Regelmäßigkeit beobachten. Hier sind es vor allem drei Strategien, die sich unterscheiden lassen. Diese schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern treten häufig gemeinsam auf. Interessanterweise belegen die Akteure des Feldes auch solche Strategien, die zuweilen gerade keine Brainstormings darstellen, trotzdem häufig mit dem Begriff »Brainstorming«.

1) Eine erste Strategie zeigt sich darin, die Bemühungen zu intensivieren, indem etwa noch weitere Sitzungen zur Ideenfindung anberaumt werden oder sich das Ziel gesetzt wird, die Agentur erst zu verlassen, wenn auch zufriedenstellende Ideen gefunden sind. Solchen *Intensivierungsstrategien* steht man in den Agenturen eher ambivalent gegenüber, da diese sowohl personelle als auch zeitliche Ressourcen binden, beides Bezugsgrößen, die in der Ökonomie der Agenturen als knappe Ressourcen gelten. Die verstärkte Auseinandersetzung zielt vornehmlich auf eine quantitative Dimension ab, die den Einfall in einem ›Mehr‹ an Personen oder Zeit verortet. Eine gute Idee werden sich schon zeigen, wenn man sich nur lange genug damit beschäftigt hat. Idealtypisch bündelt sich das in einer Aussage eines Texters, der seinen Job mit einer bekannten Formulierung fasst: »Hier sind neunzig Prozent Transpiration, zehn Prozent Inspiration, […] weil ich doch ins Schwitzen komme«.

2) Daneben lässt sich, als zweite Strategie, eine stärker qualitative Dimension herausstellen, welche weniger auf die Menge, sondern auf die Änderung der Methode abstellt. Auch wenn sich die Dimensionen in der konkreten Situation nicht bis zum Letzten trennscharf unterscheiden lassen, da sie in der Durchführung oft miteinander verwoben sind und parallel auftreten, so zielt die *Strategie der Methodenän-*

103 In dem Fall eines renommeeträchtigen Kunden konnte ich mindestens sechs Brainstorming-Sitzungen beobachten, welche teilweise bis zu drei Stunden andauerten.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

derung vornehmlich auf die Veränderung der Form des Brainstormings ab. Dies geschieht etwa, indem auf externe »Inspiration« gesetzt wird (neue Personen dazu geholt werden), die Aufgaben systematischer zergliedert (einzelne Schritte unterschieden werden) und explizit in andere materielle Zusammenhänge gebracht werden. Hier geht es nicht um ein ›Mehr‹, sondern um ein ›Anders‹. Eine beinahe klassische Form dies zu erreichen, besteht darin, bei der Ideenfindung die Inspiration zentral hervorzuheben. Hier werden kundenspezifische Gegenstände (bspw. das zu bewerbende Produkt), Bücher, Informationsmaterialien zum Kunden und Branchenmagazine eigens in die Auseinandersetzung mitgebracht, damit diese »für Inspiration sorgen«. Ein stets wiederkehrendes und zentrales Inspirationsartefakt ist das Werbemagazin »Lürzer's Archiv«, in der die »beste Werbung der Welt« gesammelt wird, so eine Grafikerin. Eine der Agenturen hatte dieses in einer kleinen Bibliothek versammelt, wobei einzelne Werbungen aus den Heften herausgetrennt und thematisch in Ordnern versammelt waren. Neben diesen standen zahlreiche Bücher mit Werbeanzeigen aus anderen Jahrzehnten sowie Bücher der ADC-Gewinner der Vorjahre. Diese Bücher und Hefte werden auf mögliche Inspirationen durchgesehen. Entgegen der oben geschilderten Phase der aktiven und hochfrequenten Gesprächsarbeit sind diese Momente der Lektüre eher entschleunigend. Die Akteure blättern mehr oder weniger schweigend in den Büchern und Heften und äußern gelegentlich eine Idee, die eher zur Kenntnis genommen als positiv aufgenommen wird. Diese expliziten Inspirationssituationen dienen der Sammlung von Anstößen, die dann zu weiteren Diskussionen führen. So ließ sich auch selten eine direkte Übernahme der im »Lürzer's« abgebildeten Ideen beobachten, sondern diese wurden meist als Ausgangspunkt von verbalen Auseinandersetzungen einbezogen.

Neben dieser Suche nach dem Einfall über Inspiration, also quasi der Auslagerung eines potenziellen Ideenimpulses (der dann wiederum gesprächspraktisch aufgenommen werden und sich bewähren muss), ließ sich die Zergliederung der Aufgaben beobachten. Dort wurde dann die Aufgabe in verschiedene Probleme zerlegt, welche getrennt voneinander bearbeitet wurden. So wurde etwa explizit eine Sitzung einberufen, welche nur auf die Findung eines Namens für ein Produkt zielte, für die »Sublines, das wird später gemacht« (Kreativdirektor). Oder in einem anderen Fall wurden explizit die Vor- und Nachteile von zwei Claim-Vorschlägen systematisch an einem Flipchart in einer anderen Farbe vermerkt, nachdem zuvor diese beiden Vorschläge aus zwanzig ebenfalls auf einem Flipchart vermerkten Vorschlägen ausgewählt wurden. Entgegen der eher flottierenden und freien inhaltlichen Bezugnahme innerhalb der Brainstorming-Sitzungen wird hier versucht, die Suche nach dem Einfall weiter zu rationalisieren, indem die Ideenfindung in einzelne Schritte zerlegt wird. Dabei geht es hier nicht nur um die Zerlegung der Aufgaben, sondern ebenso um die schriftliche Fixierung derselben. Entgegen der stark auf Mündlichkeit abstellenden Brainstorming-Sitzungen werden hier Ideen schriftlich gesammelt und in diesem materiellen Zustand weiter bearbeitet. Dabei werden diese

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

auch nicht nur auf einem Zettel oder in einem Notizbuch vermerkt, sondern via Flipchart für alle Anwesenden zentral verfügbar gehalten. Das gilt nicht nur für die Vorschläge selbst, sondern ebenso für die Änderungen daran. Was auf den ersten Blick vielleicht als zufällige Strategie anmutet, lässt sich bei genauerer Beobachtung aber durchaus als Ideengenerierung mit System identifizieren. So werden explizit große Bögen Papier gewählt, auf denen Einfälle vermerkt werden und die immer wieder die Grundlage bilden für nächste Bearbeitungsschritte. Entscheidet man sich für eine Idee wird diese markiert, indem sie umrandet wird (analog dazu werden Ideen abgewählt, indem sie durchgestrichen werden) und in der nächsten Bearbeitungsrunde auf einem neuen Flipchart-Bogen vermerkt. Neue Ideen, wie auch neue Bearbeitungsrunden (etwa die der Auswahl oder Sammlung von Ideen) bedingen hier andere Farben und anschließend ein neues Papier (während die älteren nicht weggeworfen, sondern behalten werden). Wie im nächsten Kapitel zur Praxis der Gestaltung zu sehen sein wird, geht es auch hier um die Bemühung, den aktuellen »Stand« unmittelbar zu verdeutlichen und den ›Lösungsweg‹ dahin verfügbar zu halten. Gegebenenfalls werden wichtige Bögen an Wänden befestigt, während andere Bögen einfach auf dem Flipchart nach hinten geklappt werden (vgl. Abb. 5).

So sind die Ideen für alle Teilnehmer jederzeit (potenziell) sichtbar und auch über mehrere Tage konservierbar.[104] Eine solche systematische Bearbeitung ist meist auf Längerfristigkeit angelegt (dies kann mehrere Tagen dauern), während die Bearbeitung durch Brainstormings auf Kurzfristigkeit (meist nur eine halbe bis eine Stunde) abstellt. Auch in den kurzen Brainstorming-Sitzungen werden die Ideen vermerkt, allerdings auf kleinen Zetteln und auch nicht für alle gleichermaßen einsehbar. Die an Wänden aufgehängten Flipchart-Bögen ermöglichen hingegen einen raschen inhaltlichen Wiedereinstieg ins Thema. Neben dem Wechsel des ›Aggregatzustandes‹ der Ideen (von rein verbal zu schriftlich) wird auch der Umgebungsveränderung von Ideen eine große Bedeutung beigemessen. So werden etwa Slogans auf kleine Klebezettel geschrieben und in den Rohentwürfen von Anzeigen schon einmal ausprobiert.

In einer Situation etwa wurden die unterschiedlichen Versionen sogar in einer Art Generalprobe am Computer in die gestalteten und mit Blindtext versehenen Anzeigenentwürfe hineingeschrieben, da man so gleich sehe, »was geht und was nicht« (Kreativdirektor).[105] Wichtig ist hierbei die intensive Auseinandersetzung mit

104 Je nach räumlicher Situation werden die Flipcharts auch stehen und hängen gelassen. Auch der Tisch wird nicht aufgeräumt, sodass beim Betreten des Raumes sofort weitergearbeitet werden kann.

105 Dies ist untypisch für die arbeitsteilige Bearbeitung von (in dem konkreten Fall) Anzeigen. Typischerweise erstellt die Grafik die ästhetischen Vorlagen und unabhängig davon der Text die Slogans. Erst anschließend werden beide zusammengefügt.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

dem Problem. Hier liegt die Intensität allerdings nicht in der Menge der Zuwendung, sondern in einem ersten Schritt in der Art und Weise der Operationalisierung der Aufgabe und in einem zweiten in der intensiven inhaltlichen Auseinandersetzung damit. Einfälle oder Ideen, so könnte man hier sagen, sind vor allem Ergebnis der operativen und intellektuellen Durchdringung des Themas.

Abb. 5: Besprechungsraum nach der Ideenfindung

Quelle: eigenes Foto (H.K.)

In der Regel haben diese Formen der systematischen Auseinandersetzung mit der Aufgabe keinen expliziten Namen und ihnen wird als solchen auch nicht der Status einer Methode zur Ideengenerierung zugesprochen, anders als etwa den Kreativtechniken in den Ratgebern, welche sich durch eine prinzipielle festgeschriebene Regelhaftigkeit auszeichnen, ganz unabhängig davon, ob man sich daran hält. Neben dem Brainstorming wurde noch eine weitere Kreativtechnik eingeführt, auf die mit dem Namen »Kreativtool« Bezug genommen wurde. Hierbei handelt es sich um

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

die »einzige Kreativtechnik, die etwas bringt«, so ein Kreativdirektor.[106] Es geht bei dieser Technik darum, dass mehrere Personen innerhalb einer vorgeschriebenen Zeit ihre Einfälle zu einer vorher erläuterten, klar umrissenen Aufgabe auf ein Blatt Papier schreiben und dieses dann an die nebensitzende Person weiterreichen, die dann wiederum ihre Ideen aufschreibt usw., bis schließlich jeder einmal jedes Blatt bearbeitet hat. In den Worten einer Grafikerin:

»Jetzt geht's hier eigentlich darum, spontan auf's Blatt zu schreiben, was dir in den Sinn kommt [zu der Aufgabe, einen Namen für ein Produkt zu finden] und nachher, nach irgendwie, weiß ich auch nicht, wenn wir zwei, drei Wörter haben, nach einer gewissen Zeit wechseln wir.«

Inspirierend sollen hier, so die grundsätzliche Überlegung, die von den Teilnehmern vorab geschriebenen Vorschläge wirken. Bei diesem Verfahren zeigen sich nun deutliche Parallelen zum Brainstorming, da hier wieder unter einem gewissen Zeitdruck versucht wird, Ideen zu generieren. Allerdings ist die Aufgabe deutlich eingeschränkt auf eine konkrete Fragestellung, die sich klar benennen lässt. Die grundsätzliche Trennung von Ideengenerierung und Bewertung (welche auf einen späteren Zeitpunkt verschoben wird) hat das Kreativtool formal zwar mit dem Brainstorming gemein, allerdings ist beim Kreativtool die zeitliche Trennung der Bewertung durchaus stärker möglich, dadurch dass die Akteure ihre Ideen schriftlich verfassen und während der Schreibphase keine Ideen gelöscht werden. Die gezielte Selektion von Ideen geschieht erst, nachdem diese Kreativtechnik durchgeführt wurde. Trotzdem fließen auch hier schon während der Ideengenerierung konstant Bewertungen ein, vornehmlich über die Kommentare, indem etwa jemand Ideen auf dem Blatt seines Nachbarn bemerkt und einschätzt oder Ideen beim Weiterreichen laut vorgelesen werden.[107] Interessanterweise entsteht auch eine Atmosphäre der aktiven Anspannung, nicht zuletzt dadurch, dass hier in einer hohen Frequenz zahlreiche Vorschläge aufgebracht werden, auf die die unterschiedlichen Personen wechselseitig Bezug nehmen. Ein kurzes Beispiel, in dem einzelne Vorschläge vorgelesen werden:

106 Strenggenommen wird mit dieser Aussage das Brainstorming als ineffektives Verfahren qualifiziert, obwohl dieses doch ständigen (auch von ihm geleiteten) Einsatz in der Agentur fand. Hier deutet sich eine interne Taxonomie an: Brainstormings werden gar nicht als spezielle Techniken der Ideengenerierung angesehen, vielmehr sind sie selbstverständlicher Bestandteil beinahe gleichbedeutend mit der Ideenfindung. Darüber hinaus lassen sich noch dezidierte Strategien anwenden, welche dann als Kreativtechniken gelten.

107 Wie auch beim Brainstorming können diese Evaluationen ebenso den Charakter von Selektionen annehmen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

```
1   Ari:   Safe it up. (5,0)
2   Ben:   Ist eigentlich ganz geil, dieses Pimp up your
3          ride, safe up your work
4   Ari:   Ahja, <<übertrieben englisch ausgesprochen>
5          opti-safe>
6   Caro:  <<fragend> opti-safe>
7   Ben:   Das tönt ja Scheiße
8   Caro:  Optimal safe
9   Ben:   Opti (1,5)
10  Caro:  <<englisch ausgesprochen> Optimal->
11  Ben:   <<englisch ausgesprochen> Optimal->
12         [((leises vor sich hin reden))]
13  Caro:  [Plus safe                    ], Anstatt Safety
14         plus <<lachen> so geil> Plus Safety ((lachen))
```

Ohne hier auf die kommunikativen Praktiken näher einzugehen, lässt sich das ›Kreativtool‹ als eine Technik identifizieren, die auf die Bearbeitung kleiner, klar identifizierbarer Aufgaben abzielt. Ein Wort, ein Slogan, Assoziationen zu einem Thema werden durch diese Technik bearbeitet. Als solche wird sie vornehmlich zur Bearbeitung einzelner zuvor zergliederter Aspekte einer Aufgabe eingesetzt.

3) Wie auch bei der ›Intensivierungsstrategie‹ verortet die ›Methodenstrategie‹ den Einfall innerhalb der Agentur als grundsätzlich auffindbar. Der Einfall und die Idee wird als etwas imaginiert, was entweder durch die richtige Inspiration, die richtige inhaltliche Durchdringung und Systematisierung oder die Neubefragung des Materials zu finden ist. Bei allen Verfahren gilt die ›Entdeckung‹ mithilfe vorhandener Mittel als erreichbar. Anders stellt sich das bei der dritten Strategie dar. Bei der *Strategie der Auslagerung* wird die Ideenfindung an freie Konzepter-Teams weitergegeben, da agenturintern zu wenig Zeit dafür vorhanden ist, man sich von diesen bessere Einfälle erhofft oder die so ausgelagerten Ideen selbst als Inspirationsquelle oder Zusatzideen genutzt werden sollen. Die Idee wird bei dieser Strategie zu einem mit eigenen Mitteln unerreichbaren oder nur sehr schwer erreichbaren Gut, welches daher externer Unterstützung bedarf. Grundsätzlich gilt aber auch in diesen Fällen die prinzipielle Auffindbarkeit guter Ideen. Ein dauerhaftes Scheitern wird nicht in Betracht gezogen.[108]

Diese unterschiedlichen Verfahren der Ideengenerierung stabilisieren die prinzipielle Planbarkeit des Einfalls und dienen als solche der Systematisierung des Unplanbaren. In diesem ideenevolutionären Zukunftsoptimismus liegt eine zentrale Risi-

108 Entsprechend ist auch wenig Platz für Zweifel innerhalb der Organisation. Ein Umstand, der mir während meiner Praktikantenzeit durchaus auch als Druck begegnete – als eine Art Leistungsdruck, der vielleicht als ›Ideendruck‹ benannt werden kann. Ich habe nie erlebt, dass keine Idee gefunden wurde. Es gab Ideen, mit denen die Akteure nicht absolut zufrieden waren, aber in keinem Moment bekam ich den Eindruck, dass keine Idee zu finden ist.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

kovermeidungsstrategie. Zwar besteht die Gefahr des Nichtgefallens durch den Kunden, allerdings erst am Ende eines Prozesses, der als positiv und erfolgreich konzipiert wird.[109]

Zusammenfassend lassen sich die Techniken der Ideengenerierung, allen voran die des Brainstormings, als ein praktisches Verfahren kennzeichnen, welches fest im Repertoire der arbeitsalltäglichen Tätigkeiten der Akteure verankert ist. Als solches ist die Durchführung der verschiedenen Strategien für die kompetenten Mitglieder der Agenturen durch eine Selbstverständlichkeit und Unhinterfragtheit gekennzeichnet, die selten thematisch wird (vgl. Garfinkel 1984: 35ff.). Für die Generierung des Einfalls bedeutet das, dass dieser nicht von vornherein als etwas Außergewöhnliches und Unerreichbares imaginiert, sondern vielmehr als eine beständige Leistung der Akteure qualifiziert wird – auch wenn das Feld durchaus auch außergewöhnliche Ideen kennt. Aber Ideen und Einfälle sind nicht bereist a priori so exklusiv, dass kein Zugriff möglich ist. Die Ideenfindung stellt sich als eine kollektive Aktivität dar, der innerhalb des Produktionsprozesses eine zentrale Stellung eingeräumt wird. Sie gilt, neben der anschließenden Gestaltungsphase, innerhalb der Agenturen als die systematische Antwort auf die Anforderung, kreative Ideen hervorzubringen. Diese Ideen, das Ergebnis der Brainstorming-Sitzungen, sind als solche allerdings noch vorläufig und hinsichtlich ihrer Form unbestimmt. Ergebnisse der Ideenfindungen werden nur skizzenhaft, zuweilen schriftlich, zuweilen auch nur mündlich festgehalten. Die Idee in eine grafische und textliche Form zu überführen und zu konkretisieren, ist die Aufgabe des nächsten Produktionsschritts – der Gestaltungsphase.

4.2.4 Ästhetisierungen: Entwerfen und gestalten

Behandelt das Brainstorming die grundsätzliche konzeptionelle Genese von immateriellen Ideen und ist dabei zentral auf Praktiken der *sprachlichen* Vergegenwärtigung angewiesen, rückt in der Phase der Gestaltung die ästhetisch-*visuelle* Entstehung des Werbeprodukts in den Vordergrund. Hier werden Ideen in einer visuell erkennbaren Form konkretisiert. Dabei ist die Gestaltungs- und Entwurfsphase mehr als eine bloße Umsetzung vorab beschlossener Konzepte. Im Gestaltungsprozess werden die verschiedenen Entwürfe zu den zuvor gefundenen Ideen vielmehr erst erschaffen. Auf der *visuellen Praxis der Grafiker* soll im Folgenden das Hauptaugenmerk liegen.

109 Zur Unterscheidung von Risiko und Gefahr vgl. Luhmann 2001. Nach Luhmann hängt Risiko von »unserem eigenen früheren Verhalten« ab (ebd.: 149), während Gefahr auf grundlegend nicht veränderbare, äußere Gegebenheiten rekurriert (ebd. 151f.).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Entwurfsarbeit als Computerarbeit

Zunächst einmal ist die konkrete visuelle Entwurfspraxis von Grafikern zu einem großen Anteil technisch vermittelte Arbeit.[110] Technische Artefakte, allen voran der Computer, aber ebenso Grafiktabletts, Fotokameras, Drucker, Scanner sowie die dazugehörigen Softwareprogramme werden beständig in den Arbeitsprozess integriert und eröffnen als eine Art Werkzeug gestalterische Möglichkeiten (etwa die digitale Bildbearbeitung), fordern aber gleichzeitig einen gewissen Umgang mit sich ein, da sie als Objekte über eine materiale Widerständigkeit verfügen, die bestimmte (visuelle) Praktiken ermöglichen und andere wiederum ausschließen.[111] Wie im Abschnitt zur Räumlichkeit der Agentur angemerkt, markieren technische Artefakte wie der Computer individuelle ›Hoheitsgebiete‹, insofern diese sowohl ›äußerlich‹ als auch ›innerlich‹, d.h. softwarespezifisch, angeeignet werden. Die Grafiker arbeiteten in den von mir beobachteten Fällen an, auch äußerlich, verschiedenen Typen von Apple-Computern, an deren Bildschirmrand häufig Fotos, Zeitungsausschnitte, Klebezettel mit projektspezifischen oder persönlichen Notizen hingen. Diese semiotischen Differenzierungen sind nicht auf das Äußerliche beschränkt, sondern finden sich auch im ›Inneren‹ der Computer – so lässt sich etwa über verschiedene Bildschirmschoner, Desktophintergründe und individuelle Programmanordnungen eine Zuordnung des Arbeitsplatzes vornehmen. Weniger öffentlich, aber gleichwohl wirkmächtig, vollzieht sich diese Aneignung auch über die individuelle Konfiguration der jeweiligen Software. Von der Möglichkeit, die verwendeten Grafikprogramme individuell anzupassen, machen die Grafiker regen Gebrauch: So werden etwa die Programmfenster je nach Bedarf angeordnet, Tasten-Kurzbefehle festgelegt oder die rechte Maustaste umdefiniert. Vor allem die Bedienung der Tastatur und Maus (etwa auch die Schnelligkeit der Maus) sind individuelle Formen der Aneignung des Computers und werden von den Akteuren als eine Art technischer und personeller ›Geschmack‹ konzeptualisiert. Die Nutzung technischer Artefakte offenbart sich hier als eine Konfiguration des Blicks, welche – ähnlich einer Brille – eine individuelle Justierung der technischen Sehmöglichkeiten erlaubt. Gerade wenn Grafiker an einem fremden Rechner arbeiten, wird diese spezifische Konfiguration zum Thema gemacht, im gelinden Fall als Verwunderung, im starken als temporäres Scheitern, da Arbeitsabläufe nicht in ihrer routinierten Form ausgeführt werden können. Trotz dieses Ermöglichungscharakters sind die Technologien dem Akt des Entwurfs nicht äußerlich, sondern konstitutiver Bestandteil der Praxis des Entwerfens selbst. Der Computer ist als technisches Artefakt in die visuelle Praxis eingebunden und evoziert routinierte (körperliche) Fertigkeiten des Umgangs mit sich. Das bedeutet, dass die visuelle Tätigkeit an und mit dem Computer

110 Zum Zusammenhang von technischen Medien und Entwurf vgl. die Beiträge in Gethmann/Hauser 2009.

111 Siehe dazu: Hörning 2001: 95ff., Rammert/Schubert 2006, Böhringer/Wolff 2010.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

auch durch eine körperliche Zuwendung zum Arbeitsgerät vollzogen wird. Ein Beispiel:

Abb. 6 (links): Entwurfsarbeit am Computer; Abb. 7 (rechts): Internetrecherche

Quelle: eigenes Foto (H.K.)

Vor der Grafikerin Esther steht ein Computerbildschirm, auf dem im Grafikprogramm *Illustrator* (ein Standardprogramm im Grafikdesignbereich) verschiedene Logoentwürfe zu sehen sind. Ihre linke Hand ruht über dem linken Tastaturbereich. Die Tastatur befindet sich ungefähr vierzig Zentimeter von ihr entfernt, kurz vor dem Bildschirm. Die rechte Hand führt die Maus. Ihre Aufmerksamkeit ist auf den Bildschirm gerichtet und ihr Blick folgt der Bewegung der Maus. Parallel betätigt sie – abhängig von den gewünschten Befehlen – verschiedene Tasten, mit denen sie beispielsweise Programmpunkte im Menü oder Auswahlpunkte zur Markierung der Grafik anwählt. Die Klicks der Tasten und der Maus werden zeitweilig in sehr schnellem Wechsel vollführt. Ihr Blick bleibt dabei stets auf den Bildschirm gerichtet und wird nur selten abgewandt, etwa als ihr ein Glas Wasser gereicht wird. […]
Esther zoomt in eine Seite hinein, auf der zwei Logos untereinander angeordnet sind, bis diese den größten Teil des Bildausschnitts ausfüllen. Die Logos sind von dünnen blauen Hilfslinien gerahmt, an denen im Illustrator-Programm grafische Objekte ausgerichtet werden können. Sie rückt den Seitenausschnitt weiter in die Mitte und wählt ein Element des Logos – einen Balken unterhalb des Schriftzuges – aus. Diesen verändert sie mit verschiedenen Verfahren in seiner Größe. Danach zoomt sie aus dem Bild heraus, sodass mehrere Seiten mit unterschiedlichen Logoentwürfen zu sehen sind. Anschließend zoomt sie das zuvor bearbeitete Logo heran.[112]

112 Die Daten werden hier in einer Videonachschrift präsentiert, das heißt, dass hier das audiovisuell aufgenommene Geschehen nicht transkribiert, sondern nachträglich beschrieben wird (vgl. dazu Schmidt 2008a: 287, FN 21). Dabei werden – wie auch bei Feldnotizen – einige Aspekte stärker betont, andere wiederum weggelassen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Dieser einzelne Arbeitsvorgang verdeutlicht grafische Arbeit als eine aktive und körperliche Tätigkeit. Als solche ist sie sozialräumlich öffentlich und einer Beobachtung durch die Feldteilnehmer sowie den Ethnografen zugänglich (vgl. Schmidt 2008a: S.288). Innerhalb der Öffentlichkeit des Büros etwa spielen spezifische Körperhaltungen am Rechner als Anzeiger verschiedener Arbeitssituationen eine bedeutende Rolle. Die Akteure verfügen über ein sensibles Sensorium der ›Aussendung‹ und ›Aufnahme‹ legitimer Momente der Arbeitsunterbrechung. Beispielsweise zeigt die körperspezifische Interaktion mit dem technischen Artefakt anderen Feldteilnehmern an, dass die hier zu verrichtende grafische Computerarbeit eine hohe Konzentration erfordert. Neben dem fokussierten Blick auf den Bildschirm sowie einer gestrafften Körperhaltung, ist es nicht zuletzt die spezifische Konfiguration der Hände, welche auf einen konzentrierten Umgang mit den Entwürfen verweist. Die grafische Entwurfsarbeit am Computer ließ sich in nahezu allen beobachteten Fällen als eine beidhändige Tätigkeit identifizieren, wobei die Hände jeweils mit der Maus und Tastatur verschiedene ›Werkzeuge‹ bedienen. Dem entgegen stehen etwa die Momente, in denen im Internet gesurft wird, um Bildmaterial für die Entwürfe zu suchen, und die sich durch weniger Körperspannung und zumeist einhändige Arbeit auszeichnen (vgl. Abb. 7). So spielt die linke Hand etwa, die auf der Abbildung die Lippe und die Wange berührt, während der Recherche wiederholt mit den Haaren oder reibt das Kinn und den Hals. Auch wird in der Bearbeitung häufiger inne gehalten, Bilder werden betrachtet und selbst die rechte, mausführende Hand, ruht. Dieser einhändige und auch pausierende Tätigkeitsvollzug offenbart körperlich einen – wie weiter unten bei der Analyse des Rhythmus der Gestaltung gezeigt werden wird – deutlichen Kontrast zur Tätigkeit des gestaltenden Entwerfens. Ähnlich wie es Robert Schmidt für die Arbeitspraxis von Programmierern herausstellt, lässt sich das Aufsetzen der Kopfhörer als eine weitere körperliche und symbolische Geste, mithin als Anzeichen für eine erhöhte Konzentrationsatmosphäre sowie den Rückzug aus dem räumlich-akustischen Präsenzraum interpretieren – also der äußerlichen Herstellung einer innerlichen Bezugnahme (vgl. Schmidt 2008a: 288):

Wir stehen um die Schreibtische der beiden Texter. Ottmar weist noch mal auf Kundendetails hin. Daraufhin nimmt sich der Texter Xaver die Kopfhörer vom Papierstapel neben sich und setzt sie auf mit den Worten: »So, jetzt muss ich mich konzentrieren.«

Diese Momente der Konzentration wurden von Robert Schmidt als Verweis auf »verkörperlichtes Denkhandeln« (Schmidt 2008a: 288) interpretiert und lassen sich hier in Adaption auf das vorliegende Beispiel als Hinweis auf eine verinnerlichte Dimension der Entwurfspraxis deuten. *Eine* typische Figuration grafischer Entwurfspraxis stellt sich in seiner körperlichen Praxis als ein höchst individueller Prozess dar, der die ungeteilte Zuwendung zum Entwurfsgeschehen, die volle Konzentration

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

und Aufmerksamkeit verlangt. Dies wird nicht nur verinnerlicht, sondern auch nach außen hin angezeigt.[113] Hierzu meine Eindrücke aus den Feldnotizen: »Es herrschte zwischendurch eine sehr konzentrierte Atmosphäre: kein Radio lief, keine lauten Geräusche, kein Telefonieren, alle haben Kopfhörer auf, man hört nur das Mausklicken und die steten Tastaturgeräusche«. Nun sind diese Momente der konzentrierten Atmosphäre nur eine Form, in der sich die Entwurfsarbeit am Computer sozialräumlich konfiguriert. Diese wechseln ständig mit Momenten büroöffentlicher Kommunikation und intensiver Bewegung: Texter und Kundenberater laufen umher, drehen ihre Bildschirme, sodass andere Personen dieses sehen können, bereden Dinge mit den Grafikern am Bildschirm, rufen kurze Informationen durch den Raum oder sprechen über den Schreibtisch hinweg mit dem Gegenüber. Ein Beispiel:

Im Hintergrund läuft das Radio. Ein Technosong ist zu hören. Der Grafiker Severin (S) läuft rasch umher, vom Basteltisch in die Küche, zurück zu seinem Schreibtisch und von dort zu einem kleinen Couchtisch, auf dem er gerade Entwürfe für eine Kundenpräsentation anordnet. Dieser Bewegungsradius von Severin lässt sich vom Schreibtisch der Grafikerin Esther (E) gut einsehen. Diese sitzt am Computer und arbeitet an einem Entwurf. Ohne eine Einladung zur Kommunikation und ebenfalls ohne ihre Arbeit zu unterbrechen, bietet sie Severin Hilfe an:

```
1  E:  Du sagst, wenn du Hilfe brauchst, Sevi.
2  S:  Jaja (       )
3  E:  Momentan sieht's aus, als wenn du die Situation im
4      Griff hättest.
5  S:  Ja, jetzt papp' ich nur noch auf. Eine halbe Stunde
6      sollte da langen.
7  E:  Easy, oder?
```

Während dieses kurzen Gesprächs unterbricht die Grafikerin ihre Arbeit nicht. Ihr Blick ist auf den Bildschirm gerichtet. Gleichzeitig während dieser Unterhaltung kommt eine Kundenberaterin, Nina (N), vorbei, die die Grafikerin in eine weitere Unterhaltung über die Geburtsanzeige der Tocher einer Kollegin verstrickt. Dazu nimmt sie diese von der Wand:

113 Zur kollektiven und körperlichen Arbeit an der Nichtanwesenheit vgl. Hirschauers Untersuchung (1999) zur »Minimierung von Anwesenheit« während des Fahrstuhlfahrens. In Anlehnung an Lucy Suchmans Studie zur Tätigkeit des Protokollierens (Suchman 2000) oder Robert Schmidts Analyse von Programmierpraktiken (Schmidt 2008a) lässt sich auch an dieser körperlichen Dimension sehen, dass die klassische arbeitswissenschaftliche Trennung von Kopf- und Handarbeit und ihre diskursive Verlängerung in heutige Debatten zu kurz greift.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

```
1   N:  Nein, ist das herzig.
2   E:  ((hält inne, nimmt die Hand von der Tastatur und
3       dreht ihren Kopf zu Nina)) Hast du das noch gar
4       nicht gesehen. ((wendet sich wieder dem Entwurf zu
5       und arbeitet daran weiter)).
6   S:  ((im Vorbeigehen:) Die Frage ist doch, wie viel
7       hat sie davon verschickt?)
8   E:  Sie hat nur mal geschrieben, als ich mich bedankt
9       hab. Sie hätte vor lauter (      ). Sie hat sich,
10      glaube ich, dermaßen einen Stress angetan.
```

Hier inszeniert sich Entwurfsarbeit nicht als fokussierte Individualität. Die Kommunikationssituation erscheint eher wie ein Pausengespräch. Dennoch wird die Arbeit am Computer kaum unterbrochen. Nonverbal wird sich hier ganz dieser Arbeit mit dem technischen Artefakt zugewandt, während verbal anderen Personen die Aufmerksamkeit zugesprochen wird. Der Computer wird hier als eine Art unbeteiligter Begleiter in den Hintergrund verschoben und für das verbale Interaktionsgeschehen neutralisiert (vgl. Böhringer/Wolff 2010: 244ff.). Ganz anders stellt sich die kollaborative Arbeit mehrerer Akteure am Computer dar, in der »mit« dem Computer als Partner, als Mitspieler Dinge gezeigt werden, wie weiter unten ausführlich zu sehen sein wird. Neben der interaktiven Rolle des Artefakts lässt sich dies als Hinweis auf unterschiedliche Arbeitsatmosphären verstehen. So finden sich Aufgaben, die von den Akteuren als schwierig oder konzentrationsintensiv einegschätzt werden und in denen jegliche Interaktionen ausgeblendet werden, etwa über Kopfhörer oder durch ausbleibende Reaktionen auf die Gesprächsofferten. Besonders in zeitlich prekären Situationen ziehen sich die Grafiker von der Büroöffentlichkeit zurück. Daneben existiert eine Form der Arbeit, welche Bestandteil der sozialräumlichen Öffentlichkeit ist. Hier inszeniert sich Entwurfsarbeit des Einzelnen, unterstützt durch die offene Büroarchitektur, nicht als individuierter und monofokussierter Akt, sondern die Arbeit ist aktiver Bestandteil der Fluktuationen innerhalb des Bürogeschehens.

Ebenso verweist die Praxis des Entwerfens auf eine professionelle Dimension. So wird in der Behandlung der technischen Artefakte Maus, Tastatur und Bildschirm ein »Gebrauchswissen« (Schütz/Luckmann 2003: 157f.) relevant, welches auf einen kompetenten Umgang mit den technischen Apparaturen verweist. Die schnelle Abfolge von Klicks, Tastaturbefehlen und Bildschirmjustierungen zeigt eine Beherrschung der Technik an, über die sich Computerarbeit als professionelle Leistung ausweist. Professionalität ist hier eben auch ein Können, welches für einen in dieser Praxis ungeübten Beobachter, etwa den Ethnografen bei seinen ersten Feldberührungen, ähnlich der Bedienung eines Musikinstruments, fast virtuos anmutet. Die Beherrschung der jeweiligen Programme wird dabei einzelnen Personen zugeschrieben: »Ernst, der hat Ahnung bei Illustrator, aber auch nicht so sehr bei Indesign« (Grafikerin). Diese sind dann auch Ansprechpartner bei jeweiligen tech-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

nischen Fragen: Eine Webdesignerin fragt in den Raum hinein: »Wie kann ich beim neuen Indesign spiegeln«. Darauf zwei Grafiker fast zeitgleich: »Du musst transformieren«. Grundsätzlich gehen die Grafiker eine enge Verbindung mit den Programmen ein, sodass sich manche – häufig ausgeführte Arbeitsschritte – nahezu verselbstständigen:

> Plötzlich gibt es einen kurzen Moment des Innehaltens beim Klicken und dem Gebrauch der Tastatur. Die Grafikerin erklärt, dass sie jetzt mit der neuen Creative Suite [ein Softwarepaket, welches im Grafikbereich verwendet wird] arbeite und sie sich erst mal daran gewöhnen müsse, weil die Funktionen zwar gleich geblieben, aber nicht mehr an derselben Stelle angeordnet seien.

Neben diesem Aspekt der technischen Beherrschung referiert der Umgang mit dem Computer ebenso auf die Dimension des Entwurfsmediums, auf die technologische Visualität des Entwurfs. Die Interaktionen mit dem Computer ermöglichen einen spezifischen Blick auf den Entwurf, der sowohl durch das Medium als auch die Praktiken des Umgangs damit bestimmt ist (Böhringer/Wolff 2010: 234f.).[114] So dienen etwa die oben angesprochenen blauen Hilfslinien als ein präzises Raster, an dem Objekte ausgerichtet und die, je nach Aufgabe, verschiedentlich angeordnet sowie bedarfsweise ein- und ausgeblendet werden können. Diese Hilfslinien werden von den Grafikern dazu benutzt, die absolute Position innerhalb des Bildes genau festzulegen. Diese präzise, millimetergenaue Positionierung von grafischen Elementen erlaubt ein Sehen, welches mit dem bloßen Auge schwierig, teilweise gar unmöglich ist. Die Umstellung auf ein solches mikrologisches Sehen ist ein zentrales visuelles Verfahren der Entwurfspraxis und lässt sich auch in anderen Fällen beobachten; beispielsweise bei der Reduzierung zu großen Textumfangs durch die Verkleinerung der Schriftgröße. Dies ist aus der Perspektive der Grafiker nur in einem bestimmten Maße möglich, da die einzelnen Textelemente in einem »ausgewogenen Verhältnis« zueinander stehen müssen – entsprechend einzelne Textabschnitte nicht viel kleiner als andere gleichrangige Texte aussehen dürfen. Reduziert man den Text allerdings bis zu siebenundneunzig Prozent der Originalgröße, so sei diese Veränderung mit bloßem »Auge«, so die Erklärung der Grafiker, nicht zu sehen. Der Computer als visuelles Hilfsmittel macht hier (für das biologische Auge) Unsichtbares sichtbar und erschafft damit einen Phänomenbereich, der erst durch die Anwendung dieser technischen Möglichkeiten deutlich wird. Als Bezugspunkt professionellen Handelns hat diese Mikrodimension große Bedeutung. Zwar ist für den Rezipienten, der beispielsweise bei der Betrachtung einer Broschüre nicht über die Sehhilfe des Computers verfügt, die leicht ungenaue Positionierung eines Logos

114 Zum konstitutiven Zusammenhang von Bildern und wahrnehmenden sowie erstellenden Praktiken vgl. Burri 2008.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

nicht sichtbar. Allerdings gilt diese Unsichtbarkeit nicht für den Drucktechniker, den Reinzeichner oder andere Grafiker, welche innerhalb des Prosutkionsprozesses ebenso über diese technisch vermittelte Art des Sehens verfügen und für die eine solche Präzision zentraler Bestandteil ihrer Arbeitspraxis ist. Eine mikrologische Justierung wird hier also nicht in erster Linie für den Rezipienten, sondern für andere Instanzen vollzogen. Auch wenn diese professionellen Sehgewohnheiten meist unthematisch bleiben und erst bei ihrer Verletzung explizit werden, so sind sie dennoch eine maßgebliche Orientierungsinstanz. Millimetergenaues Sehen, welches durch den Computer auch als ein Sehenkönnen (was anderen Augen verborgen bleibt) konzipiert werden kann, verweist innerhalb des Feldes auf Gütekriterien professionellen Gestaltens, die sich in der Qualität des Entwurfes und ebenso in der »sauberen« Gestaltung der grafischen Elemente zeigen. Dieses Sehen orientiert sich an den (impliziten) Regeln einer professionellen Gemeinschaft, die mit Jürgen Raab als eine »Sehgemeinschaft« (Raab 2008: 306) konzeptualisiert werden kann (ebenso Goodwin 1994: 626). So geht es hier nicht nur um die Tätigkeit des ›Sehens‹, sondern gleichsam um die Orientierung an einem professionellen ›Blick‹. Der Computer dient hier zum einen als Sehhilfe, durch die etwa Unscharfes scharf gestellt wird und zum anderen als eine Art »externalized retina« (Lynch 1988) mit der ein mikrologisches Sehen ermöglicht und so zuvor Nicht-Sichtbares hervorgebracht wird.

Die visuelle Anordnung der Entwürfe

Ein Merkmal der Arbeit an grafischen Objekten besteht in der spezifischen Anordnung einzelner Bild- und Textelemente. Dabei ist mit dieser Anordnung nicht nur die Lenkung des Blicks eines imaginierten Rezipienten angesprochen, sondern schon während der Arbeit an grafischen Entwürfen weisen diese eine Geordnetheit auf, die Teil ihres Entstehungsprozesses ist. Elemente werden in einer bestimmten Form angeordnet, zusammengefasst und bereits während der Arbeit am Entwurf in ein System gebracht. Durch diese Anordnung der grafischen Elemente wird eine bestimmte Form des Sehens nahe gelegt, die nicht zuletzt auch auf eine soziale Dimension hin orientiert ist. Hierzu ein kurzes Beispiel: Es handelt sich dabei um die Erstellung eines Logos für eine ökologisch nachhaltige Carsharing-Initiative. Die Logos wurden zu einem früheren Zeitpunkt bereits als Rohentwurf »angestaltet« und werden nun erneut bearbeitet. Dabei geht es nicht ausschließlich um einen Feinschliff bestehender Logos, sondern ebenso um den Entwurf neuer Logos.

In dem Computerprogramm sind vier Seiten nebeneinander angeordnet, wobei jede Seite einem neuen Logoentwurf entspricht (vgl. auch Abb. 8). Die Grafikerin arbeitete die letzten Minuten an einer neuen Logovariation (L2), deren ursprüngliche Form einem schon existierenden Logo (L1) entnommen ist und welche sie verändert. L1 und L2 sind auf demselben Blatt untereinander angeordnet. Immer wieder zoomt die Grafikerin aus der Nahansicht von

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

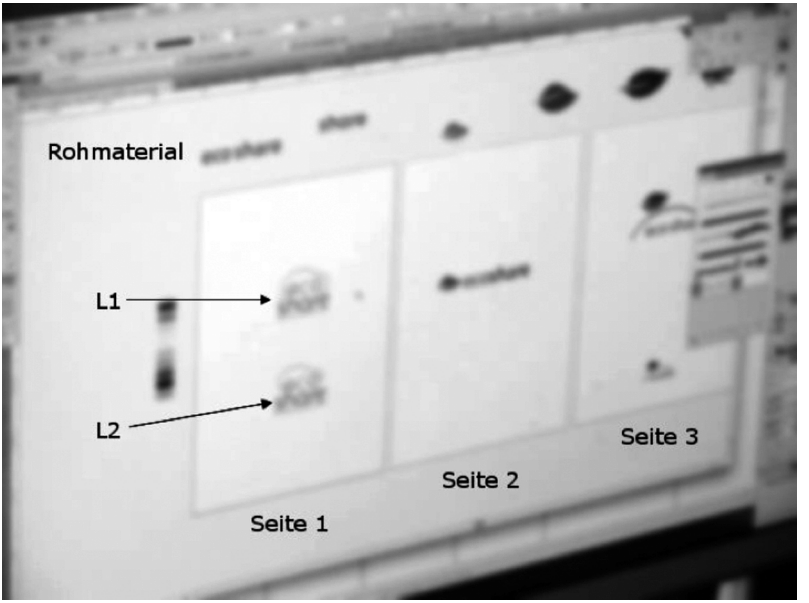
L2 heraus und perspektiviert das ganze Blatt, sodass L1 und L2 zu sehen sind, um anschließend wieder L2 in der Totalperspektive zu bearbeiten. Anschließend entfernt sie L2 vom Blatt (sie wählt es via Maus an und schneidet es mit einer Tastenkombination aus) und verkleinert die Ansicht so stark, dass alle vier Seiten zu sehen sind. Außerhalb der jeweiligen Seiten, so wird jetzt deutlich, befinden sich einzelne Gestaltungselemente der Logos (etwa Schriftzüge und Bildelemente). Die Grafikerin erstellt eine neue Seite (links neben L1), auf der sie ungefähr mittig das neue Logo (L2) positioniert und anschließend mit Hilfslinien an der gleichen Position wie L1 ausrichtet.

Hier wird die systematisierende Leistung der Anordnung schnell deutlich. Jeder neue Entwurf wird auf einer eigenen Seite dargestellt, die programmspezifisch horizontal angeordnet sind. Mögliche Variationen der jeweiligen Entwürfe werden auf den gleichen Seiten abgebildet, sodass mal eines, mal mehrere grafische Elemente auf einer Seite zu sehen sind. Die Variationen liegen beispielsweise für den beschriebenen Fall der Logoentwürfe in der Verwendung unterschiedlicher Schrifttypen, farblicher Differenzen sowie geringer Formveränderungen grafischer Elemente. Das zentrale Kriterium der einzelnen Klassifikationen besteht hier in der bildhaften Ähnlichkeit. Dies hat Konsequenzen für die (Re)Präsentation der Entwürfe und greift gleichsam in die Arbeitspraxis ein und zwar insofern, als hier den Bildern ein ordnendes Moment zugesprochen wird. Zugehörigkeit erschließt sich hier über visuelle Kriterien.[115] So werden sowohl die einzelnen Entwürfe zueinander gruppiert als auch potenzielles »Rohmaterial« am Seitenrand jeweils diesen zugeordnet und nicht etwa in einem Extradokument gespeichert. Etwa sind die in Abbildung 8 zu sehenden runden Elemente (es handelt sich hierbei um Blätter), die auch im Logo auf Seite 3 verwendet werden, oberhalb dieser platziert. Diese Anordnung erlaubt also innerhalb eines mehrseitigen Dokumentes die Parallelität verschiedener »Ansätze« und ihrer Variationen. Je nach Zoomfaktor werden Entwürfe oder Gestaltungselemente in den Fokus gerückt, die so miteinander verglichen werden (z.B. hinsichtlich der Größe, Komposition oder Position); gleichzeitig erlaubt die seitenweise Anordnung den Vergleich verschiedener Entwürfe miteinander.

115 So unterscheiden die Akteure auch in der verbalen Interaktion verschiedene Ansätze, sogenannte »Linien«, aufgrund ihrer visuellen Form. Da ist dann die Rede von »Blatt-Linie« (welche zentral ein Blatt verwendet) oder der »Auto-Linie« (welche die Umrisse eines Kraftfahrzeuges zur Visualisierung nutzt).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Abb. 8: Screentotale Logoposition



Quelle: eigenes Video (H.K.)

Zugleich ist das Klassifikationsschema ›seitenweise Anordnung‹ bereits auf die Präsentation hin, etwa beim Kunden oder innerhalb der Agentur, orientiert. Die jeweiligen Seiten entsprechen den jeweiligen Entwürfen.[116] Dieses Klassifikationsschema nach Entwürfen wird bereits früh in der Gestaltungsphase angelegt. Entscheidet sich der Kunde für einen Entwurf, werden die nicht-ausgewählten Seiten dem Dokument entnommen und nicht weiter bearbeitet. Die Organisation der Entwürfe über visuelle Clusterung ist mithin fester Bestandteil der visuellen Praxis verschiedener Akteure. Indem grafische Ideen auf klassifizierbare, das heißt auch unterscheidbare, Entwürfe hin orientiert werden, sind sie auf ihre soziale Identifizierbarkeit hin angelegt. Denn die Organisation über visuelle Kriterien sind Systematisierungen, durch die anderen Aufschluss über die eigene Arbeit gegeben werden soll. Es handelt sich dabei um Ordnungen, die gesehen werden sollen. Das wird besonders deutlich, wenn man sich die Besprechungen während des Entwurfsprozes-

116 Das zeigt sich auch an der Abbildung 8 oben. So ist dort etwa auf der dritten Seite am unteren Rand das Logo noch einmal abgebildet, allerdings kleiner und schwarz-weiß. Diese Anordnung ist noch der Präsentation der Logos beim Kunden entnommen. Bei Logos wird meist noch eine Variante in schwarz-weiß resp. in Graustufen präsentiert, da die Logos meist auch in einfarbigen Druckerzeugnissen Verwendung finden sollen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

ses mit dem Art- oder Kreativdirektor vergegenwärtigt, deren Aufgabe unter anderem in der Begutachtung der Arbeit(sfortschritte) der Grafiker besteht.[117] Diese Evaluationen am Rechner der Grafiker sind meist kurze Gespräche über die Art der Gestaltungen, die mit der Präsentation der einzelnen Entwürfe durch die Grafiker beginnen. Die Entwürfe werden dabei sukzessive am Computer gezeigt und kurz erläutert. Durch die Trennung der Entwürfe auf einzelnen Seiten können diese auf einen Blick – inkl. ihrer jeweiligen Variationen – vorgeführt werden, ohne dass die Rohentwürfe oder etwaiges Material zu sehen ist (da diese ausgeblendet werden oder außerhalb des Seitenrandes liegen). Ideen für Entwürfe werden also dadurch zu einzelnen Ansätzen verdichtet, dass sie in eine visuelle und damit kommensurable sowie kommentierbare Form gebracht werden. Die Art der Organisation der einzelnen Entwürfe im Computerprogramm legt die Vergleichbarkeit dieser nahe.

Das bedeutet, dass über die visuelle Anordnung von Elementen ein professioneller Blick organisiert wird, also eine spezifische Form des Sehens nahe gelegt und durch entsprechende Praktiken ermöglicht wird. Dabei lässt sich diese Entwurfsgliederung auch hinsichtlich einer repräsentationalen Dimension befragen, nämlich hinsichtlich ihrer Qualität des »Sichtbarmachens« (Rheinberger/Krauthausen/Nasim 2010: 144). Innerhalb des Feldes spielt der Nachweis der Auseinandersetzung mit dem »Kommunikationsproblem« des Kunden eine zentrale Rolle. Über die Aufgliederung nach Entwürfen kann sowohl die ästhetische und konzeptionelle Breite als auch eine Tiefe nachgewiesen werden: Ersteres, indem etwa verschiedene Ansätze nebeneinander sichtbar werden; zweites, indem verschiedene Varianten untereinander angeordnet sind. Nun werden dem Kunden zwar nicht immer alle Entwürfe präsentiert, aber der zuständige Kundenberater und der Kreativdirektor, die am Präsentationstermin anwesend sind, können sich vorab durch diese Ordnung nach Entwürfen über den jeweiligen Stand informieren und bekommen zugleich einen Einblick in die Potenzialität und Geschichtlichkeit der Entwürfe.[118] Solche Informationen werden häufig für Präsentationen beim Kunden genutzt, um dort auf die Entwicklung der Ideen einzugehen und diese mit einem Verweis auf ihre Geschichte anzupreisen. Diese Organisation des Blicks lässt sich also nicht nur als ein ›Sehen‹, sondern ebenso als ein ›Sehenlassen‹ charakterisieren – also die Orientierung der Entwürfe auf ihre Präsentation.

Wieder-Sehen

Ein weiteres zentrales Verfahren der Praxis visueller Formung eines kreativen Produkts besteht im Verfügbarhalten älterer Entwürfe oder einzelner Elemente davon.

117 Zur Evaluation gestalterischer Optionen vgl. das nachfolgende Kapitel.

118 Potenziell, da nicht alle Schritte und Varianten im Moment der Vorführung am Platz der Grafiker sichtbar sind und einige bereits gelöscht wurden.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Diese Möglichkeit des *Wieder-Sehens* kann in zweierlei Form auftreten. Einmal geschieht eine solche *Re*-Visualisierung durch Rückgriff auf vorherige Versionen. Dieses Wiedersehen zu ermöglichen, gilt als eine Form »sauberen« Arbeitens. Dateien werden so angelegt, dass sie in einer »wiederherstellbaren Reichweite« (Schütz/Luckmann 2003: 88) liegen, das heißt, dass einzelne Vorlagen oder Entwürfe erneut geöffnet und zur Bearbeitung herangezogen werden können. Entwerfen bedeutet in diesem Fall die Negierung des Verwerfens, da Entwürfe nicht gelöscht, sondern aufbewahrt werden und damit der potenziellen Wiederaufnahme zur Verfügung stehen.[119] Hierzu ein Beispiel aus den Beobachtungen der Logobearbeitung. Dort soll ein Logoentwurf überarbeitet werden, um das Zusammenspiel von Bildelement und Schriftzug deutlicher zu machen.

Die Grafikerin Esther weist gegenüber einer neben ihr stehenden Kollegin darauf hin, dass man als Ausgangspunkt »wieder zurück zur ursprünglichen Form« müsse. Dazu verlässt die Grafikerin das Programm, in dem der neue Logoentwurf bearbeitet wurde, und öffnet eine Datei, in der »jetzt all die [Entwürfe sind], die wir gehabt haben« (Grafikerin Esther). Diese liegen auf gleichberechtigten Ebenen in einem Dokument und lassen sich durch Einblendung sichtbar machen. Die Grafikerin klickt sich durch die einzelnen Entwürfe, das heißt, sie blendet die jeweils darüber liegende Ebene und damit je einen Entwurf ein, bis sie beim gesuchten Entwurf angelangt ist. Das Bildelement des gesuchten Logos schneidet sie aus und fügt es im vorherig bearbeiteten Dokument neben das neue Logo ein, um anschließend das neue Bildelement doch wieder durch das alte zu ersetzen.

In diesem Beispiel werden Elemente mit unterschiedlichen Vergangenheiten kombiniert und verwendet. Während der neue Logoentwurf mit seiner Schrifttype bestehen bleibt, wird ein früherer Zustand des Bildes herbeigeführt und ein Element daraus entnommen, welches mit dem Schriftzug des neuen Logos kombiniert wird. Hier kommt ein Prinzip grafischer Entwurfsarbeit zum Tragen, welches sich mit »visueller Wiedererlangbarkeit« beschreiben lässt. Für die visuelle Praxis der Akteure bedeutet das, nicht nur kommunikativ oder kognitiv auf die Vergangenheit des Entwurfes zurückzugreifen, sondern sich ebenso perzeptiv die »visuelle Performativität, also das im Bild Dargestellte« (Burri 2008: 352), zu vergegenwärtigen. Dabei kann die Situation, in der das so wiederhergestellte Bild einzubetten ist, durchaus eine andere sein als im letzten Moment der Bezugnahme und somit auch einen anderen Umgang mit diesen Entwürfen nach sich ziehen. Beispielsweise wird im oben beschriebenen Fall der ursprüngliche Entwurf zwar wieder aufgerufen, aber dadurch, dass »nur« ein Element herausgezogen wird, wird dieser als Materialliefe-

119 Diese Unabgeschlossenheit und potenzielle Wiederaufnahme von Entwürfen lässt sich, wie im letzten Kapitel deutlich geworden sein sollte, auch als ein Merkmal von Brainstorming-Sitzungen herausstellen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

rant qualifiziert und nicht als ein bearbeitungswürdiger Entwurf. Allerdings verweist die Möglichkeit des erneuten Zugriffs auf die Dateien grundsätzlich auf eine Art des *Wieder-Sehens*, welche sich auf das bezieht, »was früher einmal in meiner Reichweite war und das […] wieder in meine Reichweite gebracht werden kann« (Schütz/Luckmann 2003: 88). Das Wieder-Sehen ermöglicht ein »[Z]urück zur ursprünglichen Form« (Grafikerin), also zu etwas, was gerade durch die Annahme der (unveränderten) Wiederholbarkeit seine Bedeutung erhält.

Abb. 9: Protokollfenster

Quelle: eigener Screenshot (H.K.)

Eine anders gelagerte Form des Wieder-Sehens wird deutlich, wenn man die Arbeit an einzelnen Entwurfsobjekten betrachtet. Die Akteure bearbeiten Entwürfe, indem sie Darstellungen ausprobieren. Dieser experimentelle Charakter der Entwurfsarbeit zieht auch eine visuelle Praxis nach sich. So beginnt die Grafikerin im gerade berichteten Beispiel, nachdem sie das Element eingefügt hat, dieses zu bearbeiten. Sie verkleinert die Größe des Bildelements und hält kurz inne, woraufhin sie den Abstand zwischen dem Bildelement und der daneben stehenden Schrift verringert, anschließend die Schriftart verkleinert, beides nach einer abermaligen kurzen Pause wieder rückgängig macht. Dieses probierende Sehen lässt sich bei der Arbeit an

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

einzelnen Objekten immer wieder beobachten. Die Grafiker verwerfen die Gestaltungsversuche und kehren über Rückgängig-Befehle zu einer früheren Version des Entwurfes zurück. Dabei kann es sich sowohl um einige wenige Bearbeitungsschritte handeln (wie bei der beschriebenen Größenänderung) als auch um größere Rückschritte bis hin zur Erstversion der Arbeitssitzung. Dabei sind die Programme auf diese Form des Rückgängigmachens schon angelegt. In einem eigenen Protokollfenster werden die einzelnen Arbeitsschritte aufgezeichnet und per Mausklick kann zum gewünschten Stadium zurückgekehrt werden (vgl. Abb. 9).

Hier offenbart das Programm bereits eine Methodologie des Entwerfens, welche die Arbeitsprozesse in einzelne Schritte zergliedert. Das Wieder-Sehen ermöglicht entsprechend ein Zurück zu einem früheren Arbeitsschritt, von dem wieder neu begonnen werden kann. Entgegen dem ersten Fall des Wieder-Sehens, welcher auf die positive Bezugnahme einer früheren Version anspielt, handelt es sich bei diesem zweiten Fall um eine Eliminierung einzelner Gestaltungsschritte, die, ist man einmal im Protokoll zurückgegangen, auch nicht wiederherstellbar sind. Das Verfahren des Zurückspringens ermöglicht hier also einen Neuanfang und verweist so auf die prinzipielle Fehlerhaftigkeit der Probeentwürfe, während im zuerst beschriebenen Fall des Wieder-Sehens gerade die unentschiedene Nicht-Abgeschlossenheit im Vordergrund steht und zu den Entwürfen zurückgekehrt werden kann, um sie ein weiteres Mal in den Gestaltungsprozess zu integrieren.

Probe-Sehen

Diese zweite Art des Wieder-Sehens offenbart eine visuelle Praxis im Entwurfsprozess, die sich auf eine Unterscheidung innerhalb der Sachdimension bezieht. Hier werden Veränderungen an den Entwürfen auf ihre gestalterischen Konsequenzen hin überprüft. Gestalten kann so als ein experimenteller Akt charakterisiert werden, als eine Art *Probesehen*, welches auf die Aufdeckung sowie das Verfolgen einer »Spur« (Rheinberger/Krauthausen/Nasim 2010: 145) im Visuellen abzielt.[120] Dieses experimentelle Sehen besteht in der Erschaffung alternativer Formen, die in großer oder geringer Abweichung zur Ausgangsgestaltung stehen und häufig auf einen direkten Vergleich untereinander abzielen. Ein solches auf Vergleichen angelegtes Probe-Sehen, zeigt sich etwa im obigen Beispiel der unterschiedlichen Logoentwürfe, bei dem zwei ähnliche Entwürfe auf derselben Seite angeordnet sind und über Skalierungsverfahren in ihrer parallelen Präsenz sichtbar gemacht werden. Hier werden visuelle Variationen erschaffen und vergleichend auf ihre ästhetische und formale Tauglichkeit geprüft, also gefragt, ob sich diese Variationen als grafische Spuren (die es weiter zu verfolgen gilt) sehen lassen. Aber nicht nur im direkten

120 Zur Konzeption gestalterischen Entwerfens als experimenteller Akt vgl. Hasenhütl 2009: 351; zum Verhältnis von (wissenschaftlichen) Experiment und (schöpferischem) Entwurf vgl. Krauthausen 2010: 7ff.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Vergleich mit anderen Entwürfen, sondern schon in der Veränderung während der Bearbeitung zeigt sich die experimentelle Qualität des Probesehens. Indem die Änderungen direkt am Bildschirm nachvollzogen werden können, wird hier unmittelbar ein Vergleich mit der vorherigen Gestaltung möglich. Anders als etwa bei komplexen (natur-)wissenschaftlichen Experimenten, bei denen Daten oft erst ausgewertet werden müssen, um deutliche Ergebnisse zu sehen, werden im Falle der grafischen Entwurfsarbeit sofort Unterschiede sichtbar.[121] Dies unterscheidet sie von den meist verbalen Entwürfen in der Ideenfindung, die sich als sprachlich geäußerte Ideen erst noch im Medium des Visuellen ›beweisen‹ müssen.

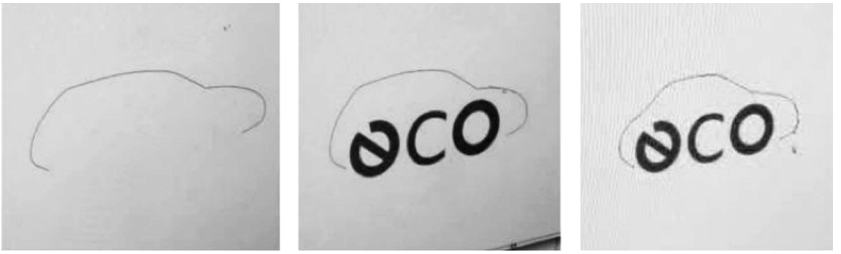
Nun werden (alternative) Entwürfe nicht mit einem einzelnen Mausklick vollzogen, ebenso wie eine Entwurfszeichnung auch nicht mit einem einzelnen Strich abgeschlossen ist. Vielmehr besteht die Entwurfsgestaltung in der Aneinanderreihung vieler kleiner Veränderungen, die in der Summe einen mehr oder minder deutlichen Unterschied zum Beginn der Versuchsphase markieren. Aufschlussreich daran war es zu beobachten, dass die Akteure bei der Veränderung der Entwürfe selten innehielten und die einzelnen, minimalen Änderungsschritte auch selten widerrufen wurden. Die Erschaffung einer alternativen Form des Objekts wurde so lange weiterverfolgt, bis eine deutlich andere Version des Ausgangsobjekts sichtbar wurde. Dies sagt aber noch nichts über die Halbwertszeit des so entstandenen Entwurfes aus. So werden die Entwürfe auch unmittelbar nach deren Entstehung wieder gelöscht, allerdings erst, nachdem dem Entwurf eine kurze ›Überlebenschance‹ eingeräumt wurde. Nicht selten arbeiteten die Grafiker zehn Minuten an einem Objekt, um dieses dann zu »löschen«. Erst wenn über eine erste ›natale Phase‹ des Entwurfsobjekts hinaus gegangen wurde, sich also die Konsequenz der gestalterischen Idee konkretisierte, Formen nicht mehr nur in der bloßen Andeutung vorstellbar blieben, sondern eine visuelle Präsenz bekamen, wurde eine Einschätzung getroffen. Gestalten im Modus des Probesehens verweist also auf die Erschaffung einer (halbwegs) konsistenten Form, die zwar im Entwurfsstadium begriffen ist und somit auch in der materialen Gestaltung vorläufig, allerdings über den Status des Unkonkreten hinaus geht. Anhand der Abbildung 10 kann das kurz verdeutlicht werden.[122]

121 Zur visuellen Praxis naturwissenschaftlicher Forschung vgl. Rheinberger/Krauthausen /Nasim 2010.

122 Diese Phaseneinteilung dient der Illustration.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Abb. 10: Entwicklungsphasen Entwurfselement (Screendetails, Videostill)



Quelle: eigenes Video (H.K.)

In Abbildung 10 kann auf dem ersten Bild (Phase 1) die angedeutete Form eines Fahrzeuges gesehen werden. Diese Form hat die Grafikerin anhand der Umrisse einer Fotografie eines Autos erstellt. Zu sehen ist nur eine dünne Linie. Im zweiten Bild wurden mit dem Schriftzug »eco« bereits Elemente des Ausgangslogos eingefügt. Darüber hinaus wurde die Form des Autos auf einer horizontalen Achse gestaucht und etwas verändert. Nach einigen Änderungen zeigt sich wenige Minuten später (insgesamt dauert die Bearbeitung von Phase 1-3 vier Minuten) ein deutlicher Wandel der Ausgangsform. Aus einem Auto mit schrägem Heck wurde ein Gefährt mit Stufenheck und durch den Schriftzug »eco« angedeuteten Reifen. Erst in dieser Phase entscheidet sich die Grafikerin gegen diese Variation und beginnt danach erneut, eine weitere Autoform ›auszuprobieren‹. Hier wird die gerade beschriebene Konkretisierung der Form deutlich. Weder genügt es der Grafikerin allein die Autoumrisse zu zeichnen, noch reicht ihr die Vorstellung eines stufenheckförmigen Fahrzeuges aus. Eine solche Form wird hier erst visuell erschaffen, bevor sie einer Bewertung unterzogen wird.

Hierbei kommt eine evaluative Komponente grafischer Tätigkeit zum Tragen. Varianten werden visuell erzeugt und bleiben nicht reine Vorstellungsinhalte, werden somit auch als sichtbare Optionen gehandelt, die nach kurzem Innehalten wieder gelöscht werden können. Dieses Trial-and-Error-Verfahren innerhalb der Praxis zeichnerischen Gestaltens ist notwendig darauf angewiesen, Dinge visuell hervorzubringen, sie sichtbar zu machen, um sie dann zu bewerten.[123] Erst die konkrete Form erlaubt hier eine Reflexion über die Gestaltung (vgl. auch Hasenhütl 2009: 384f.). Interessant an diesem Fall des Probe-Sehens ist das regelmäßige Scheitern von Entwürfen oder Entwurfsvariationen. Dem Probeentwurf wird durch die Praktiken des Probe-Sehens und Wieder-Sehens eine Fraglichkeit zugesprochen, die

123 Zu materiellen, architektonischen Praktiken des Entwerfens, welche gleichsam ein Versuchen (inkl. Scheitern) beinhalten vgl. Yaneva 2009: 128ff.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

sachlich auf Mehrdeutigkeit und temporal auf Flüchtigkeit angelegt ist. Indem etwa einzelne Elemente wie die Buchstabengröße oder der Abstand zwischen Gestaltungsobjekten ausprobiert werden, können verschiedene Anschlussmöglichkeiten realisiert oder eben verworfen werden. Dieses Probe-Sehen lässt sich sowohl bei kleinen Variationen einzelner Elemente beobachten als auch bei ganzen Entwürfen, die ausprobiert und anschließend wieder gelöscht werden.

Hier zeigt sich ein Grundproblem entwerfender, experimenteller Arbeit. So ist es schwierig, alle Aspekte eines Entwurfs zeitgleich experimentell zu verändern. Eine solche radikale Neuschöpfung würde einerseits den vorhergehenden Entwurf völlig disqualifizieren und andererseits die Komplexität gestalterischer Offenheit vergrößern. Hans-Jörg Rheinberger weist darauf hin, dass Veränderungen im Experiment immer auch eine reduktionistische Gefahr in sich tragen, wenn »möglicherweise Dinge [ausgeblendet werden], die man besser nicht ausblendet« (vgl. Rheinberger/Krauthausen/Nasim 2010: 155). Nun handelt es sich beim grafischen Gestalten zwar nicht um ein naturwissenschaftliches Experiment – die Konsequenzen des Ausblendens haben hier eine andere Tragweite, da mindestens eine erste Bestimmung des Gelingens guter Gestaltung schon während der Bearbeitung sichtbar wird – allerdings lässt sich auch hier beobachten, dass immer wieder Aspekte stabil gehalten werden, damit andere variiert werden können und deren Zustandsänderungen auch als solche deutlich werden. So werden im obigen Beispiel ›nur‹ die äußere Form des Autos, nicht aber der Schriftzug »eco« verändert.

Die Gefahr dieser stabilisierenden Komplexitätsreduktion, nämlich der Verlust von Anschlüssen durch die Variation einzelner Elemente, wird im laboratorischen Experimentalkontext, so Rheinberger, »durch die Vielfalt der Experimente und ihrer Aufzeichnungsmodi« (ebd.: 155f.) wieder aufgefangen. Eine solche Vielfalt findet sich auch für den Fall grafischer Entwurfsarbeit – wenn auch in der konkreten Form davon unterscheidbar. Ein zentraler Unterschied zu den von Rheinberger beschriebenen molekularbiologischen Experimenten scheint mir im Prinzip der Gleichzeitigkeit gegeben. So beschreibt Rheinberger die Experimente als eine Abfolge, eine immer wehrende Neujustierung einzelner Aspekte, die alle auf eine Art *Fortschritt*, nämlich dem Gelingen eines Experimentes, angelegt sind. Im Gegensatz dazu existieren die Entwürfe der Grafiker in einer besonderen *Parallelität*, welche mehrere gleichwertige Entwurfsstränge zur selben Zeit akzeptiert. Die grafische Entwurfspraxis zeichnet sich durch zahlreiche Änderungen auf den verschiedenen Ebenen innerhalb eines Entwurfes sowie dieser parallelen Entwurfsstränge aus, was einer reduktionisitischen Gefahr prinzipiell entgegenwirkt.

Gleichzeitig stabilisieren die Verfahren des Probesehens und des oben explizierten Wiedersehens die Möglichkeit dieser Vielfalt, indem auf frühere Entwürfe zurückgegriffen und Variationen getestet werden können. Diese ›stabile Vielfalt‹ gibt ebenso Aufschluss über den Umgang mit der Vergangenheit der Entwürfe. Sowohl durch die, zumindest potenzielle, Rückkehr zum Ausgangspunkt der Gestaltung als

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

auch die betonte Vorläufigkeit der Probegestaltungen wird hier die Vergangenheit des Entwurfs verfügbar gehalten – sei es als Vergleichshorizont oder als eine Art Sicherungskopie.

Gemeinsam Sehen

Ein anderer Aspekt der visuellen Praxis gestalterischen Entwerfens wird deutlich, wenn man sich die Sozialdimension des grafischen Blicks vergegenwärtigt. Gestalten und Entwerfen im sozialräumlichen Gefüge des Büros können nicht als bloße individuelle und zurückgezogene Tätigkeiten gelten, auch wenn sie sich zu Teilen so inszenieren. Sie sind wiederholt durchsetzt von Interaktionen mit anderen Akteuren: Der Kreativdirektor und der Art-Director evaluieren die Entwürfe und schätzen die gestalterische »Richtung« ein, die Kundenberater informieren sich über den Fortschritt des Projektes und andere beteiligte Grafiker besprechen die Aufgabe. Der letzte Fall wird im folgenden Beispiel deutlich, in der die praktische Herstellung eines *gemeinsamen Sehens* im Vordergrund steht: Es handelt sich dabei um eine Situation zu Beginn der Bearbeitung der oben angesprochenen Logoentwürfe. Die beiden beteiligten Grafikerinnen, Esther (E) und Astrid (A), tauschen sich über die Probleme der bisherigen grafischen Gestaltung aus, um anschließend die weitere Bearbeitung der Logoentwürfe untereinander aufzuteilen:

```
1   E:  ((am Computer sitzend, auf dem Bildschirm ist ein
2       Logoentwurf zu sehen)) Mir fehlt bei diesem
3       ((zoomt heraus) Logo die Zusammengehörigkeit)
4       (--). Wir haben hier so ein Lo- ((hebt die linke
5       Hand und verdeckt damit das linke Bildelement),
6       also, ich meine das könnte wegfallen), ((zoomt
7       herein bis auf Logogröße und mittet das Bild ein)
8       das bildet für mich keine (Einheit) eigentlich)
9   A:  ((A. tritt hinter dem Schreibtischstuhl von E.
10      hervor neben diese, bleibt aber leicht hinter der
11      linken Seite von E. stehen)) [Oder]
12  E:                               [Ich ] glaube, es
13      wird auch nicht besser, ((verkleinert das Bildele-
14      ment) wenn wir das Signet kleiner machen) (1,0).
15  A:  Aber wegen der Farbe, ((zeigt mit dem Finger auf
16      den Bildschirm und deutet auf Stellen in
17      verschiedenen Grüntönen) hier ist grün, hier ist
18      grün). (1,5) Oder, [ja- ]
19  E:                     [Aber] es macht ja schon Sinn,
20      dass das Wort eco eigentlich grün ist. (2,5)
```

Dieser kurze Ausschnitt zeigt verschiedene sich überlagernde Aktivitäten, die in die kollaborative Arbeit am Entwurf eingebunden sind; hier wird etwa mit verschiedenen Mitteln gezeigt, sich körperlich bewegt, gesprochen, auf Dinge hingewiesen und gleichermaßen werden technisch grafische Veränderungen vollzogen. In der

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Benennung der Ausgangslage verweist Esther auf das gestalterische Problem der mangelnden Zusammengehörigkeit. Dabei sind es vor allem visuell-ästhetische Gründe, die zur Begründung dieser Unzufriedenheit angeführt werden (Z. 1-9, 12-18). Vornehmlich die formale »Zusammengehörigkeit« (Z. 3), die mangelnde »Einheit« (Z. 8) zwischen Bildelement und Schrift wird hier als Problem konstatiert. Die Markierung des Problems wird einmal durch die sprachliche Äußerung vollzogen und zum anderen durch das Herauszoomen aus der Totalansicht des Logos und der Ansicht mehrerer Logos nebeneinander verdeutlicht. Hier wird der Aufmerksamkeitsfokus auf das Geschehen am Bildschirm gerichtet und dabei ein spezifischer Logoentwurf (neben anderen) in den Mittelpunkt des Interesses gerückt sowie als negativ markiert. Durch die Handbewegung der Grafikerin, mit der sie das Bildelement des Logos verdeckt, verdeutlicht sie, welche Elemente hier ›einheitslos‹ erscheinen (Z. 4-8). Die allgemeine Äußerung der ›Zusammengehörigkeitslosigkeit‹ wird so gestisch und sprachlich präzisiert. Das Zusammenspiel der abwertenden Geste[124], der sprachlichen Äußerung und der Aufmerksamkeit auf ein Objekt zeigen die Markierung des Problems an. Dabei erhält das Problem seine Intelligibilität aber nicht durch die rein intellektuelle (und auch nicht rein sprachliche) Zuschreibung, sondern wird als ein visuelles Problem behandelt. Es lässt sich hier von einer gemeinsamen Arbeit an einem Problem-Sehen sprechen, welches praktisch als ein *Problem-Zeigen* virulent wird – das heißt, das Problem wird hier durch verschiedene Verfahren sichtbar gemacht.[125] Anhand der weiteren Einwände von Esther und Astrid lässt sich diese Problemsichtbarmachung verdeutlichen. So wird beispielsweise die Komplexität des Problems aufgezeigt, indem Esther die Größe des Logos am Bildschirm verändert (Z. 13-14). Thematisch geht es um den Nachweis, dass sich durch eine einfache (Größen)Veränderung das Problem der Zusammengehörigkeit nicht lösen lässt. Zeigen *am* grafischen Objekt ist hier ein Zeigen *mit* dem grafischen Objekt. Das direkte Verändern des Objekts geschieht wiederholt parallel zur sprachlichen Hervorbringung der Einwände. Dieses Zeigen im und am Visuellen lässt sich als eine Art kollektives Probe-Sehen qualifizieren, da hier beide Grafikerinnen versuchen, visuelle Variationen sichtbar zu machen bzw. auf Variationen hinzuwirken, indem etwa vorgeschlagen und mit dem Finger gezeigt wird, welches Textelement einfarbig gestaltet werden könnte. Obwohl mit Esther nur eine der Grafikerinnen über die Computerhoheit verfügt, bezieht sich auch Astrid immer wieder auf die Materialität des grafischen Objekts am Bildschirm. Vornehmlich mit Zeigegesten (unterstützt durch deiktische Zeichen wie etwa »hier«, Z. 17) markiert sie am Objekt die Elemente, die für sie als problematisch gelten (etwa die verschiedenen Grüntöne). Auch hier ist der unmittelbare Bezugspunkt die grafische Ober-

124 Die Grafikerin hält nicht ›einfach‹ nur die Hand über das Bildelement (Z. 3-4), sondern zieht diese in einer abschätzigen Form vom Element hinfort.

125 Zur Praxis des Zeigens vgl. Goodwin 2003.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

fläche. Sowohl das Zeigen mit als auch am Objekt ermöglichen eine gemeinsame Bezugnahme auf den grafischen Gegenstand, an dem durch die unterschiedlichen Verfahren jeweils auf gewisse Punkte hingewiesen wird und damit die visuellen Spuren (des Problems) sichtbar gemacht werden.

Ähnlich wie es Dirk vom Lehn und Christian Heath (2007) für die kollektive Betrachtung von Kunstwerken nachgewiesen haben, lässt sich hier eine körperlich-interaktive Dimension des gemeinsamen Sehens herausstellen. So konfigurieren die Akteure ihre Körper und deren Position so zueinander, dass eine gemeinsame Betrachtung und Bearbeitung des Gegenstandes möglich wird. Das heißt, indem Astrid erst hinter dem Schreibtischstuhl stehend neben ihre Kollegin tritt, kann sie in das gemeinsame Sehen des grafischen Objekts intervenieren. Esther wiederum hält während des Zeigens in ihrer sonst ständigen Bearbeitung des grafischen Objekts inne und eröffnet so die Möglichkeit der Bezugnahme auf das Objekt durch Astrid und macht diese Möglichkeit körperlich sowie öffentlich deutlich. Beide arbeiten so an der Konfiguration einer gemeinsamen räumlich-körperlichen Perspektive auf den Gegenstand (vgl. ebd.: 152ff.). Hinzu kommt der Einbezug des grafischen Objekts in die kooperative Arbeitstätigkeit der Akteurinnen. Durch die aktive Sichtbarmachung des Problems am Gegenstand arbeiten sie an der Herstellung und Versicherung eines gemeinsamen Problemdeutungshorizonts. Denn es ist nicht selbsterklärend, worauf sich die visuelle Unzulänglichkeit bezieht – genauso könnte die Schrifttype oder das Logo problematisiert werden, was zu einem späteren Zeitpunkt auch geschieht. Beide weisen sich auf das Problem hin: Esther, indem sie sprachlich sowie mit dem Computer arbeitend, Dinge hervorhebt – oder eben nicht, denn genauso gut kann das Unterlassen als eine Kennzeichnung des Unproblematischen gedeutet werden – und Astrid, indem sie ebenso verbal wie auch gestisch auf spezifische Elemente verweist. Sequenziert man das Geschehen stärker und achtet man auf die Hervorbringung gemeinsamer Deutungshorizonte im Gespräch, lässt sich diese Ko-Orientierung beider Grafikerinnen noch einmal verdeutlichen. So lässt sich dann der Hinweis Astrids auf die unterschiedlichen Grüntöne (Z. 15-17) als ein Verständnissignal interpretieren und zwar dahingehend, dass sie das Problem – die mangelnde Einheit von Bildelement und Schrift – verstanden hat und diese Problemeinschätzung teilt. Auch wenn Esther zwar inhaltliche Gründe für die Aufnahme der Grüntöne anführt, so macht ihre Äußerung wiederum deutlich, dass hier eine gemeinsame Problemdefinition gefunden ist, gesprächspraktisch also nicht mehr an der grundsätzlichen Vergegenwärtigung des Problems (wie noch in Z. 1-14) gearbeitet werden muss, sondern dessen designpraktische Konturierung weitergetrieben werden kann. Hier geht es also sowohl um die praktische Herstellung geteilter Perspektiven, also eines *gemeinsamen Blickens* auf den Gegenstand, als auch um die Arbeit an der Kongruenz der »Relevanzsysteme« (Schütz/Luckmann 2003: 99), also um die kollektive Vergegenwärtigung des Problemhorizontes, um die Arbeit an einem *gemeinsamen Blick*.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Skalierendes Sehen und vergleichendes Sehen

Neben dem zeitlichen Nacheinander, etwa der Variation eines Entwurfs oder des Vergleichs über Ein- und Ausblendung, lässt sich das Rein- oder Rauszoomen als ein weiteres zentrales Verfahren innerhalb der Entwurfspraxis identifizieren. Skalierende Verfahren finden sich in verschiedenen Momenten des Designprozesses und sind, wie beispielhaft beim Probe-Sehen gezeigt, mit anderen Formen visueller Praxis gekoppelt. Ganz allgemein bieten sie die rein technische Möglichkeit der Vergrößerung bzw. Verkleinerung und damit die Arbeit in einem Mikrobereich, für den Genauigkeit gefordert wird (s.o.) sowie einen schnellen Wechsel zum Makrobereich, der einen Überblick liefert. Hierzu ein Beispiel, in welchem der Grafiker Ernst zwei unterschiedliche Motive aus zwei Bildern zusammenfügt. Dazu muss er ein Objekt, ein lachendes und junges Pärchen, aus einem Bild ausschneiden und in das andere Bild einfügen und »freistellen«, d.h. von jeglichen Spuren des Originalbildes befreien.[126]

Zuerst schneidet Ernst die Figuren grob aus. Dazu zieht er via Maus und Tastenkombinationen einen groben vieleckigen Rahmen um die Personen, sodass neben den Figuren noch Reste des Ursprungsbildes zu sehen sind und entnimmt diese Auswahl dem Bild. Er fügt das ausgeschnittene Bildelement in ein neues Hintergrundbild ein, auf dem Berge zu sehen sind. Da die Figuren zu groß sind, passt er diese durch den Skalierenbefehl im Grafikprogramm auf eine ungefähre proportionale Größe an. Dann beginnt er das Bild freizustellen, indem er die Ansicht vergrößert und die Figuren via Radiergummi von den Resten des Originalbildes befreit. Er fängt dazu systematisch links unten an und arbeitet sich im Uhrzeigersinn vor. In der Mitte (dies ist der schwierige Part, weil die Haare der Frau sehr zerzaust sind und zwischen den einzelnen Strähnen nur sehr mühsam mit dem Radiergummi gearbeitet werden kann) hält er inne und macht rechts nach der Kopfhaarpartie weiter. Bei verschiedenen Stellen vergrößert er die Ansicht bis auf Pixelgröße und entfernt dort die Farbpixel des Hintergrundes. Dabei entfernt er auch Teile des Bildes, wie etwa abstehende Haare der Frau. Regelmäßig wird die Bildansicht verkleinert, um in einem größeren Ausschnitt Hintergrund zu entfernen bzw. zu überprüfen, ob nicht ein Bereich vergessen wurde. Dann vergrößert er die Ansicht wieder nahezu bis auf Pixelgröße und verschärft (bzw. vermindert) die Kanten- sowie die Radiergummistärke.

126 Diese Arbeitstätigkeit des Freistellens ist eine klassische, aber schlecht gelittene grafische Aufgabe, welche als sogenannter »Job« häufig an Freelancer weitergegeben wird. Die Aufgabe gilt als wenig kreativ und bloße Fleißarbeit. Ernst, der ausführende Grafiker kommentiert diese Tätigkeit entsprechend negativ zu Beginn: »Jetzt mache ich diese doofe Aufgabe. Ich mein', ich könnte ja auch was Richtiges machen, aber die [beiden Agenturleiter, H.K.] haben mir mal wieder nichts gegeben. Jetzt bin sich so früh da und habe nichts zu tun«. Hier wird die Aufgabe nicht nur als unkreativ, sondern nicht einmal als Aufgabe (als »nichts«) vermerkt.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Hier wird die technische Möglichkeit des Skalierens deutlich. Indem bis auf die Pixelgröße herangezoomt werden kann, können Mikrobereiche erfasst werden, wodurch sich, wie auch schon bei den Hilfslinien, eine Mikrodimension gestalterischen Entwerfens eröffnet. Daneben bietet die Möglichkeit der Großansicht, wie oben bereits angemerkt, die schnelle Identifikation von gestalterischen Leerstellen, die in der Nahaufnahme übersehen wurden.

Gleichzeitig bieten Skalierungsverfahren aber eine Qualität innerhalb des Entwurfsprozesses, die über diese rein technische Dimension hinausgeht. Die wird noch einmal deutlich anhand der Bearbeitung der Logoentwürfe: Die Grafikerin arbeitet dort mit verschiedenen Seiten, auf denen die Entwürfe angeordnet sind. Je nachdem welcher Entwurf bearbeitet wird, zoomt sie die jeweiligen Logos heran. Dabei verharrt sie nicht in dieser Ansicht, bis das Logo abschließend bearbeitet ist, sondern zoomt immer wieder hinaus, sodass sie etwa von der ausschließlichen Ansicht auf L2 zur parallelen Ansicht von L1 und L2 wechselt oder den Blick auf alle existierenden Entwürfe erweitert (vgl. Abb. 8 oben). Dadurch entsteht innerhalb der Arbeitspraxis eine interne Bezugnahme auf andere Entwürfe. Durch die Praxis des Zoomens und die Anordnung der Bilder wird hier sowohl ein *paralleles* als auch ein *partikulares Sehen* ermöglicht. Es entsteht eine Gleichzeitigkeit von Entwürfen, die als Orientierung für *direkte Vergleiche* genutzt wird. So ordnet die Grafikerin L1 und L2 so an einer Hilfslinie an, dass diese gleich ausgerichtet werden können und die Größe eines Bildelements (einer horizontalen Linie unter den Entwürfen) bei beiden angeglichen wird. In dieser parallelen Perspektivierung können die Entwürfe betrachtet, vermessen, an denselben Hilfslinien angeordnet und entsprechend geändert werden und zwar in verschiedenen Vergößerungsstufen.

Dieses direkte Vergleichen mittels skalierender Verfahren erfährt seinen spezifischen Charakter nicht ausschließlich in der raumzeitlichen Parallelität der Entwürfe, sondern ebenso in dem schnellen Wechsel zwischen den Darstellungsebenen und dem Maßstab. Der rapide Wechsel des Skalierens, darauf hat auch Albena Yaneva (2005: 882f.) im Zusammenhang mit Entwurfspraktiken im Architekturfeld hingewiesen, ermöglicht eine Neubefragung des Materials, indem die rasche perspektivische Veränderung einen neuen Blick auf den Gegenstand ermöglicht. Entsprechend lassen sich die Verfahren des Zoomens auch nicht nur auf die Formen des Gleichzeitig-Sehens beschränken, sondern verweisen ebenso auf Maßstabsänderungen und Vergleiche innerhalb desselben Entwurfs. Dies geschieht häufig über Zoompraktiken am Computer, bei denen der Entwurf für wenige Sekunden verkleinert und anschließend wieder vergrößert wird. Wiederholt ließ sich die Herbeiführung eines Maßstabwechsels auch körperlich beobachten, indem die Grafiker auf dem Stuhl vor dem Bildschirm sitzend ihren Oberkörper nach hinten lehnen und so den Entwurf in größere Entfernung rücken. Sowohl durch die vergleichende Anordnung der Logos als auch der Änderung des Maßstabes werden hier die einzelnen Gestaltungselemente, sei dies Bild oder Text, in einer veränderten Form arrangiert resp.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

sichtbar gemacht. Ähnlich dem Probe-Sehen ist diese Art der Blickirritation auf die Evozierung eines visuellen Informationsgewinns angelegt. Die Veränderung (des Maßstabs oder der Vergleichsobjekte) soll Aufschluss über weitere Schritte der Gestaltung geben. Das bedeutet, dass hier Sehen und Zeichnen bzw. grafisch-materielle Intervention in einem ständigen Wechselverhältnis begriffen sind und zwar über die grundsätzliche physiologische Kopplung zwischen der motorischen Fähigkeit des Zeichnens und der visuellen Wahrnehmung hinaus. Donald Schön spricht in einem ähnlichen Zusammenhang von einer »Konversation mit den Materialien« (Schön 1991: 8). Durch die Skalierung wird der Blick auf die Entwürfe verändert und so Informationen über die Gestaltung gewonnen.

Allerdings bleibt diese Praxis des Skalierens sowie des vergleichenden Sehens nicht auf die technische Bearbeitung am Computer beschränkt. Auch durch den Wechsel des Mediums wird die Perspektive wie auch der Maßstab des Gegenstandes verändert. So kündigt die Grafikerin während der Arbeit an der Variation eines Logos an, dass sie die Entwürfe nun ausdrucken wird, da so eine bessere Beurteilung ermöglicht wird: »Ich werde jetzt mal ausdrucken zum Schauen. Man kann das nicht wirklich beurteilen am Bildschirm« (Grafikerin). Die Möglichkeit des raschen Perspektivenwechsels steht hier offenbar einer eingeschränkten Beurteilungsfähigkeit am Bildschirm gegenüber. Es scheint eine mediale Qualität des Materials zu geben, anhand derer Dinge besser oder schlechter beurteilt werden können.[127] Hinzu kommt, dass es für die im Produktionsablauf verankerten Bewertungsschritte grafischer Entwürfe gängige Praxis ist, diese auszudrucken, sobald sie von einem größeren Plenum als zwei Personen kommentiert werden. Eine Erklärung für diese materiale Präsenz des Papiers ist sicherlich der Umstand, dass auch dem Kunden Entwürfe in Papierform und auf Präsentationskarton geklebt präsentiert werden. Der Papierausdruck ist also der finale mediale Zustand, an dem die letztendliche Bewertung stattfindet. Daher ließe sich der Umstand, Entscheidungen über Design auf das Medium des Papiers zu verlagern, als eine Art visuelle ›Generalprobe‹ interpretieren. Der Entwurf muss sich erst einmal den Akteuren in der Agentur auf dem Papier beweisen, bevor dieser endgültig ausgedruckt dem Kunden präsentiert wird. Daneben scheinen mir aber noch zwei weitere Aspekte die Rolle des Papiers innerhalb der Entwurfsarbeit zu unterstreichen. Zum einen wird durch den Ausdruck auf Papier ein Materialwechsel vollzogen, der eine Neubefragung des Entwurfs ermöglicht. Ähnlich der Maßstabsänderung eröffnet der Ausdruck auf Papier ein anderes Sehen als noch auf dem Bildschirm, der Entwurf hat bspw. eine andere Rahmung, Farben erscheinen anders, verschiedene Ausdrucke können in einer bestimmten Art

127 Ähnliches stellt auch Jörg Potthast (2008) in seiner ethnografischen Forschung heraus. Er beobachtet, dass dem Medium des Papiers in der Kontrolle des Flugverkehrs eine besondere Qualität zugesprochen wird sowie damit Praktiken auf eine ganz bestimmte Art und Weise verbunden sind (dazu ebd.: 61ff.).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

kombiniert werden, sodass die Grundlage der Beurteilung eine andere ist. Ähnlich dem Probe-Sehen wird hier das Material neu befragt. Daraufhin ist der Ausspruch der Grafikerin gemünzt, nach der sich eine adäquate (»wirkliche«) Beurteilung nicht am Bildschirm vollziehen lässt. Zum anderen ermöglicht der Ausdruck eine Unterbrechung der ständigen Veränderung des Entwurfs. Um zum Drucker zu gelangen, muss aufgestanden, der Arbeitsplatz und das technische Gestaltungsartefakt Computer verlassen werden. Hier wird eine Temporeduzierung des gestalterischen Rhythmus herbeigeführt, die auf ein Innehalten abzielt und eine konzentrierte Betrachtung des Gegenstandes ermöglicht.

Der Rhythmus des Gestaltens

Anhand der Praxis des Skalierens wird noch etwas anderes deutlich als ausschließlich die Maßstabsänderung des Entwurfs – nämlich die Aufrechterhaltung eines gestalterischen Rhythmus'. Ähnlich einem Joggingläufer in der Stadt, der an Hindernissen wie einer Ampel auf der Stelle trabt, ohne dabei still zu stehen, fällt auch beim Entwerfen die ständige Bewegung des Bildes auf, beispielsweise durch die Änderung des Maßstabes.[128] Regelmäßig verändern die Grafiker die Ansicht auf das Entwurfsobjekt oder das Objekt selbst, wobei keine Veränderung – also der unveränderte Stillstand des Entwurfsobjektes – das (vorläufige) Ende der Entwurfsarbeit markiert. In dem bisher bemühten Beispiel der Logoentwürfe etwa sind die einzigen Momente, in denen keine sichtbaren Änderungen der Objekte vollzogen werden, ausgewählte Gesprächssituationen mit anderen Personen (dem Kreativdirektor, in einem Fall dem Ethnografen und schließlich einer Kollegin, mit der auf einem Papierausdruck Gestaltungsvorschläge diskutiert werden). Häufig aber, vor allem bei kleinen Bemerkungen, laufen die Gesprächssituationen parallel zum Gestalten (s.o.). Ein Merkmal visueller Arbeit am Entwurf ist die ständige Veränderung, die in einer Art rhythmischer Bearbeitung des Materials ihren beobachtbaren Niederschlag findet. Das ununterbrochene Klicken und Bewegen des Mauszeigers, die Justierung und Veränderung der Gegenstände sowie das Zoomen sind dabei Verfahren dieser Dynamik. Dazu ein Beispiel: Es handelt sich hierbei um eine Sequenz, die an die beschriebene Logobearbeitung oben nahezu unmittelbar anschließt.

Die Grafikerin zieht einen Rahmen an der äußeren autoförmigen Begrenzungslinie des Logos (Abb. 11). Anschließend klickt sie auf die Außenlinie, um diese auszuwählen. Danach verän-

128 Einen ersten Eindruck liefert ein Ausschnitt aus meinen Feldnotizen: Severin ruft die VIA-Datei auf und macht sich ans bearbeiten. Mit Eifer. Als hätte er eine Idee. Ein wenig wie ein Jockey sitzt er nach vorne gebeugt, auf der vorderen Hälfte seines Stuhles und stützt sich mit den Unterarmen auf der Kante des Tisches ab und blickt auf den Rechner.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

dert sie den Abstand der Linie mit dem eingefassten Schriftzug für wenige Millimeter. Sie bewegt den Mauszeiger nach rechts und verharrt dort für eine halbe Sekunde, wobei sie dort auf die weiße Seite klickt. Anschließend klickt sie auf den Zoombutton auf der rechten Seite und zoomt mithilfe von Tasten sofort heraus auf eine größere Ansicht, zieht dort das Bild nach links, weiter in die Mitte. Diese Perspektive behält sie für zwei Sekunden bei und zieht einen Rahmen um das Logo (Abb. 12) und bringt so den Entwurf wieder näher heran (ungefähr wie Abb. 11) und mittet das Bild wieder ein.

Abb. 11 (links): Maßstabsänderungen I;
Abb. 12 (rechts): Maßstabsänderungen II; jeweils Screendetails, Videostill

Quelle: eigenes Video (H.K.)

Der Ausschnitt beschreibt eine Situation, die knapp zehn Sekunden dauert und in der sich eine Vielzahl von Mikrotätigkeiten zeigen, mit der das Logo bearbeitet wird. Das Bild wird in unterschiedlichen Ansichten perspektiviert, justiert (etwa eingemittet), die Maus bewegt und Dinge angeklickt und mit gehaltener Maustaste in ihrer Form verändert, Rahmen gezogen, Elemente ausgewählt, Formen verändert und Werkzeuge aus der Toolbox ausgewählt (zu sehen links in Abb. 11). All diese Mikroverfahren sind daran beteiligt, einen gewissen Bearbeitungsrhythmus aufrecht zu erhalten, der sich vor allem durch die stete Veränderung (von Objekt, Mauszeiger, Ansicht, programmtypischen Befehlen) auszeichnet. Bewegung scheint hier das oberste Gebot. Nahezu keinen Augenblick verharrt die Grafikerin in der Bearbeitung. Einzig eine halbe Sekunde hält sie inne. Grafische Arbeit am Entwurf vollzieht sich hier als eine ständige Zustandsänderung, die sich als pausenlose Bewe-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

gung beobachten lässt.[129] Das Skalieren erscheint dabei wie eine Erhöhung des Tempos, da hier die ohnehin hohe Frequenz der Bearbeitung durch die plötzliche und kurze Größenänderung auch visuell unterstützt wird. Dabei stellen sich die Änderungen am Objekt für den Beobachter nicht immer als gleichermaßen sinnhafte Aktionen dar. Während im oben beschriebenen Beispiel die Sequenz des Geschehens dem Beobachter eine mögliche Deutung offenbart – das Herauszoomen kann als eine Überprüfung der Änderung des Randes verstanden werden, da anschließend weiter an diesem gearbeitet wird[130] – finden sich häufiger auch Aktionen, die nicht klar identifizierbar sind. So ließ sich wiederholt beobachten, dass während des Gestaltungsprozesses auch Zoompraktiken ›ins Leere liefen‹, das heißt danach keine sichtbaren Änderungen vollzogen wurden, sondern das Entwurfsobjekt ›einfach nur‹ innerhalb des Bildausschnitts bewegt wurde, wie in einer Art entwerfender Verlegenheitsgeste. Nun können diese Aktionen auch der individuellen Gestaltungsvorlieben der Grafiker geschuldet sein, wofür die Daten allerdings keine hinreichenden Hinweise geben. Vielmehr lassen sich diese Momente in Hinblick auf den Rhythmus als die praktische Herstellung und Aufrechterhaltung einer gestalterischen Dynamik interpretieren. Das Ende der Veränderungen bedeutet den Stillstand der Gestaltung. Ähnliches konnte auch für die konversationelle Brainstorming-Maschinerie herausgestellt werden. Entwerfende Arbeit, sei das Gesprächsarbeit an Ideen oder grafische Arbeit am Entwurf, zielt in ihrer konkreten Form auf ein stetes ›Weiter‹, auf die Negation der Pause ab. Hiermit wird auch eine Affektlogik des Gestaltens angesprochen, die allerdings aus einer praxistheoretischen Perspektive weniger auf das innerpsychische Erlebnis eines »Flows« verweist (vgl. Csikszentmihalyi 1997: 162ff.), sondern auf die praktische Verfahren mit denen die Akteure diesen Rhythmus aufrechterhalten.[131] Indem hier skaliert, probiert und der

129 Diese stete Bewegung zeigt sich auch in den Besprechungen mit anderen. Nahezu nie halten die Grafiker inne, selbst bei der gemeinsamen Begutachtung von Entwurfsvorschlägen auf Papier bearbeiten diese nonstop das Material und sei es nur durch leichtes Andeuten oder Verstärken von Linien.

130 Die situationsspezifische Bedeutung der gestalterischen Routinen kann hier analytisch nur ex post aus der Rekonstruktion des Handlungsvollzugs erschlossen werden. Dabei hilft die temporale Sequenzierung des Geschehens wie etwa auch in der Konversationsanalyse (vgl. dazu Eberle 1997: 252ff., Bergmann 2000), da so Anschlussäußerungen die Bestimmung eines Sinngehaltes nahelegen (vgl. Schneider 2002: 55ff.). Indem hier der autoförmige Rahmen nach der Großansicht weiter bearbeitet wird, lässt sich der Ansichtswechsel als eine Befragung der Formänderung interpretieren: Ist die in Abb. 11 begonnene Änderung gelungen? Solche Mikroanalysen helfen, Aufschluss über die potenzielle Bedeutung solcher Schritte zu bekommen.

131 Der »Flow« wird von Mihalyi Csikszentmihalyi als ein Erlebnis bestimmt, welches durch ein »Hochgefühl« (1997: 162) und einer damit einhergehenden intrinsischen

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

grafische Entwurf in ständig wechselnden Ansichten (parallel oder partikular) perspektiviert wird, lässt sich die gestalterische Arbeit als eine affektive Bezugnahme auf den Gegenstand interpretieren. Wobei mit dem ›Weiter‹ innerhalb dieser gestalterischen Praxis noch nichts über die produktive Richtung einer gestalterischen Entwicklung, im Sinne eines teleologischen Fortschritts, gesagt wäre. Wie schon oben beim Wieder-Sehen herausgestellt werden konnte, sind gestalterische Elemente und Entwürfe immer wieder aufgreifbar und potenziell unabgeschlossen. Entsprechend kann dieses ›Weiter‹ auch die Rückkehr zu einem früheren Entwurf bedeuten. So verweist dieser Rhythmus auch auf eine eigentümliche zeitliche Logik, die sich nicht ausschließlich in einer sukzessiven Chronologie von Vergangenheit und Zukunft erschöpft, sondern gleichermaßen die dynamische Bearbeitung und damit das Entstehende in seiner Präsenz hervorhebt (vgl. Yaneva 2005: 886).[132]

Motivation (vgl. ebd.: 158) während der Ausführung einer Tätigkeit definiert ist. In der weiterführenden Konkretierung des Flow-Erlebnis' markiert Csikszentmihalyi neun Hauptmerkmale dieses Flow-Erlebens (ebd.: 163ff.). Auch wenn hierbei auf die Tätigkeit selbst und in einem sehr generellen Sinne auch auf deren Vollzug eingegangen wird, bleiben die Bestimmungen doch in erster Linie auf eine psychische Dimension bezogen. So ist die Rede davon, dass »Ablenkungen vom Bewußtsein ausgeschlossen« (ebd.: 164) sind oder dass man im Flow vollständig in seiner Tätigkeit aufgehe (ebd.: 165). Eine solche Konzeption des Flows ist aufschlussreich, da sie allgemein Auskunft über die Relevanzen kreativ tätiger Akteure gibt, verharrt aber in dieser Deutung in einer zu stark mentalistischen Dimension und betont mehr den psychischen Akt des Erlebens als die konkrete Hervorbringung des Erlebnis' (zur Mentalismuskritik vgl. Reckwitz 2003: 288).

132 So auch Csikszentmihalyi, indem er auf den autotelischen (und nicht exotelischen) Charakter der kreativen Tätigkeiten im Modus des Flow-Erlebens hinweist (1997: 166).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

4.2.5 Evaluationen: Bewerten, prüfen und stabilisieren der Entwürfe

> »Wer entscheidet was gut ist? Also der Erste der das dann entscheidet, ist der, der es sich ausdenkt. Das bin ich und das ist vor allem mein Bauch, so ein Bauchgefühl. Die zweite Hürde ist natürlich mein Chef, der Kreativdirektor, der dann sagt ja das machen wir, das machen wir nicht. Und der letztliche Entscheider ist dann der Kunde, der zahlt es ja auch.«
> TEXTER

Entwurfspraxis vollzieht sich zu einem maßgeblichen Anteil über den Aufbau und das Aufrechterhalten von Optionalität. Der Entwurf in der Ideenfindungs- und auch Gestaltungsphase tritt im Plural in Erscheinung, als Entwürfe, und auch diese sind nicht zwingend nur auf ein einziges Erscheinungsbild reduziert, sondern zeigen verschiedene Varianten, die beispielsweise am Bildrand angeordnet sind oder über Praktiken wie das ›Wieder-Sehen‹ erneut verfügbar gemacht werden können. Dabei lässt sich fragen, wie die Grafiker sich während des Gestaltungsprozesses über die Fortschritte ihrer Entwürfe informieren. Woher wissen und woran sehen Grafiker, dass sie auf dem gestalterisch ›richtigen Weg‹ sind? Wie wählen sie gewisse Entwürfe und schließen andere wiederum aus? Um dies zu beantworten, ist es hilfreich, nach den Verfahren des Evaluierens zu fahnden und so die verschiedenen Situationen in den Blick zu nehmen, in und mit denen Entwurfsvorschläge stabilisiert werden.

Das gerade diskutierte gegenseitige *Vergegenwärtigen und Zur-Deckung-bringen verschiedener Problemhorizonte* (das ›Gemeinsam Sehen‹) und somit die gemeinsame Aufmerksamkeitsfokussierung auf gestalterische Aspekte lässt sich als ein erstens Verfahren bennenen, mit dem das Problem der Identifikation gestalterischer Güte angegangen wird.[133] Dabei steht in diesem Fall weniger die Entscheidung über fertige Gestaltungsentwürfe in ihrer Gesamtheit im Vordergrund, als eher die Benennung von einzelnen ästhetischen Leerstellen. Hier wird also die Zukunft gestalterischer Elemente festgelegt, indem auf einzelne zu bearbeitende Aspekte eingegangen wird. Dabei wird aber nicht nur das visuelle Element identifiziert, welches weiter bearbeitet werden soll, sondern auch die Richtung des gestalterischen

133 Wobei mit gestalterischer Güte noch nichts über die Qualität ausgesagt sein soll. ›Gut‹ kann sich hier zunächst einmal auf die adäquate Adaption der Kundenwünsche wie auch auf eine ästhetisch-künstlerische Dimension beziehen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Problems angegeben, wie etwa im obigen Beispiel des Gesprächs der beiden Grafikerinnen Esther und Astrid, dort war es die mangelnde ›Zusammengehörigkeit‹ einzelner gestalterischer Elemente. Eine stabilisierende Kraft für die weitere gestalterische Arbeit wird hier also bezogen auf den Entwurf. Sie wird sowohl lokal durch die kollektive Identifikation der verbesserungswürdigen Gestaltungselemente (die Schrift und das Logo) als auch inhaltlich durch die Benennung des zugrundeliegenden Problems festgelegt (die fehlende »Einheit«). Hier wird die Frage nach dem »what to do next« (Garfinkel 1984: 12) der Gestaltung auf eine kooperative Ebene gehoben.

Unmittelbar anschließend an diese kollektive Bezugnahme auf die Gestaltung lässt sich, zweitens, ebenso das *explizite Einholen von Meinungen der Kollegen* als ein Verfahren identifizieren, über welches Aufschluss hinsichtlich der eigenen Entwürfe und deren Fortschritte gewonnen wird. Regelmäßig werden andere Kreative um Rat für die gestalterischen Entwürfe gebeten. Hierbei wird das Augenmerk durch die Bewerteten gelenkt, indem diese auf den zu bewertenden Aspekt ihrer eigenen Arbeit hinweisen. Dabei ist der Entwurf meist nicht abgeschlossen, sondern beinhaltet noch Aspekte, die es zu verbessern gilt. Eine Grafikerin: »Vor allem hier unten [(zeigt auf den unteren Bildrand)]. Das muss nach mehr aussehen, damit das alles zusammenpasst.« Durch diese Fokussierung der Kritik werden gleichermaßen andere Bereiche ausgeschlossen, die nicht zur Debatte stehen, da sie als »fertig« oder nicht ›diskussionswert‹ gelten. Diese Ratsuchungen haben dabei einmal den Charakter der Bitte um Hilfestellung, worauf konkrete Hinweise zur Gestaltung folgen wie etwa: »Mach doch da noch schwarz und da noch rot. Es wäre schade, wenn man da die Farben des Logos nicht aufgreift. Das ist irgendwie als wenn man es nicht richtig erzählen würde« (Grafikerin). Zum anderen gilt die Frage nach Rat der allgemeinen Bestätigung und Selbstversicherung der Arbeit am Entwurf. So etwa im folgenden Beispiel, indem wiederholt eine bestimmte Form der Gestaltung – es geht um eine Animation für eine Website – besprochen wird und in der sich vom Grafiker kommunikativ darüber versichert wird, dass durch die Gestaltungsänderungen eine visuelle Verbesserung erreicht wurde.

Der Grafiker Severin (S) ruft über die Schreibtische hinweg der Grafikerin Esther (E) zu: »Kannst du da noch was gucken?« Diese steht von ihrem Stuhl auf, kommt herüber, bleibt hinter ihm stehen und schaut auf den Bildschirm, während dieser dort verschiedene Versionen erklärt, welche von beiden kommentiert werden:

```
1  S:  Ja, so sieht das mehr nach Magazin aus.
2  E:  Wirkt jünger
3  S:  ((klickt zu einer neuen Version)) Das finde ich
4      auch noch cool
5  E:  Ja, das kommt viel besser als gestern
```

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

```
6  S:  Das mit der zweiten Linie ist noch super. Man muss
7      viel mehr mit internen Bildern arbeiten.
```

Hier führt die kollektive Bestätigung zur Stabilisierung des Entwurfs. Dabei allerdings bezieht diese Bestätigung ihre Kraft aus der professionellen Kompetenz des Ratgebers. Dadurch, dass sich hier die Kreativen (und nicht die Berater) untereinander bereden, ist das ästhetische Urteil des Gegenübers immer auch ein gestalterisches Fachurteil. Anders verhält es sich, wenn Praktikanten oder Personen aus der Beratung befragt werden. Diese werden häufig als neutrale Personen angesprochen, als generalisierte Rezipienten, deren spezifische Erfahrungen eingeklammert werden. Dieser sogenannte *»Hausfrauentest«*[134] zielt auf die vorurteilslose und unbeteiligte Meinung der Gegenüber ab. Quasi als »generalisierte Andere« (Mead) übernehmen diese die Rolle der Modellrezipienten, welche dann eben auch nach ihrer agenturfreien und nicht-professionellen Meinung gefragt werden. Entsprechend wird auch auf die Erfragung des unmittelbaren Eindrucks, also eine affektive Dimension und weniger die intellektuelle oder rationalisierte Durchdringung erfragt.

Neben dieser expliziten und von den Bewerteten initialisierten Reaktion der Kollegen auf die eigenen Entwürfe, ist noch der *Sonderfall* eines *spontanen, plötzlichen Bewertens im Passieren* zu unterscheiden. So ließ sich wiederholt beobachten, wie die im bewegungsreichen, räumlichen Gedränge der Agentur Passierenden plötzlich am Schreibtisch innehalten und das auf dem Bildschirm Sichtbare kommentieren. Diese Evaluation im Vorbeigehen ist nahezu immer eine positive. Der für die Passierende aufmerksamkeitserregende Bildausschnitt ist es, auf den neben dem Schreibtisch stehend Bezug genommen wird. Diese Hervorhebung des Positiven ist symptomatisch für den Umgang mit den Entwürfen der ›Anderen‹ innerhalb der Kreation. Ungefragt wird keine explizite Kritik an den Gestaltungen geäußert. In dieser Form ist es vor allem Bestätigung, die hier gegeben wird und welche als solche eine stabilisierende Funktion für den Entwurf ausübt. Geht der Grafiker über eine höfliche Dankbarkeitsbezeugung hinaus auf den positiven Kommentar ein, indem z.B. erläuternd auch noch andere Varianten gezeigt oder auf Gestaltungsdetails aufmerksam gemacht wird, kann aus dieser passierenden Evaluation ein Gespräch werden, welches auch stärkere Bewertungen beinhaltet.

Olaf kommt zu Severin, um mit ihm etwas zu besprechen. Bleibt dabei hinter dem Schreibtisch stehen und erklärt den Zeitplan zu einem Projekt. Als er damit fertig ist kommentiert er ungefragt die Arbeit von Severin am Bildschirm. »Das ist geil. Sehr schön.« Severin zeigt auf

134 Unter Hausfrauentest wird im Werbejargon die Befragung unbeteiligter Dritter innerhalb der Agenturen verstanden (meist Berater), um deren spontane, unvoreingenommene Meinung zu einer Gestaltung o.ä. zu erreichen. Die Bezeichnung verweist auf traditionelle Rollenmuster, nach denen der Ehefrau am Abend die Werbeideen vorgestellt wurden.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

den Bildschirm und erklärt, was er da macht. Olaf meint darauf, dass er das geil findet und benennt immer wieder einzelne Aspekte, die ihm gefallen (z.B.: »Das ist gut mit dem vielen rot«, »Ja, das sieht aus wie bei der einen Mercedeswerbung.«).

Ein drittes Verfahren der Entwurfsstabilisierung ist bereits durch die *Organisationsform der Kreation* vorgegeben. Der Creative sowie der Art Director gelten als Letztinstanz der kreativen Bewertung für die Gestaltungsarbeiten innerhalb der Agentur. »Der Kreativdirektor ist der, der dann sagt, ja das machen wir und das machen wir nicht« (Texter). Dem Creative oder Art Director kommt die Aufgabe zu, die Entwürfe bereits während des Entstehungsprozesses zu begutachten und gegebenenfalls Änderungen vorzuschlagen. Ein Art Director dazu: »Als AD hast du auch viele Assistenten, die für dich arbeiten und dann musst du das da ein bisschen anschauen.« Ein anderer Kreativdirektor: »Als CD bist du eigentlich nichts anderes als der Personenschutz, also der Wächter der Idee.« Dabei geht es in erster Linie um die Überprüfung der Qualität der gestalterischen Interpretationen der Ideen aus dem Brainstorming. Die Grafiker und Texter gehen quasi in Vorleistung, indem sie, im Anschluss an die Phase der Ideenfindung, Vorschläge erarbeiten. Sie bieten erste materielle Interpretationen der im Brainstorming gefundenen und gestalterisch oft noch vagen Ideen an. Die daraus resultierenden und möglicherweise divergierenden »Umsetzungen« der Kreativen sind der Gegenstand der Bewertung. Diese werden dem Bewertenden meist am Computer vorgeführt und direkt kommentiert. Dazu allerdings müssen sie ein Kommentar-Stadium erreicht haben, welches zu Beginn der Evaluation geklärt wird. Der Kreativdirektor eröffnet meist fragend am Schreibtisch der Grafiker oder Texter die Bewertungsphase (etwa: »Wie weit bist du denn?« oder unspezifischer: »Dir muss ich auch noch mal über die Schulter gucken«). Es lassen sich hier zwei Beurteilungsmodi unterscheiden: Zum einen, und das ist der häufigere Fall, zielt die Evaluation durch die Hierarchiehöheren auf die allgemeine Konzeption des Entwurfes ab. Hier geht es vornehmlich darum, zu bewerten, ob die Entwürfe in die »richtige Richtung« gehen. Wie bereits beim Brainstorming in der Differenz ›verfolgenswert/nicht-verfolgenswert‹ deutlich wurde, geht es auch innerhalb der grafischen Gestaltungsphase um eine Richtungsvorgabe, eine vektorielle Evaluation und weniger um eine punktuelle, die auf konkrete Gestaltungsaspekte abhebt. Beispielsweise: »Kann es da nicht noch etwas mehr Jugendflair geben? […] Das ist Business. Die Bilder sind okay, aber insgesamt ist das zu sehr Business« (Kreativdirektor). Hier werden die Entwürfe hinsichtlich ihres allgemeinen Stils oder einer grundsätzlichen Stimmung beurteilt und bieten so auch eine offizielle, auf den Verwertungsaspekt hin bezogene Bestätigung resp. Ablehnung der Entwürfe. Dabei muss eine solch allgemeine Einschätzung nicht die grundsätzliche Ablehnung (oder Bestätigung) des Entwurfs zur Folge haben – dies ist sogar der seltene Fall. Vielmehr wird eine Richtung bestimmt, in der weitergearbeitet werden soll. So beispielsweise im zweiten Teil der Äußerung mit dem Hinweis auf weniger »Busi-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

ness«. Angesprochen ist eine Darstellung, die nicht über die Bilder erreicht werden soll (»die Bilder sind okay«), sondern über andere Gestaltungselemente.

Zum anderen wendet sich die Evaluation in einigen Situationen aber auch konkreten Gestaltungsdetails zu. Hier geht es um die punktuelle Verbesserung der Entwürfe. Ein Beispiel aus meinen Feldbeobachtungen:

> Die Grafikpraktikantin zeigt dem AD ihre Arbeit. Der weist darauf hin, dass der Pfeil (den eine junge Frau auf dem Bild der Anzeige in der Hand hält) noch schräger auf den Slogan gerichtet werden müsse. Außerdem könne er sich vorstellen, dass der Pfeil kleiner sein müsse, dann »passt das auch«. […] Außerdem schlug er vor, dass die ganze Darstellung noch ein bisschen »krasser« sein solle. So im Moment sehe es noch etwas »clean« aus. Man könnte z.B. etwas mit orange und blau/lila machen.

Hier wird zwar auch auf den allgemeinen Stil Bezug genommen, indem das Ziel einer »krasseren« Visualisierung herausgestellt wird. Allerdings werden durch die Nutzung kontrastierender Farben zu dieser Zielerreichung konkrete Gestaltungsvorschläge unterbreitet. Es stehen hier punktuelle Veränderungen im Vordergrund.

Nun treten diese Bewertungsphasen durch den Kreativ- oder Artdirektor während der Gestaltung mehrmals auf und beziehen sich auch auf unterschiedliche Aspekte der Gestaltung. Das Ergebnis dieser ersten internen Zwischenevaluation klärt meist den Status des Entwurfes hinsichtlich weiterer interner Evaluationsschritte – gerade im Falle von Praktikanten schließen häufiger weitere Bewertungen an, bevor die Gestaltungsentwürfe mit den Kundenberatern besprochen werden. Dabei sind es nicht nur die leitenden Kreativen, die die Zwischenevaluationen anberaumen, sondern genauso bitten die Grafiker und Texter selbst um solche, um ihre Gestaltungen ›absegnen‹ zu lassen, denn der AD oder CD »muss die gesehen haben«, so eine Grafikerin, bevor weitergearbeitet werden kann. Diese kreativinternen Evaluationen erhalten, im Vergleich zur Ideenfindung oder dem nachfolgenden »Schulterblick«, fast den Charakter des flüchtig Beiläufigen. Quasi im Vorbeigehen bleiben die Bewertenden hinter dem Schreibtischstuhl der Kreativen stehen und schauen auf den Bildschirm, an denen die Kreativen die einzelnen Entwürfe vorführen und erläutern. Oft wird erst bei der Häufung von ablehnenden Bewertungen ein Stuhl hinzugezogen, worauf auch eine ausführlichere und grundsätzlichere Diskussion und Evaluation einzelner Gestaltungsaspekte folgt. Während in den vorherigen Interaktionen die Entwürfe durch die kollektive Anerkennung von Kollegen stabilisiert werden, erhält die Bewertung durch Hierarchiehöhere eine organisatorisch ›offizielle‹ Bindungskraft. Dies ist keineswegs unproblematisch. So ließen sich mehrmals mehr oder minder starke Auseinandersetzungen zwischen den Grafikern und dem Kreativdirektor beobachten, in denen die Grafiker sich durch die angebrachten Änderungsvorschläge unverstanden fühlten und in drastischen Fällen auf den »Verrat an der Idee« hinweisen. Ein Beispiel:

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Der Kreativdirektor Stephan (S) sitzt neben dem Grafiker Ernst (E) auf einem Stuhl. Sie reden schon seit einer Weile über die Gestaltung einer Anzeige für ein Kreditinstitut. Der Grafiker hat verschiedene Layoutvorschläge nach den Vorgaben des Kunden erstellt, wobei ihm diese nicht gefallen. Der Kreativdirektor bat ihn in einem vorherigen Gespräch, diese Idee trotzdem, wie vom Kunden gewollt, umzusetzen.

```
1   E:  Mein Typografielehrer hat gesagt, mach das nie.
2       Ich finde das grausig.
3   S:  Ich würde nicht sagen, dass ich es schön finde,
4       aber ich finde es nicht scheißgrausig.
5   E:  Ich würde ja vor allem etwas Schönes machen.
6   S:  Aber ich möchte (                          ).
7   E:  Aber so sehe ich das nicht. Wenn ich da die Sachen
8       auf die Fahnen mache, dann sieht es niemand. [der
9       Kreativdirektor hatte vorgeschlagen, im Bild einen
10      Schriftzug auf Fahnen abzudrucken].
        […]
11  E:  Nichts aus der Region haben sie gesagt. Aber warum
12      nicht ein fettes Bild – so mit Familie.
13  S:  Also eher was witziges. Ja das kann ich mir schon
14      vorstellen.
15  E:  Ich werde nicht die Scheiß-Diva spielen und es
16      nicht machen, aber ich werde schon sagen wollen,
17      wenn mir etwas nicht gefällt. Ich mache es natür-
18      lich trotzdem.
19  S:  Ich will aber schon, dass auch die erste Linie gut
20      ist.
21  E:  Ja klar.
22  S:  Bravo. So meine ich das.
```

Auch diese kontroversen und negativen Auseinandersetzungen stabilisieren den Entwurf. Anders als noch oben bei der Begutachtung der Praktikantenarbeit werden hier die Änderungswünsche (etwa Schriftzug und Fahnen auf dem Logo) nicht als Verbesserungen begriffen, sondern als Notwendigkeit. Die Legitimität der Gestaltung wird hier also nicht über ästhetische Geltungskriterien, sondern durch den impliziten Verweis auf die ökonomische Reziprozitätskonstellation Kunde-Dienstleister gewonnen. Zwar ließ sich zuweilen beobachten, dass in der Konsequenz solchen Entwürfen weniger Aufmerksamkeit gewidmet wird, aber die Vorgaben sind gleichermaßen bindend. Auch diese Bewertungen korrelieren mit der (zugesprochenen) Erfahrung der Kreativen. Bei Praktikanten etwa wird von Seiten der kreativen Leitung stärker auf die einzelnen Gestaltungen eingegangen, während bei langjährigen Mitarbeitenden eher allgemeine Stimmungen angeführt werden (eben etwa »Business«). In diskussionsintensiven Situationen werden zur Unterstützung des Art- oder Creative Directors zusätzlich erfahrene Grafiker als Ratgeber hinzugezogen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Die Praxis des Ratholens bei Kollegen sowie die Begutachtungen durch die Leitungsebene offenbaren, viertens, einen weiteren Stabilisierungseffekt, nämlich die *Orientierung an ästhetischen (Grund-)Vorstellungen*. Auf die Frage, warum sie wissen, wann etwas gut ist, geben die Kreativen, sowohl Grafiker als auch Texter, häufig ihr Gefühl oder die Erfahrung an:

»Tja, wer entscheidet was gut ist? Also der erste der das dann entscheidet, ist der, der es sich ausdenkt. Das bin ich und das ist vor allem mein *Bauch*, so ein *Bauchgefühl*« (Texter, eig. Hervorh., H.K.).
»Wenn ich dann irgendwie das *Gefühl* habe, wenn das jemand sieht, dann wird es […] Aufmerksamkeit erregen. Wenn es nicht langweilig ist, kein Treten am Ort. […] Das ist dann irgendwie schon eine Frage von *Erfahrung*« (Art Director, eig. Hervorh., H.K.).

Praktisch relevant wird diese Erfahrung, wie wir gerade gesehen haben, beim Aufbau und Abgleich einer ästhetischen Grundlinie zum Entwurf. Die obige Auseinandersetzung zwischen Grafiker und Kreativdirektor ist nicht zuletzt deshalb interessant, weil sich daran genau das zeigt. Hier wird für eine konkrete Aufgabe die ästhetische Leitlinie festgelegt. Indem klar wird, dass der Grafiker sich hier bei einer Linie an den Kundenwünschen orientieren soll (Z. 11ff.) und nicht an den Inhalten seiner Ausbildung (Z. 1), wird auf den ästhetisch-gestalterischen Rahmen, der dafür benötigt wird, verwiesen. Dieser wird aber nicht weiter expliziert, sondern vorausgesetzt. So wird auch weniger auf die genaue Konzeption als vielmehr auf die allgemeine Stimmung des Bildes eingegangen. Die Akteure *wissen* mit welchen Mitteln spezifische Gestaltungen hervorgebracht werden. So werden etwa für Jubiläen meist Jubliäumsprodukte angefertigt. Praktiken des Bewertens reduzieren also nicht nur gestalterische Optionen, sondern arbeiten ebenso kollektiv an der Schaffung und Stabilisierung eines gemeinsamen Interpretationsrahmens, der als Orientierung für die Entwurfsarbeit dient. Diese Orientierung an Erfahrungen bleibt dabei aber kein rein mentaler Vorgang, sondern lässt sich in seiner praktischen Hervorbringung verschiedentlich nachvollziehen – etwa anhand des Rückgriffs auf frühere Gestaltungen. Indem durch visuelle Praktiken wie das Wieder-Sehen auf frühere Versionen Bezug genommen wird oder mit anderen Personen frühere Versionen besprochen werden, wird auf die ästhetisch-gestalterische Geschichte der Entwürfe eingegangen. Das Verfügbarhalten von Vergangenheiten ist hier ein erklärtes Ziel der visuellen Praxis der Akteure. Nun bleiben die so erarbeiteten Interpretationsrahmen nicht auf die konkreten Situationen beschränkt, sondern verdichten sich darüber hinaus zu einer Art kollektiven Erfahrungswissen. Indem verschiedene Stile regelmäßig miteinander diskutiert werden, bilden sich innerhalb der Agenturen ›ästhetische Erfahrungsgemeinschaften‹ heraus, die über einen Grundkonsens an ästhetischen Vorstellungen, inkl. ihrer Geltungsansprüche, verfügen. Dabei sind diese meist implizit in die Tätigkeit der Akteure verwoben und lassen sich selbst von den

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Akteuren nicht so einfach bestimmen; eher werden sie im Falle von Verletzungen expliziert. Hier war die Beobachterposition des Praktikanten sehr aufschlussreich, da meine Entwürfe regelmäßiger Kritik wie auch vorab der Äußerung von Hinweisen ausgesetzt waren. Ich konnte also am praktischen Lernprozess des Aufbaus übersituativer Gestaltungsprinzipien teilnehmen. Ohne hierbei ins Detail zu gehen, eine inhaltliche Analyse der Gütekriterien guter Gestaltung folgt unten, sollen ein paar Beispiele diese allgemeinen Regeln deutlich machen: »Vermeide zwei Substantive hintereinander, weil das ist nicht gut zu lesen« (Kreativdirektor); »Du hast etwas Entscheidendes vergessen. Ein Mailing muss immer mit einer direkten Aufforderung enden« (Kreativdirektor); »Gute Arbeit. Aber das ›P.S.‹ musst du noch auf zwei Zeilen bringen. Beim ersten Mal lesen, habe ich mich geweigert das anzugucken. Das ist einfach zu lang« (Kreativdirektor). Bei diesen Verweisen auf die ästhetischen Grundregeln des Gestaltens, in diesem Fall von Text, handelt es sich um allgemeine Prinzipien, wie sie auch im oben zitierten Fall der Auseinandersetzung mit dem Grafiker, der auf seinen Typografielehrer verweist, deutlich wurden. So berühren diese ebenso eine formale Dimension der Gestaltung, welche als Orientierungsoption behandelt wird.

Schließlich, fünftens, ist ein weiterer stets wiederkehrender, in diesem Fall *formaler Stabilisierungsmechanismus*, zu nennen: der Einbezug von (naturgesetzlichen) Regeln der Sichtbarkeit. Hier überlagern sich sowohl physiologische Befunde mit Ergebnissen der Medienwirkungsforschung, die meist bereits in der Ausbildung bzw. dem Studium der Designer vermittelt werden, als auch mit Erfahrungswerten. Eine zentrale Instanz, an der diese Sichtbarkeit der Werbegrafiken festgemacht wird, ist das »Auge«. Mit diesem Sinnesorgan ist die Wahrnehmungsinstanz eines Modell-Rezipienten bezeichnet. Hier wird die Wahrnehmung mithilfe biologischer oder perzeptionspsychologischer Grundlagen rationalisiert und als allgemeine Gesetzmäßigkeit behandelt, welche eine formale Dimension der Gestaltung berührt. Ein Beispiel:

Eine Grafikerin arbeitete an einem Schriftzug, welcher in Form und Format als »unsauber« galt und mit viel Kopfschütteln und sprachlichen Hinweisen auf die schlechte Vorlage »reingezeichnet« wurde. Bei dieser Reinzeichnung wurden unter anderem etwa die Zeilenabstände, der Schriftzug bestand aus zwei Zeilen, überprüft und neu bearbeitet. Dabei wurde ein kleines »a« in der gleichen Schriftart zwischen die Zeilen gestellt und der Abstand auf die Größe des Buchstabens reduziert, mit der Begründung: »Also, wenn Du die Augen zusammenkneifst und spürst, dass da eine Zeile ist, dann ist es richtig. […] Ab einer gewissen Größe sieht das *das Auge* nicht mehr« (meine Hervorhebungen, H.K.).

Das »Auge« der Grafikerin wird auf anthropologische Wahrnehmungsregeln reduziert und ihrer persönlichen Sehpräferenzen entledigt, es wird als das rezipierende Durchschnittsauge behandelt. Über die bereits angesprochene technische Möglich-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

keit der gestalterischen Arbeit innerhalb einer Mikrodimension können die Entwürfe den physiologischen Sehgewohnheiten des Auges präzise angepasst werden.

Daneben bilden die spezifischen Kundenwünsche und deren gestalterische Leitlinien eine weitere formale Möglichkeit der Stabilisierung der Entwürfe, indem darüber schon Optionen vorgegeben bzw. andere ausgeschlossen werden. Im Briefing sowie im Corporate-Design-Manual werden gestalterische Vorgaben genau festgelegt. So werden beispielsweise im Corporate-Design-Manual die Verwendung und Form der Logos festgelegt, das heißt die dazugehörigen Elemente im jeweiligen Verhältnis bestimmt, die Position des Logos innerhalb des Bildes, mit einer entsprechenden Schutzzone darum und möglichen farbigen Adaptionen (schwarz/weiß, farbig etc.) beschrieben. Trotz der erst einmal nur formalen Dimension sind die entsprechenden Dokumente zentrale Artefakte der Designtätigkeit der Grafiker (s.o.).

Die Bestimmung des Sättigungsgrades

Mit den skizzierten Verfahren informieren sich die Gestaltenden über den Status ihrer Entwürfe. Dabei geben diese Verfahren nicht nur Aufschluss über die Zukunft der jeweiligen Entwürfe, sondern sind ebenso Bestandteil der Gestaltung selbst. Durch die Evaluationen am Schreibtisch werden Versionen selegiert, weitere ›ästhetische Spuren‹ stabilisiert und so maßgeblich in die Entwürfe eingegriffen. Vor allem als (de)stabilisierende Faktoren sind diese Verfahren an einer Beendigung der Entwurfsphase beteiligt. Die Arbeit am Entwurf wohl ein prinzipiell unabgeschlossener, aber kein unendlicher Prozess und auch nicht in beliebige Richtungen verlängerbar. Vielmehr werden die Entwürfe innerhalb des Gestaltungsprozesses ab einem gewissen Moment als »bereit« für die nächsten Schritte (interne Präsentation/»Schulterblick«, Überarbeitung, Kundenpräsentation etc.) qualifiziert. Diese Momente verweisen auf einen Zustand des Entwurfs, den ich als *Sättigungsgrad* bezeichnen möchte. Es tritt eine Art gestalterische Zielerreichung ein, ab der die Entwurfsarbeit nicht mehr weiter getrieben wird. So benennt etwa eine Grafikerin zu Beginn der Erstellung einer weiteren Logovariation diese als »die letzte Form« und erläutert auf meine Nachfrage, was sie damit meine: »Ich finde, die [Entwürfe], die wir bislang haben, nicht schlecht. […] Aber das ist irgendwie ein Ansporn« (Esther). Hier werden die Logos hinsichtlich einer zu erreichenden Minimal-Güte eingeschätzt, als »nicht schlecht«. Darüberhinausgehendes wird quasi als Kür bestimmt, welche durch eine Suche nach einer besseren Lösung angetrieben wird. Dieser Punkt der Zielerreichung wird nun maßgbelich durch die oben beschriebenen Praktiken fixiert, wobei die Bestimmung eines gesättigten Entwurfs sich selten nur in einer dieser erschöpft. Vielmehr ist es das Zusammenspiel verschiedener Praktiken, die im Laufe der Zeit einige Entwürfe immer weiter stabilisieren. Hierbei sind es vor allem selbstevaluative Einschätzungen sowie die kollektiven Praktiken der Abstimmung und des Abgleichens, die für ein Erreichen des Sättigungsgrades

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

sorgen. So ließ sich wiederholt beobachten, dass sobald die Arbeit an einem Element des Entwurfs abgeschlossen wurde, aus der Ansicht herausgezoomt und mit einem letzten begutachtenden Blick kurz innegehalten wurde, um anschließend zum nächsten zu bearbeitenden Logo weiterzugehen. Wie ein Zeremoniell des Abschlusses wirkt dabei das kleinteilige und mikroskopische Justieren einzelner Elemente. Kurz vor der Beendigung der Arbeit am Entwurf werden im »Fine-Tuning« einzelne Aspekte wie etwa der Abstand, die Krümmung der Schrift oder die Größenverhältnisse noch einmal überarbeitet. Dies kann zwar schon zuvor geschehen sein, nun aber werden diese Elemente noch einmal auf etwaige Anpassungen überprüft. Diese Änderungen sind zu Teilen so minimal, dass der Eindruck entsteht, die Designfunktion des obligatorischen Feinschliffs begründet sich eher in der rituellen Beendigung der Gestaltung als in der ästhetischen Veränderung.

Dabei folgt auch, wie bereits beim Gestalten und den einzelnen Evaluationspraktiken herausgestellt, die Bestimmung des Sättigungsgrades zunächst der Zergliederung in einzelne Entwürfe. Das bedeutet, dass in der Regel in einem ersten Schritt die jeweiligen Entwürfe jeweils für sich betrachtet und bewertet werden und eher implizit in Relation zu den anderen gesetzt werden – anders als später zur Vorbereitung der internen Präsentation etwa, wenn die Entwürfe explizit in eine klare Rangfolge gebracht werden. Indem also regelmäßig einzelne gestalterischen Varianten für sich begutatchet werden, wird die Güte eines Entwurfes auch unabhängig von anderen eingeschätzt werden. Ein Beispiel:

Die stellvertretende Kreativdirektorin Doris steht schräg hinter der Grafikerin Anja. Während Anja vorwärts klickt und die einzelnen Entwürfe kurz benennt, kommentiert Doris diese mit »Ja« oder »schön«. Bei einer Variante sagt sie nichts. Als Anja dann wieder auf diese Variante klickt und sagt: »Na, und dann habe ich das noch«, erwidert Doris: »Das finde ich nicht so gut« woraufhin Anja zustimmend nickt. In diesem Moment kommt der Art Director Nils vorbei und kommentiert eine Variante: »Mmh. Schön. Das letzte [eine reine Typovariante, H.K.] sieht so schön clean aus«.

Hier wird diese Entwurfsbezogenheit deutlich. Vor allem der als »nicht-so-gut« attribuierte Entwurf wird noch weiter bearbeitet werden und später gar nicht mehr verfolgt. Im Gegensatz dazu hat der vom Art Director kommentierte Entwurf »Mmh. Schön« durchaus Aussicht auf die Übernahme mit geringen Änderungen. Je mehr positive Kommentare ein Entwurf bekommt, desto eher wird dieser als »fertig« qualifiziert. Das ist mit dem Begriff der ›Sättigung‹ gemeint: Schätzen der Grafiker wie auch die Kollegen und die Hierarchiehöheren einen Entwurf positiv ein, sind quasi mehr Punkte auf einer imaginären Wertungsskala vermerkt. »Fertig« bedeutet hier zwar nicht, dass der Entwurf abgeschlossen sein muss, aber dass dieser für den nächsten Schritt, die kollektive Bewertung durch die Beratung, durchaus »ausreichend« ist. Es handelt sich beim Sättigungsgrad häufig um ein »Manage-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

ment durch die Sache« und nicht durch Autoritäten (Knorr-Cetina 2002b: 242). Das bedeutet, dass sich die Bestimmung des Sättigungsgrades (sowie der dafür angeführten Gründe) auf die gestalterisch-ästhetische Durchdringung des Themas bezieht. Der Moment, genügend »gute« Entwürfe zu haben, wird hier in erster Linie aufgrund der inhaltlichen Güte der Gestaltungen bestimmt, entsprechend vom Objekt her und weniger aufgrund hierarchischer Positionen.

Gleichermaßen lassen sich auch intervenierende Variablen bestimmen. So ist etwa die Einschätzung der Güte des Entwurfes stark von der zur Verfügung stehenden Zeit abhängig. Dies wird zuweilen schon im Vorfeld der Aufgabe angemerkt (»Wir müssen, weil wir haben nicht genug Zeit, das abspecken und nur ein, zwei Linien machen« (Berater)) und so bereits vorab der ästhetische Gestaltungshorizont des Entwurfes eingeschränkt. In solchen Fällen wird sich auf einige wenige Linien konzentriert und zusätzliche Ideen fallen gelassen. So etwa ein Kundenberater: »Bis Zwölf muss es dann fertig sein. Und keine großen Änderungen mehr. Auch keine möglichen Zusatzideen mehr umsetzen.« Hier steht die zeitliche »Machbarkeit« der Aufgabe im Vordergrund. Das heißt hier wird die gestalterische Leistung auf die Produktion eines präsentationswürdigen Ergebnisses hin orientiert. Diese beiden Bewertungsprinzipien (Fokus auf eine Lösung vs. ästhetische Zusatzideen) müssen sich nicht ausschließen, stehen aber häufig in einem konfligierenden Verhältnis zueinander. So etwa bemerkt ein freier Grafiker, dass er neidisch sei darauf, »dass es auch Situationen gibt, wo man sich als Kreativer richtig viel Zeit lassen kann. Zum Beispiel hat Arne [ein ehemaliger Mitarbeiter, H.K.] drei Monate Zeit gehabt, eine Idee für den [Kundenname] zu entwickeln«. Häufig wird aber auch während der Gestaltungsphase die verfügbare Dauer eingeschränkt. Auch in solchen Fällen wird ein Zweitziel verbal festgeschrieben, welches neben einem ästhetischen Fokus (in seltenen, akut dringenden Fällen auch anstelle) noch eine Reformulierung der Aufgabe sowie der Ansprüche nach sich zieht, wie das folgende Beispiel illustriert:

Severin redet mit Lorenz, der ihn darauf hinweist dass sich der Kundentermin vorverlegt hat. Wichtig sei nun, dass man dort zeitnah etwas präsentieren könne, was auch nicht fertig sein muss, aber auf das man aufbauen könne.

Neben diesen zeitlichen Auswirkungen auf die Entwürfe steht die Zielfokussierung durch Autoritäten: Gerade der Kreativdirektor ist eine zentrale Instanz der Festlegung der Finalität der Entwürfe. Diesem werden die Entwürfe vorgelegt, bevor sie der Beratung präsentiert werden. Ein Beispiel:

Der Texter Xaver stellt am Schreibtisch des Grafikers dem Kreativdirektor Sebastian die Ideen vor. Sebastian wirkt etwas unter Druck, wie sich rausstellt, weil das Layout bis zum Abend fertig sein soll. Er sagt, welche Ideen er bevorzugt und schaut dabei in die Richtung des Grafikers: »Also auch in Hinblick auf die Machbarkeit. Die Idee mit den jubelnden Ge-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

sichtern gefällt mir am besten«. Außerdem solle bei der zweiten Linie hinter den Personen noch mehr Stadionhintergrund (es handelt sich um eine Sportanzeige) zu sehen sein, z.B. in der Form von Flutlicht. Dann steht Sebastian auf und sagt: »Na dann, bis 17.30h fertig, ne?« (es ist 15.30h). Die beiden anwesenden Grafiker stöhnen auf.

In der Position des Kreativdirektors verschränken sich zwei Rollen. Zum einen sind dessen Einwände und Ermunterungen durch seine Rolle als Hierarchiehöherer legitimiert. Zum anderen, und das ist der häufigere Fall, bezieht sich seine Kritik als eine Art Anregung auf das Entwurfsobjekt in einem generellen Sinne, wie es oben bei den Bewertungen herausgestellt wurde. Er tritt dann eher als kommentierender Kollege und weniger als evaluierender Chef auf. Diese beiden Rollen sind ebenso an unterschiedliche Stadien des Entwurfs geknüpft. Während die erste Kommentarform die Entwürfe in der Phase der Entstehung begleitet, tritt der zweite Fall vornehmlich am Ende der Entwurfs- oder Überarbeitungsphase, vor allem bei zeitlicher Enge, auf.

Diese Bestimmung und Verdichtung der einzelnen Entwurfsarbeiten als gesättigte Gestaltungslinien durch die hier vorgestellten Verfahren zielt auf die Produktion einer präsentationswürdigen Form ab, die, bevor sie dem Kunden präsentiert wird, mit der Abteilung der Beratung abgeglichen wird. Dafür ist ein bestimmbarer Evaluationsmoment innerhalb der Produktion einer Werbegrafik vorgesehen – der Schulterblick.

4.2.6 Selektionen: Der Schulterblick

Wird der Entwurf innerhalb der Gestaltungsphase vorrangig von den Kreativen bearbeitet und eher en passant bewertet, lassen sich während des Produktionsprozesses immer wieder organisationell verankerte Zeitpunkte feststellen, zu denen Auswahl- oder Selektionsscharniere vorgesehen sind und in denen auch die Beratung als maßgebliche Instanz einbezogen ist. Der paradigmatische Fall ist das vorab bereits im Briefing festgelegte Treffen, bei dem die Kreation der Beratung einen gestalterischen und konzeptionellen Zwischenstand des Projektes vorstellt.135 In einer der beiden Agenturen wird eine solche verabredete kollektive Zwischenevaluation als »Schulterblick« bezeichnet. Im internen »Manual«, eine Art Glossar zum Agenturalltag, wird dies, analog zum saloppen und lockeren rhetorischen Agentur-

135 Hier lässt sich eine Differenz zwischen den beiden Fallbeispielen feststellen: Während in der kleineren Agentur die Zwischenevaluationen am Schreibtisch der Grafiker stattfinden und dafür selten ein eigenständiges Meeting anberaumt wird, wird allerdings bei der größeren Agentur für diesen Evaluationsmoment ein eigene Sitzung einberufen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

stil, wie folgt beschrieben: Ein »Schulterblick ist ein Status-Meeting, in dem nach einem festgelegten Zeitpunkt geschaut wird, wie der Arbeitsstand ist. Eventuell werden hier noch kleinere Kurskorrekturen vorgenommen. Manchmal musst du auch von vorn anfangen. Gewöhn dich schon mal dran.« Anwesend sind bei solchen festen Zwischenevaluationen der für das Projekt zuständige Berater sowie die zuständigen Kreativen und, abhängig von der Wichtigkeit des Kunden, einer oder mehrere Abteilungsleiter, also der Creative Director oder der Beratungsgruppenleiter.

Bei dieser Bewertungsstufe geht es um das *allgemeine Bewerten einzelner Grundideen* und weniger um gestalterische Einzelfragen. Es wird zwar auf verschiedene Gestaltungselemente eingegangen (das Arrangement, die Bilder, die Farbgebung, die Idee, die Tonalität der Texte), allerdings werden diese eher illustrativ für generelle Anmerkungen gebraucht. Das bedeutet auch, dass hier Vorschläge nicht hin und her bewegt werden – mit der Möglichkeit nach einer Ablehnung erneut aufgegriffen zu werden, wie etwa in Brainstorming-Sitzungen –, sondern die Entwürfe und Ideen einer kurzen und einmaligen, aber konsequenten Prüfung unterzogen werden, d.h. auch oft ohne langes Diskutieren abgelehnt bzw. angenommen werden. So wird bspw. eine Idee komplett »aus dem Rennen genommen«, da sie der Aufgabe, als Anzeige zu fungieren, nicht gerecht wird. Das sagt nichts über die einzelnen gestalterischen Bestandteile aus, sondern hier wird aufgrund formaler Kriterien abgelehnt:

»Das ist eine super Idee, aber das geht nur als Add-on [verstanden als Zusatzidee, H.K.]. Als Anzeige reicht das nicht aus« (Beratungsgruppenleiter). Nur wenn noch Zeit sei, solle man diese Idee weiter ausarbeiten und dann könne man das dem Kunden als zusätzliche Maßnahme, neben der eigentlichen Anzeigenkampagne, vorschlagen.

Ebenso verdeutlicht die folgende Äußerung, welche als Antwort auf eine negative Bewertung vorgebracht wurde, die generelle Bewertungsaspekte dieser Zwischenstandsmeetings: »Das wäre nur das Sprungbrett oder der Ansatz. Die Visualisierung ist dann noch offen« (Beratungsgruppenleiter). In den »Schulterblicken« wird auch kein finaler, also ein abschließend gestalterisch durchkonzipierter Entwurf besprochen, sondern ein Zwischenstand, der noch weiterer Arbeit bedarf. So beschrieb ein Art Director den Entwurf einer Grafikerin als »noch nicht fertig«, aber für den Schulterblick durchaus »ausreichend«. Ähnlich dem Sättigungsgrad qualifiziert der »Schulterblick« ein Stadium, welches ein Entwurf hinsichtlich Konzept und Gestaltung erreicht hat und damit als präsentations- und bewertungswürdig erscheint – eben noch nicht fertig, aber ausreichend. Im Kontrast dazu steht etwa das Stadium der Idee: Eine abgelehnte oder angenommene Idee muss nicht einmal materiell sichtbar sein, sondern hat das qualifizierende Stadium schon mit der Verbalisierung erreicht, während für den Schulterblick und noch mehr bei den späteren internen

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

letzten Abstimmungsrunden (»interne Präsentation«) der Entwurf in den Grundzügen ausgearbeitet ist.

Diese materiale und konzeptionelle Reife während der festgelegten Auswahlmomente schlägt sich auch in der konkreten Bewertungspraxis nieder. So werden in diesen verabredeten Zwischenschritten die Entwürfe meist in großem Format (mind. DIN-Format A4, meist A3-Format) und farbig ausgedruckt und an einem anderen Ort als dem Schreibtisch des Grafikers besprochen, erst recht wenn viele Teilnehmer anwesend sind. Auf einer großen Ablagefläche (etwa ein großes Möbelstück, die Bar- resp. der Empfangstresen, der Küchentisch, der Besprechungsraum oder in seltenen Fällen sogar der Fußboden) werden die ausgedruckten Entwürfe in einer inszenatorischen Logik angeordnet, um die sich die Teilnehmer stehend oder sitzend positionieren. Auch hier, wie beim Brainstorming, beginnt die Besprechungs- und Bewertungsphase erst, wenn die *notwendigen Teilnehmer*, in diesen Fällen die zuständigen Kreativen und die Berater, versammelt sind.136 Die Besprechungen beginnen mit der Erläuterung der Entwürfe durch einen der beteiligten Kreativen. Darauf schließt nahtlos die Bewertung an. Dabei äußern zuerst die Berater resp. Beratungsgruppenleiter und ggf. der Creative Director ihre Eindrücke und Anmerkungen.

Die Bewertung selbst folgt einer Abfolge, die nicht nur inhaltlich, sondern ebenso durch die Anordnung der Materialien bestimmt ist. Das heißt, es geht nicht zwingend um ein inhaltlich-logisches Abhandeln, wie etwa vom Großen-zum-Kleinen, sondern mindestens bestimmt, gegebenenfalls durchkreuzt die Anordnung der einzelnen Ausdrucke auf dem Tisch die Bewertungsreihenfolge. Die einzelnen Ausdrucke sind so geordnet, dass die aussichtsreichen Entwürfe in der Nähe des Präsentierenden liegen, während die anderen weiter abgerückt positioniert sind. Die vermeintlich erfolgreichen Linien werden zuerst präsentiert, diejenigen mit weniger Aussicht auf Druckerfolg anschließend. So werden auf den ersten Blick Verbindungen hergestellt, indem etwa die aus Kreativsicht wichtigen Entwürfe in einer Art Cluster auf der einen Seite des Tisches, die nicht wichtigen auf einer anderen zusammengeführt werden.[137]

136 Dies verleitete eine der Grafikerinnen zu der verwunderten Aussage, dass »Meetings« immer später stattfänden als angesetzt. Selbst wenn alle notwendigen Teilnehmer anwesend sind, wird gewartet bis der ›Startschuss‹ durch ein Nicken oder ein Wort (z.B.: »Okay«) gegeben wird.

137 Auch in anderen Evaluationsphasen wird diese materielle Clusterung deutlich. Dort werden Entwürfe, die beispielsweise abgewählt werden, auf einem Stapel gesammelt.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Abb. 13: Zwischenstandsevaluation

Quelle: eigenes Foto (H.K.)

Da die Schulterblicke auf die allgemeine Bewertung abzielen, sind die Anmerkungen entsprechend global:

»Ja, das finde ich gut. Das [die spezifische Anordnung der Personen auf den Bildern, H.K.] muss sich wie ein roter Faden durch die Bilder ziehen« (Beratungsgruppenleiter).

Ein anderes Beispiel: »Es darf nicht spooky sein, muss Spaß machen. Eine junge, moderne Welt, die Lust macht« (Berater).

Hierbei äußern die Berater ihre Wertungen zuerst. Die Grafiker erläutern bei Rückfragen die Entwürfe.138 Mit Stiften ausgestattet, schreiben die Berater Anmerkungen meist in ein kleines Notizbuch oder auf einen -block, während die Grafiker oder

138 Auch wenn, bis auf die Einführung, vorab keine Redeordnung festgelegt ist, sind die Redeanteile vor allem auf Seiten der leitenden Angestellten (also Projektleiter, CD/AD) zu verzeichnen. Am rezeptivsten sind die Grafiker, deren Entwürfe diskutiert werden. Sie nehmen das »Feedback« auf und erläutern den einen oder anderen Punkt. Entgegen der Phase der Ideen- und Konzeptfindung wird weniger durcheinander gesprochen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Texter Änderungen in der Regel sofort auf die Ausdrucke schreiben und auf diesen mithilfe kleiner Zeichen Markierungen vornehmen. Diese Zeichen reichen von einfachen Kreuzen (z.B. zur Markierung der Auswahl eines Objekts, etwa eines Bildes) über kleine, skizzenhafte Zeichnungen (etwa das Verschieben von grafischen Elementen) bis hin zu kurzen textlichen Anmerkungen (bspw. »kürzer«, »stärker«). Die Ausdrucke werden dabei immer wieder über den Tisch hin und her gereicht bzw. geschoben, teilweise betrachtend aufgenommen und hochgehoben. Alternativ laufen die Teilnehmenden um den Tisch herum zu den jeweiligen Ausdrucken, um die sich gerade die Diskussion dreht. Diese Schulterblicke sind somit keine starren, sitzenden und bewegungsarmen Diskussionen, sondern vollziehen sich über ein ständiges Aufnehmen von Papieren, ein konstantes ›In-Bewegung-sein‹. Solange sich auf die ausgedruckten Entwürfe bezogen wird und nicht davon abstrahierende Punkt diskutiert werden, bilden diese materiell greifbaren Papiere den Mittelpunkt, um den herum sich die notwendigen Teilnehmer bewegen und gegenüber denen sie sich ausrichten (vgl. Abb. 13).

Eine solche Bewertungsphase endet in der Regel, wenn von den Beratern keine Änderungsanmerkungen oder Fragen mehr angebracht und die anstehenden Aufgaben noch einmal zusammengefasst werden. Dabei hat dieses Zusammenfassen nicht nur den Effekt des Repitierens als Erinnerungstechnik, sondern dient ebenso gesprächspraktisch der Eröffnung des Bewertungsabschlusses – ähnlich wie für Telefonanrufe analysiert, ein hörbares Ausatmen, ein »Also«, ein »Ja«, lässt sich hier dieses Zusammenfassen als der Beginn des Endes, als ein »Opening up Closing« (Schegloff/Sacks 1973), benennen. Ab diesem Moment wird die Umsetzung wieder in die Obhut der Kreativen übergeben. Das Repitieren dient in dem Zusammenhang noch einer Form des Abgleichens nächster Schritte, bevor die einzelnen Abteilungen wieder getrennt voneinander arbeiten. Es wird geklärt, welche Aufgaben im Folgenden zu übernehmen sind (möglicherweise ein kompletter gestalterischer »Neuanfang« oder nur die Zuspitzung einzelner Gestaltungsideen) und welche (neuen) zeitlichen, personellen oder inhaltlichen Rahmenbedingungen es zu beachten gilt. Wenn die Berater den Besprechungsort verlassen, bleiben die Kreativen meist noch sitzen, um ihr weiteres Vorgehen zu besprechen, was vom Verteilen der Aufgaben bis zur Findung neuer Ideen reichen kann. Das Ende des organisatorischen Scharniers »Schulterblick« markiert gleichzeitig das Ende des gemeinsamen, Abteilungen und Teams übergreifenden Zwischensspiels am Entwurf und überlässt diesen wieder vorrangig den Kreativen.

Hier setzt noch einmal eine zweite Bewertungsphase nach – quasi eine *evaluative Post-Sequenz*. Die Änderungen der Berater werden gewichtet und wiederum bewertet. Etwa, wenn ein Kreativer sich darüber beklagt, dass der Vorschlag das Logo überdimensional in einen Raum zu stellen, die »Übertragung einer PR-Idee auf die Anzeige« wäre. Eine Grafikerin pflichtet bei: »Aus Kreativsicht ist das nicht gut. Es

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

ist unbelebt.«139 Neben dieser Kommentarfunktion dient diese Phase der Postevaluation der Klärung spezifischer Fragen, die über das Stadium der »kreativen *Idee*« hinausgehen. So kommentieren Art und Creative Director die Qualität der Bilder, oder der Texter weist auf die mangelnde Passung von Bild und Text hin. Solche Bewertungsmomente und die daraus erwachsenden Konsequenzen betreffen nur Fragen der Kreation und werden auch nur in diesem Kontext diskutiert. Gleichzeitig vollzieht sich diese Einschätzung der Argumente der Beratung als eine Phase der Bewertung der Bewertung. Dieses Bewerten zweiter Ordnung zielt auf die Gewichtung der angebrachten Gründe für oder gegen eine Linie ab. Wenn etwa eine Idee als »aus Kreativsicht nicht gut« qualifiziert wird, heißt das dass diese Idee nicht weiter verfolgt bzw. nur unter hohem Einsatz, etwa die Intervention des Beratungsgruppenleiters, wieder aufgenommen wird. Geäußerte Änderungswünsche werden hier hinsichtlich ihrer Bedeutung, Bindekraft und konkreten Umsetzung eingeschätzt.

Gründe guten Gestaltens

Der Schulterblick als Auswahlscharnier ist für die Analyse kreativer Erwerbsarbeit zunächst interessant, weil hier beide, an der Produktion eines kreativen Endproduktes beteiligten Abteilungen aufeinandertreffen. Hier formiert sich ein Raum expliziter, gegenseitiger Bezugnahme auf den Entwurf. Auch wenn die Zielsetzung der Treffen klar formuliert ist – sie liegt in der Einschätzung, Bewertung und Selektion von Entwurfsvorschlägen –, fungieren diese Meetings zugleich als Informationsscharnier vor allem hinsichtlich der Geschichtlichkeit von Entwürfen. Hier wird der Beratung erläutert, welche Entwürfe mit welcher zugrunde liegenden Idee produziert wurden. So wird den Beratern Hintergrundwissen zur Verfügung gestellt, welches diese wiederum in den Kunden-Präsentationen nutzen oder welches einer besseren Einschätzung der Entwürfe dient, indem der Schulterblick darüber aufklärt, was bereits ›entwerferisch‹ versucht wurde und was nicht.

Darüber hinaus verständigen sich die Akteure in diesen Zwischenstandsevaluationen ebenso (indirekt) über die Kriterien guter Gestaltung. Da die allgemeinen Einschätzungen und die vollzogenen Selektionen immer mit einem *begründeten* Werturteil belegt werden, wird darüber eine Explizierung interner Gütekriterien guter Werbung offensichtlich. Daran können, sowohl für die Akteure des Feldes als auch für die wissenschaftlichen Beobachter, etwaige Geltungsprinzipien nachvollzogen werden. Es kann gefragt werden, was hier als wertvoll gilt. Mittels des Schulterblicks informieren und vergewissern sich beide Abteilungen über die gestalterischen Geltungsansprüche des jeweils anderen. Als eine kollektive Praxis ermöglicht der Schulterblick unterschiedliche Herangehensweisen und, damit zusammenhän-

139 Neben allgemeinen Einschätzungen hat das ebenfalls den organisationssoziologisch interessanten Effekt, dass die Grafikerin von der Verfolgung dieser Idee entlastet wird.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

gend, unterschiedliche Versionen auf ein Ziel hin zu orientieren. Damit liegt die Leistung dieses Bewertungsmoments nicht nur in der Reduktion der gestalterischen Versionen oder Varianten, sondern ebenso in der Ermöglichung einer kollektiven, d.h. unter Umständen auch parallelen, Bearbeitung von ›kreativen Produkten‹. Dies ist von ganz entscheidender, praktischer Relevanz, wenn man sich vergegenwärtigt wie viele Personen (Grafiker, Texter, AD, CD, Kunde, Kundenberater etc.) an diesem Prozess beteiligt sind und welche Anstrengungen vollzogen werden müssen, um die unterschiedlichen Vorstellungen (von Grafiker und Texter, Grafiker und Art Director resp. Creative Director, von Art Director und Creative Director, allgemein von Kreation und Beratung, Agentur und Kunde, Agentur und Produktion) dahingehend zu bündeln, dass am Ende ein ›kreatives‹ Produkt steht. Ein Art Director beschrieb diesen Prozess als streitbaren und kämpferischen:

»Das ist schon intern ein mega Prozess. Das fängt an zwischen Art Director und Copy Writer [Texter, H.K.], die sich natürlich dann auch oft in den Haaren liegen, was ist jetzt geil oder was ist es nicht. Und dann kommt die nächste Stufe zwischen AD und CD, wo man dann viel streitet und dann streitet der CD mit dem CEO darüber, ob man das wirklich durchziehen kann«.

So lässt sich im Schulterblick ein Einblick in die typischen Rechtfertigungsordnungen der Werber erlangen, also in diejenigen Referenzsysteme, die bestimmen, *was mit welcher Begründung* als gute Werbung markiert werden. Diese Prinzipien müssen praktisch in Anschlag gebracht werden, *damit* ein Entwurf oder eine kreative Idee stabilisiert wird.[140] Dabei ziehen verschiedene Situationen auch verschiedene Arten und Weisen des Rechtfertigens und Bewertens der Gestaltung nach sich. Indem etwa in der Phase des Schulterblicks die Entwürfe meist auf Papier ausgedruckt vor den Akteuren liegen, lassen sich andere Formen der Bewertung und Begründung vollziehen als beispielsweise in der Ideenfindung. Beim Schulterblick werden Ausdrucke beschriftet, mit Stiften auf Details gezeigt oder Probleme gesehen, die bislang im (kognitiv wie perzeptiv) Verborgenen blieben, während die Ideenfindungen etwa fundamentaler auf Mündlichkeit angewiesen sind. Eine Idee zeigen, heißt dort, sprachlich beim Gegenüber einen Eindruck von dieser Idee zu evozieren. Trotz dieser Unterschiede lassen sich aber über die verschiedenen Stadien hinweg ähnliche Bezugspunkte der Rechtfertigungen und Bewertungen finden, zwar weniger hinsichtlich ihrer Form, wohl aber bezüglich ihres Inhaltes. In den verschiedenen Stadien der Gestaltung lassen sich also wiederholt Bezüge finden, die mal mehr, mal minder abstrahierend, auf die gleichen Ordnungen verweisen,

140 Boltanski und Thévenot haben in ihrer Studie »Über die Rechtfertigung« die Bedeutung von Rechtfertigungsprinzipien und Ordnungen für die Existenz von Gemeinschaften herausgestellt (2007: 60ff.).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

mithilfe derer angegeben wird, was als gut und schlecht gilt. Dabei soll hier vor allem das Modell interessieren, auf das die einzelnen Wertäußerungen verweisen. Ich lehne mich dabei an das Konzept der Rechtfertigungsordnungen von Boltanski und Thévenot an, die diese als »Modell[e] einer legitimen Ordnung« bestimmen, welche »Vorgaben […] ein übergeordnetes Prinzip erfüllen muss, damit Rechtfertigungen darauf Bezug nehmen können« (Boltanski/Thévenot 2007: 96). Es sollen also die Bewertungen der Akteure dahingehend befragt werden, auf welches Prinzip diese fluchtpunktartig zulaufen.[141]

Meines Erachtens lassen sich innerhalb des Schulterblicks idealtypisch drei Prinzipien unterscheiden, die auch darüber hinaus Gültigkeit beanspruchen. Zum ersten ist das das *Rechtfertigungsprinzip des (ästhetischen) Erlebens*, zum zweiten das *des Formalen* und drittens das *des Rational-Logischen*.

1) Das Rechtfertigungsprinzip des (ästhetischen) Erlebens zeigt sich am deutlichsten in den wertenden Äußerungen, die auf die unmittelbaren Wahrnehmungen abzielen. Hier stehen sinnliche Qualitäten im Vordergrund. Entwürfe werden abgewählt, weil sie zu »boring, unaktiv und unattraktiv« sind oder ausgewählt, weil Gestaltungselemente »Ruhe schaffen«, »Stärke zeigen« oder »auf den ersten Blick erkennbar sind«. Es geht hier um eine Ordnung des ersten Eindrucks, welche auf den Affektcharakter des Sichtbaren abzielt. Es geht darum, dass »man daran hängenbleibt« oder das Wahrgenommene »Lust« macht, dass man in der Wahrnehmung eines »einfachen Mechanismus überzeugt« ist. Entsprechend wird die Güte, Boltanski und Thévenot sprechen von »Größe« (2007: 120ff., 197), in der unmittelbaren Überwältigung der Wahrnehmenden erreicht, welche demzufolge als spürende und fühlende Akteure konzeptionalisiert werden. Für den Schulterblick bedeutet das, dass die Anwesenden affektiv überzeugt werden müssen und diesem Erlebnis nachgeben. Dies bedingt eine eigentümliche Doppelrolle des Akteurs. Einmal geht es um die Unmittelbarkeit der eigenen Wahrnehmung, um das Spüren der Irritation und Überraschung, also um die höchst subjektive Erfahrung. Zum anderen aber stehen die Akteure stellvertretend für die Position des durchschnittlichen Rezipienten, für die Zielgruppe, was wiederum den Versuch darstellt, die Erfahrung zu objekti-

141 Selbstverständlich unterscheidet sich diese kleinteilige Perspektive von dem Ansatz Boltanskis und Thévenots, eine Theorie der Rechtfertigungen zu erstellen, welche für das politische Gemeinwesen im Ausmaße eines Staates gelten soll. Mein Anliegen ist es, hier nur auf die Rekonstruktion kleinerer, feldspezifischer Prinzipien abzustellen. Gleichwohl geht es aber auch mir um die Orientierung an Rechtfertigungsprinzipien, auf die die Akteure bei Bewertungen (implizit) zurückgreifen können. Ich orientiere mich hierbei nicht explizit an dem von Boltanski/Thévenot (2007: 196ff.) erstellten »Raster« zur Analyse dieser Welten, da diese damit andere unterschiedliche soziale und vor allem auch politische Verhältnisse in den Blick nehmen, wobei mich im Gegensatz dazu vornehmlich die Prinzipien selbst interessieren.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

vieren (der oben genannte Hausfrauentest wäre dafür ein Beispiel). Der objektivierte Rezipient äußert Hinweise darauf, dass man die »Tonality« noch nicht getroffen habe und man mehr darauf abstellen müsse, dass das Ganze »Spaß machen« soll, man sich etwa noch nicht ganz »wie ein Teenager« fühlen würde. Im Gegensatz zu den beiden anderen Rechtfertigungsordnungen geht es hier aber nicht um den Versuch, diese Erfahrung intellektuell zu erfassen. Es geht in den Begründungen nicht in erster Linie um den Inhalt. Entgegen dem Analyseergebnis von Boltanski und Thévenot, welche herausstellen, dass »Größe« – also die Seite der Wertigkeitsordnung, welche positive, gute, richtige Ordnungen bezeichnet – meist positiv formuliert wird (vgl. 2007: 197), werden in den Schulterblicken regelmäßig die Größen negativ, als Ziele, als noch zu erreichend benannt; etwa: »noch mehr Spaß«, »nicht schnell genug«, »noch krasser«. In der Phase der Ideenfindung hingegen werden genau solche Formen des affektiven Erlebens im Gespräch von den Teilnehmenden aufgenommen und teilweise gemeinsam weitergetrieben – im Sinne einer kollektiven Bestätigung der Idee und der Erschaffung eines Momentes des »Flows« (Csikszentmihalyi 1997). Man kann sagen, dass die affektiven Begründungen im Schulterblick einen schwereren Stand haben als etwa in der Phase der Ideenfindung. Das hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass die Entwürfe vorher häufig schon von der Beratung gesehen oder mit diesen zumindest besprochen wurden. Der größte ›Feind‹ dieser affektiv-sinnlichen Begründungsdimension, oder in der Terminologie von Boltanski/Thévenot das »Kleine« (2007: 201), ist der Beschnitt dieses unmittelbaren Eindrucks – entweder durch die Rechtfertigungsprinzipien in der Gestalt inhaltlich-logischer Einwände oder als Formalien.

2) Damit ist eine weitere Rechtfertigungswelt angeführt, welche oft als Begrenzung eingeführt wird, nämlich die Rechtfertigungswelt des Formalen. Hierbei wird die Güte anhand rational-formaler Kriterien gemessen (und nicht etwa auf einer Gefühlsebene verortet). Ging es beim Erleben noch um die Unmittelbarkeit des Eindrucks, stehen hier bezogen auf die Gestaltung externe Kriterien im Vordergrund. So geht es um die Einhaltung von meist vorab definierten Regeln. Etwa schreibt das sogenannte Corporate Design Manual, welches »das äußere Erscheinungsbild« definiert, gewisse Gestaltungselemente vor bzw. verbietet diese: »Wir dürfen kein invertiertes Logo« benutzen (Grafikerin). Genauso gelten innerhalb verschiedener Genres, also Prospekt, Plakat, Mailing etc. verschiedene Gestaltungsrichtlinien: »Das ist kein Mailing, das ist ein Prospekt« (Kreativdirektor) oder der Hinweis, dass in Headlines, die »KAT«, die »konkrete Aufforderung zur Tat« zu verwenden sei, also »Titel aktiv formuliert« sein müssen. Dabei geht es bei den angeführten Bewertungen um die Passung, also die Entsprechung der Entwürfe mit den formalen Anforderungen. Bedeutsam wird dabei das ›Im-Griff-haben‹ der einzelnen Formalia. Größe, also die Güte, bestimmt sich quasi über die Pflichterfüllung und Einhaltung der formalen Anforderungen. Während eine solche Orientierung für die einzelnen Gestaltungsparameter der jeweiligen Werbemittel in der Ausbildung oder

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

über Praktika in einer Art »sekundären Sozialisation« (Berger/Luckmann 2003: 148) angeeignet wird und stark allgemeingültigen Charakter hat, ist gerade die Einhaltung von spezifischen Kundenwünschen vor allem aufgrund der Kenntnis der Kunden gegeben (etwa Hinweise, dass der Kunde gewisse Farben nicht mag o.ä.). Solche Informationen oder die sich ständig veränderten Zeitpläne sind dem Kundenberater vorbehalten. Die Einhaltung der Formalia ist personell somit an exklusives Wissen geknüpft, während die Rechtfertigungswelt des Erlebens sich prinzipiell an jeden richtet. »Klein« (Boltanski/Thévenot 2007: 201) ist hier die Abkehr vom Formalen, die Betonung des Chaotischen und die mangelnde Beachtung der Rahmenbedingungen. Nun könnte man meinen, dass das Bewertungsprinzip des Erlebens in erster Linie den Mitgliedern der Kreation zuzurechnen ist, da deren Kompetenz gerade in der Herstellung sinnlicher Qualitäten liegt. Zugespitzt ließen sich dennoch die Kreativen als die Personen des Gefühls und die Berater als Personen des Kalküls beschreiben, sodass die Bewertungsäußerungen der einen (Beratung) eher auf die Ordnungen des Formalen und Äußerungen der anderen (Kreation) eher auf das Rechtfertigungsprinzip des Erlebens verweisen. Dies allerdings überspannt die Differenzen beider Organisationseinheiten. Wohl zeitigt auf der Ebene der Selbstbeschreibungen diese Differenz durchaus ordnende Kraft, allerdings lassen sich bei den Rechtfertigungsprinzipien auf dieser abstrakten Ebene keine Differenzen feststellen. Auch für die Beratung ist es von Relevanz, dass diese dem Kunden ein Produkt präsentiert, was einem Gefühl entspricht und nicht nur die formale Erfüllung des Kundenwunsches ist. Und ebenso ist für die Kreation von Interesse, dass auch die formalen Parameter gewisser Gestaltungsgenres eingehalten wurden.

3) Vom Formalen lässt sich noch die Rechtfertigungswelt des Rational-Logischen abgrenzen, wenn auch nicht so trennscharf wie das Erleben. Würde man die angeführten Bewertungen der Güte von Gestaltungen auf einem Kontinuum darstellen, sind wohl die Dimension des Formalen und des Rational-Logischen näher beieinander als bei der Rechtfertigungswelt des Erlebens. Die rational-logische Rechtfertigungswelt verweist auf die innere Stringenz des Entwurfes. Hier geht es in erster Linie um das gestalterisch umgesetzte Argument, darum dass der Inhalt und die Form auch »im Denken« »gut zusammenpassen« und dass eine inhaltliche Konsequenz gewahrt wird. Verschenkt man etwa ein Produkt bei einem Event, dann »macht es keinen Sinn« dieses ein zweites Mal zu verschenken. Ebenso: Entscheidet man sich für einen effektvollen Werbemechanismus, dann hat man auch die »Verpflichtung« diesen »aufzulösen«. Genauso lassen sich auch Bewertungen in der Nähe dieses Prinzips finden, die sich dem Bereich der Gestaltung zuordnen lassen, wobei hier weniger klassisch ästhetische (also Fragen des Sinnlich-Affektiven) als doch eher formale Aspekte wie Bildausschnitte oder Motivwahl angemerkt werden, die sich (s.o.) wie »ein roter Faden durch die Bilder ziehen« müssen. Wichtig ist in diesem Fall die gestalterische Stringenz, welche im Idealfall mit einer inhaltlichen so korrespondiert, dass »die Idee« sowie die Form und ihr Zusammenspiel

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

»wasserdicht« sind. Dieses Prinzip fragt wiederholt danach, ob man die Aufgabe richtig verstanden habe, ob es bei vorliegenden Entwürfen nicht »zu wenig um den Kunden« ginge und zu viel um das »Testimonial«, ob das »Wording« des Kunden sinnvoll sei und man sich aus »guten Gründen« vielleicht gegen die Vorgaben des Kunden stellen müsse (»Wohingegen wiederum diesen Begriff des Kunden, dieses ›Corporate Accountability‹ in Deutschland kein Schwein kennt«, Texterin). Diese Rechtfertigungswelt ist eine der (reinen) Vernunft. Über eine hohe Güte verfügt hier, was intelligibel ist. Klein, also gewissermaßen das Außen dieser Rechtfertigungswelt, ist das systemlose, das kognitiv-intellektuell Nichtfassbare, weil Undurchdachte. Dieses Rechtfertigungsprinzip des Rational-Logischen schließt dasjenige des Erlebens und der affektiven Sinnlichkeit nicht aus. Aber die Sinnlichkeit und die Affektivität müssen als solche und als konsequentes Gestaltungsprinzip deutlich werden. Das Fehlen eines rationalen Sinnangebots der Werbung ist der rational-logischen Begründungswelt dann nicht fremd, wenn die Bewertungsgrundlage den Nachweis erbringt, dass es sich um ein affektives und nicht um ein rationales Sinnangebot handelt. Dieses Rechtfertigungsprinzip des Rational-Logischen ist nicht auf eine Abteilung beschränkt. ›Dazu gehört‹, wer das »Thema durchdrungen« hat.

Wie schon am letzten Fall deutlich geworden ist, schließen sich diese Rechtfertigungsprinzipien nicht gegenseitig aus. So werden in den Schulterblicken zum gleichen Objekt auch immer wieder alle drei Prinzipien angewandt. Hier etwa ein Beispiel aus einem Schulterblick, in dem sich die Begründungen auf die beiden letzten Prinzipien beziehen lassen:

```
1  Anita   Diese Linie arbeitet ja bewusst eigentlich nicht
2          mit der Sicht des Kunden ›Wir wollen Armut
3          abschaffen‹ [...], sondern immer aus der Sicht
4          der Betroffenen. [...] Also es gibt ja andere
5          Linien, die das dann wieder mehr-.
6  Mia     Ja, die das anders aufgreifen. Also ich finde,
7          wenn das jetzt für Broschüren gedacht ist, dann
8          würden ja die Broschüren erklären, worum es
9          geht.
```

Anita äußert den Hinweis, dass hier bei einem Plakatentwurf »bewusst« nicht die Sicht des Kunden eingenommen wurde und führt dafür die inhaltliche Begründung an, die Sicht der Betroffenen hervorzuheben, auch wenn das gegen die Kundenvorstellungen spricht. Dies ließe sich ohne Weiteres der rational-logischen Rechtfertigungsordnung zusprechen. Hier wird mit Argumenten die Qualität des Gestaltungsentwurfs hervorgehoben, indem auf die Besonderheit hingewiesen wird. Die Reaktion von Mia auf die Broschüren ist der Beginn einer längeren Diskussion um die

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Nachteile dieser Idee, wobei hier mit formalen Argumenten deutlich gemacht wird, dass nicht sofort auf den ersten Blick – ein zentrales Gütekriterium von Plakaten – klar wird, worum es sich handelt. Wären es Broschüren und keine Plakatentwürfe, dann wäre das nicht problematisch. Dieser Einwand lässt sich der Rechtfertigungsordnung des Formalen zuordnen. Ebenso wie sich diese Rechtfertigungsprinzipien ›harmonisch‹ zueinander fügen, können sie aufeinanderprallen, wenn etwa die formalen Anmerkungen mit den Rechtfertigungen des Erlebens in einen unauflösbaren Konflikt geraten. Wiederholt wurde auf das Spannungsverhältnis zwischen den formalen »Beschränkungen« des Kundenwunsches und der Verpflichtung der sinnlichen Qualität hingewiesen, die sich traditionellerweise in einer Art mikropolitischer Spannung zwischen der Beratung und der Kreation oder, wie etwa in einem der Beispiele im vorherigen Kapitel, zwischen Hierarchiehöheren (Kreativdirektor) und -niederen (Grafiker) innerhalb der Kreation abspielt. Aber darin erschöpfen sich die potenziellen Spannungen nicht. Ebenso ließen sich Diskussionen beobachten, bei denen Ideen die den formalen Ansprüchen voll und ganz genügten, inhaltlich allerdings als ungenügend durchdacht qualifiziert wurden. Dies kann zu unauflösbaren Konflikten führen. Gleichermaßen aber bieten die Rechtfertigungsordnungen einen Rahmen, in dem sich diese Konflikte auch wieder auflösen können. Quasi als stete Orientierungshilfe geben diese Prinzipien den jeweiligen spezifischen Werturteilen ein Ausdrucksformat, um Größe resp. Güte zu diskutieren und diese gleichermaßen zu dekonstruieren.[142]

4.2.7 Inszenierungen: Kundenpräsentation und Reinzeichnung

Was geschieht im Anschluss mit den im Schulterblick ausgewählten Entwürfen? Die Prüfungen der Entwürfe in den organisationell fest verankerten Status-Meetings wie etwa dem Schulterblick treten im Agenturalltag als Entscheidungen mit hoher Bindekraft auf. Durch die Praxis des Schulterblicks wird festgeschrieben, welche Entwürfe weiter ausgearbeitet und wo noch einmal neu begonnen werden muss. Als ›geprüfte‹ Entwürfe gehen die dort ausgewählten Ideen wieder zurück an die einzelnen Grafiker und Texter und werden den Anmerkungen entsprechend bearbeitet. Dabei geht es häufig darum, Entwürfe so zu bearbeiten, dass die grundlegende Idee des Entwurfes deutlicher wird: So wendete etwa eine Grafikerin ein, dass man von

142 Dies lässt sich auch werbehistorisch gut nachzeichnen. Galt etwa die Information in der klassischen Nachkriegswerbung als präsentationswürdiges Gut, war es zu Zeiten der kreativen Revolution weniger die Überzeugung durch einen detaillierten Inhalt, als doch vielmehr die Orientierung an einem überraschenden ästhetischen Ausdruck, welcher die kreative Revolution auslöste (vgl. Kap. 2).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

einem Entwurf mehrere »angestalten« solle, um »das Konzept klarer« zu machen. Die Phase nach dem Schulterblick dient selten der Generierung neuer Ideen, schließlich haben die beteiligten Akteure meist schon während der Gestaltungsphase erste Einschätzungen abgegeben, sodass die Entwürfe auch für die Berater nicht absolut neu sind. Allerdings ließen sich auch Ausnahmefälle beobachten, in denen komplett neue Entwürfe konzipiert wurden. Insgesamt aber dient die Zeit nach dem Schulterblick vornehmlich der weiteren Stabilisierung der »abgesegneten« Entwürfe. Sind diese einmal ausgearbeitet und etwaige Änderungen übernommen, werden sie für die Kundenpräsentation vorbereitet. Die Änderungen sind alle schon deutlich auf diese Präsentation hin orientiert und fokussieren eine inszenatorische Dimension des Entwurfs. Es geht darum, dem Kunden »klar [zu] machen«, was mit den jeweiligen Entwürfen gemeint ist. Während die meisten Termine während der Erstellung der Entwürfe zeitlich flexibel gehandhabt werden, sind es gerade die Präsentationstermine beim Kunden, die bereits zu Beginn der Bearbeitung im Briefing festgeschrieben sind. Näher rückende Präsentationstermine lassen sich nicht nur zeitlich, sondern auch atmosphärisch in der Agentur bestimmen. So herrscht neben der gewöhnlichen Geschäftigkeit eine leicht hektische Stimmung, da noch kurze Änderungen an den Präsentationen vorzunehmen, die Entwürfe für die Präsentation herzurichten und sich auf eine argumentative Strategie zu einigen ist.

Eine maßgebliche Aktivität der Akteure ist die kollektive mündliche Vorbereitung der Präsentation, welche nicht nur für die agenturinternen Plausibilisierungen der Entwürfe wichtig sind (›Was ist gemeint?‹), sondern ebenso für die strategische Vorbereitung der Argumentation eingesetzt werden (»Jetzt ist halt die Frage, wie wir das vorstellen«, Beraterin). Diese Vorbereitungen reichen, je nach Kunde und Aufgabe, von einem kurzen Gespräch zwischen Beratung und Kreation im Auto auf der Fahrt zum Präsentationstermin bis zu länger angesetzten und extra einberufenen Meetings, in denen umfassender auf einzelne Aspekte und einen strategischen »Fahrplan« für die Präsentation eingegangen wird.

Dabei dienen die Meetings und Gespräche im Rahmen der Präsentationsvorbereitungen maßgeblich dem Abgleich der Interpretationen des Entwurfes. Indem in diesen Gesprächen auf die Genealogie der Entwürfe eingngangen wird, das heißt auch gescheiterte Ideen systematisch in die Erzählung einzubeziehen, arbeiten die Akteure an der gemeinsamen Vergegenwärtigung der Entstehungsgeschichte der Entwürfe.[143] Die Kreativen erläutern die Hintergründe zu den jeweiligen Entwürfen – etwa warum gewisse Farbe ausgewählt wurden, weshalb die Schrift (»der Font«) die entsprechende Größe hat und was die Bilder aussagen sollen. Diese mündliche Vorbereitung der Präsentation beitet also Gelegenheit der Durchdringung des The-

143 Diese Orientierung auf die Entwurfsgeschichtlichkeit wurde auch schon für vorhergehende Produktionsetappen festgestellt, erhält aber in diesem Moment eine spezifische Qualität, da sie hier nun ganz explizit auf die Präsentation hin bezogen ist.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

mas und zwar nicht nur aus kommunikationsstrategischer, sondern ebenso aus gestalterischer Sicht. Für den Berater bedeutet das, wertvolle Informationen zu erhalten, die in der Präsentationssituation eingesetzt werden. Die Kreation liefert hier quasi eine Beratung der Beratung.

Nun zielen diese internen und vorbereitenden Endpräsentationen auf Einschätzungen im Hinblick auf den anstehenden Kundentermin. Das bedeutet, dass in der dialogischen Situation die Erläuterungen, Nachfragen und Einwände nicht nur informatorisch sind, sondern ebenso in eine argumentative Strategie eingebunden werden bzw. an den Entwürfen während des Gespräches eine entsprechende Strategie entwickelt wird. Schon in den ersten Minuten des Gespräches werden Hinweise aufgenommen, die auf die Präsentation hin ausgerichtet sind: »Wir müssen ihnen sagen, da müsst ihr [der Kunde, H.K.] sagen, was ihr besser findet« (Beraterin), »Man müsste da halt argumentieren, wir haben den Fokus darauf gelegt« (Terxterin). Hier werden potenzielle Argumente und Entscheidungen des Kunden durchgespielt und auf ihre werberische Konsequenz befragt, wie etwa im folgenden Beispiel, bei dem herausgearbeitet wird, dass ein Entwurf nur in seiner spezifischen Form funktioniere:

```
1  Anita   Wenn die sich für so was entscheiden, würde ich
2          sagen, dass man nicht versucht, dass auf alle
3          anderen [Linien] zu machen, sondern nur für das
4          Unterthema.
5  Mia     Dass die Systematik nur für das eine Thema wäre?
6          Ja, das finde ich gut.
```

Dabei werden die einzelnen Linien auch untereinander gewichtet, indem sie beispielsweise als besonders »geil«, »richtig gut« bzw. als »Hausaufgabe«, »nicht so der Brüller« qualifiziert werden und in Relation zum Kundenwunsch gesetzt werden. Die Entwürfe teilen sich nahezu immer in zwei Gruppen: die formale und eng am Briefing orientierte Linie(n) (»die Hausaufgabe«) und die weniger formale, »kreativere«, überraschende Version(en) (»die geile Idee«). Beides kann der Kunde »wollen« und beides muss demzufolge präsentiert werden. Grundlage für die Präsentation der kreativen Linie allerdings bildet immer die formale Lösung. So »müssen die Hausaufgaben gemacht sein«, auch wenn diese von der Agentur selbst nicht als favorisierte Variante gelten. Darüber hinaus wird in diesen agenturinternen Präsentationsvorbereitung festgelegt, in welcher Reihenfolge die verschiedenen Entwürfe vorgestellt werden und so eine Dramaturgie entwickelt:

Beraterin: »Jetzt ist halt die Frage, wie wir das vorstellen. Also ich würde zuallererst die Systematik in allen drei Themen vorstellen und dann eben sagen, man kann natürlich diese drei Themen auch abgekoppelt voneinander in einer Systematik dann assoziieren.«

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Dabei gilt es abzuwägen, ob inhaltliche (Bsp. a) oder inszenatorische Gründe (Bsp. b) für die Anordnung in der Präsentation sprechen.

Bsp. a, Beraterin: »Wenn man bedenkt, dass das über sechs Jahre gehen soll und die fangen mit dem ersten Unterthema an, und wollen dieses Thema über zwei Jahre strecken, da kann sich doch keiner nach den zwei Jahren mehr dran erinnern, wie die das zweitausendneun kommuniziert haben.«

Bsp. b, Beratungsgruppenleiter: »Wenn wir die Präsentation für Kunden X machen, dann können wir doch den Schluss vom Spot zeigen, den wir für die schon mal gemacht haben. Damit der sich an uns erinnert.«

Außerdem dient diese Art der internen Präsentation der Hervorbringung von Rechtfertigungen gestalterischer Varianten, indem verbal die besonderen positiven (teils auch negativen) Qualitäten der Entwürfe angeführt werden.

Texterin: »Ich finde, bei dem hier schaffste auch ein bisschen Ruhe, dadurch dass das hier ein anderer Hintergrund ist.«

Dabei werden diese Einschätzungen häufig ad hoc eingeführt und können sich in den Gesprächen über die Entwürfe als Rechtfertigungen manifestieren. Es ist die Transformation plötzlicher, ästhetischer Urteile zu strategischen Gründen.

```
1  Texterin    Mhm (2,0), ja das kann man natürlich auch
2              sagen. Dass man irgendwie sagt, wir machen
3              das immer so, dass wir die Bilder
4              abschneiden, ne?
5  Beraterin   Ja, dass man die Bilder kleiner setzt und
6              vielleicht einfach um das Auge zu beruhigen
7              irgendwie noch mal so einen Balken schafft.
8  Texterin    Mhm (2,5), ja, da müssen wir mit Insa [der
9              Grafikerin, H.K.] drüber reden.
```

Nun handelt es sich bei diesen Schritten der Bewertung immer auch um Einschätzungen der eigenen Arbeit. Wenn von den Beteiligten eine Idee als »geil« oder »geht so« markiert wird, dann ist dies immer auch eine verbalisierte Einschätzung der eigenen Entwürfe. Dies wird vor allem in der expliziten Vorbereitung der Präsentation betont und in Bezug gesetzt zum bevorstehenden Ereignis: Man ist z.B. »vorbereitet«, habe das »fein« oder »super« gemacht. Oder, es werden potenzielle Gegenargumente vorweggenommen: »Klar steht hier viel [Text], aber so viel ist es letztendlich auch nicht« (Beraterin). Oder es werden Schwierigkeiten hervorgehoben und als Verantwortlichkeiten meist der Kundenseite zugerechnet: zu wenig

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Zeit, unklare Aufgabenstellung (»voll unsystematisch«), schlechte ästhetische oder konzeptionelle Rahmenbedingungen. Diese Art der Vorbereitungen läutet meist das Ende dieser Sitzungen ein. Sie können als eine Einstimmungssequenz auf den bevorstehenden Termin und damit auch als eine Praxis der Selbstvergewisserung hinsichtlich der Ungewissheit bezüglich des Kundenurteils (gefällt diesem [nicht]) gedeutet werden. Dabei gestaltet sich diese Selbstvergewisserung mindestens in zweierlei Form, auf der einen Seite als Eigenpositionierung, gut vorbereitet zu sein und alles richtig gemacht zu haben, entsprechend gegen die Ablehnung von der Kundenseite gewappnet zu sein, da es nicht an einem selbst liege, sondern an den Anforderungen des Kunden, die zu abwegig sind oder die eben nicht im Einklang mit den eigenen ästhetischen Präferenzen gebracht werden können. Auf der anderen Seite lässt sich diese Selbstvergewisserung auch als Aufbau einer eher defensiven Positionsbestimmung verstehen, im Sinn einer prophylaktischen Verteidigungshaltung, indem Erklärungen oder Erwiderungen für potenzielle Kritik vorweggenommen werden.

Dienen die präsentationsvorbereitenden Meetings der inhaltlichen Ausrichtung des anstehenden Kundentermins, so gibt es daneben auch noch einen gestalterischen Inszenierungsbedarf. Die Entwürfe werden in besondere Form gebracht, so genannt »ausgerüstet«, das heißt sie werden mit Sprühkleber auf Präsentationskarton oder Ähnlichem (etwa »Kapa-fix-Platten«) fixiert, zuweilen beschriftet und in dafür vorgesehene Präsentationsmappen gelegt. Zudem werden die Power-Point-Präsentationen ausgedruckt und als Ringbuch geheftet, die in dieser Form auch beim Kunden verbleiben. Diese »Ausrüstungen« lassen sich als Praktiken der Inszenierung verstehen. Hier werden aktiv und sorgsam die Präsentationsunterlagen in Szene gesetzt, indem die Entwürfe in einer ›optisch ansprechenden‹ Art arrangiert werden, Klebereste vermieden, Bilder eingemittet oder die Präsentationspappen mit Logos der Agenturen versehen werden.

Diese Inszenierungen, das saubere und ästhetisch ansprechende sowie das auf Corporate Identity achtende Präsentieren ist eine Kernkompetenz von Werbeagenturen, die hier auch nach Außen als Leistung inszeniert wird.[144] Dabei bestechen die schriftlichen Darstellungen in der Regel durch eine subtile Form der Selbstpräsentation.[145] So sind etwa die »kreativen Herleitungen« oder entsprechende Power-Point-Präsentationen in einfacher Sprache gehalten und wirken stilistisch auf den ersten Blick weniger wie eine auffordernde Eigenwerbung.

144 Es wurde bereits oben auf den grundsätzlichen Inszenierungsbedarf von Kreativarbeit hingewiesen, um diese als Arbeit und mithin als Leistung zu qualifizieren.

145 Für manche Anlässe (etwa Pitchs) werden schriftliche Präsentationen eingereicht. In diesen Fällen steht den Entwürfen meist ein erklärender Text voran – die sogenannte »kreative Herleitung«.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Wir haben die bestehenden Imageanzeigen um neue Motive und einen konkreten Förderhinweis erweitert. Wir denken, dass es sinnvoll sein kann, die Anzeigen zu personalisieren, also zu sagen, wer hier im Motiv gefördert wird. Das ist jedoch ein »kann«, kein »muß«. Grafisch arbeiten wir weiter mit dem roten Logo-Kreis, in dem die betreffenden Personen stehen. Die Headlines greifen die Tätigkeiten im Bild stärker als bisher auf.

Hier werden die Entwürfe eher trocken beschrieben. Konzeptionelle Mehrwerte (»die Headlines greifen die Tätigkeiten stärker auf«) werden hier eher als Tatsachen dargestellt, ohne diese prägnant werbend in Szene zu setzen. Ebenso haben die Hinweise zur Verwendung der werberischen Mittel oft den Charakter von Empfehlungen »Wir denken, dass es sinnvoll sein kann«, »Wir empfehlen, langfristig das von uns weiterentwickelte Kreis-Layout für alle Anzeigen zu etablieren.« Diese sprachliche Zurückhaltung allerdings wird durch die Form der Präsentation unterlaufen. Allein durch die textliche Anordnung als ›Aufgabe-Lösung-Schema‹ wird eine qualitative Steigerung impliziert. Während im Stadium der Aufgabe noch die Problembearbeitung bevorsteht, ist es die Lösung, die die Hindernisse des Handelns oder der (Marken-)Kommunikation überwunden hat. Die abschließende Evaluation der Lösung obliegt zwar dem Kunden, wird hier aber schon der Form nach ›als grundsätzlich gelöst‹ nahegelegt:

Die Aufgabe
Die Aufgabe ist es, ein Anzeigen-Modulsystem zu entwickeln, das den Zielgruppen kommuniziert, dass Finanzia [Kundenpseudonym] in guten wie in schlechten Zeiten zur Seite steht. Die bestehenden Imageanzeigen sollen um weitere Motive und um einen deutlicheren Hinweis »gefördert von Finanzia« ergänzt werden. Für wirtschaftlich schwierige Zeiten sollen Anzeigen entwickelt werden, die das Vertrauen in Finanzia stärken. Desweiteren [sic!] soll es Anzeigen zu Produkten der Finanzia geben.

Die Lösung
[…] Für wirtschaftlich schwierige Zeiten haben wir das Key-Visual, den blauen Kreis, verändert. Jetzt liegt er nicht mehr auf dem Boden, sondern ist stärker ins Bild integriert. Er wirkt »schützender«, er gibt den Protagonisten im Bild Sicherheit und Stabilität. Finanzia positioniert sich auf diese Weise als verlässlicher Partner, der rund um das Unternehmen und rund um den Menschen Unterstützung gewährleistet.

Nicht nur durch die Anordnung erklärender Zusatztexte, sondern auch innerhalb der Power-Point-Präsentationen werden die Entwurfsvorschläge als nahtlose, fast zwingende, Klärung des Problems resp. der Aufgabe präsentiert. So etwa im folgenden Beispiel, in dem die ›Fähigkeiten‹ eines Produktnamens beschrieben sind, der für ein Publikationsorgan des Kunden gesucht wurde. Auf diese Beschreibung folgt im nächsten Powerpoint-Chart ausschließlich die Präsentation der Vorschläge. Impli-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

ziert wird hier, dass alle diese Namen den drei Anforderungen genügen, die zuvor in der Powerpoint-Präsentation benannt wurden:

1) Merkfähigkeit
Der Name soll kurz und einprägsam sein – wer ihn ein paar Mal gehört hat, muss wissen, für welchen Inhalt er steht.
2) Sprache
Der Name soll die Sprache der Zielgruppe sprechen.
3) Verständlichkeit
Der Name darf phantasievoll sein, sollte aber von Vorteil nahe bei der Thematik des Kundennamen sein.

Die negativen und abgewählten Beispiele werden in der schriftlichen Präsentation nicht vermerkt, sondern verbleiben im Gedächtnis der Berater und, für den seltenen Fall der Präsentationsteilnahme, der Kreativen. Sie werden als Zusatzinformationen in den Kundenpräsentationen szenisch relevant, wenn sie etwa auf eine tiefe Durchdringung des Themas (»das hatten wir schon ausprobiert«) verweisen.

All diese Aktivitäten werden als Vorbereitungen für das Treffen mit dem Kunden konzeptualisiert.[146] Grundsätzlich geht es in diesen Präsentationen sowohl darum, den Kunden von der eigenen Arbeit zu überzeugen, als auch gleichermaßen die Reaktionen des Kunden auf die Entwürfe zu erfahren, sie gegebenenfalls auch zu »erspüren«.[147] Entsprechend zeichnet sich die Situation für die Teilnehmer der Agenturseite durch eine erhöhte Aufmerksamkeit und Anspannung aus. Zum einen bedarf die konkrete Präsentation aktiver Arbeit an der theatralen Inszenierung der Entwürfe:

Alle Teilnehmenden, zwei Marketingpersonen auf Seiten des Kunden, eine Texterin, eine Kundenberaterin und ein Praktikant von der Agenturseite sitzen um einen großen Besprechungstisch in den Büroräumen des Kunden. Anita beginnt einzuführen. Dazu legt sie die

146 Leider habe ich, trotz mehrerer Anfragen, nur zwei Kundenpräsentationen beiwohnen können, da diese Situationen als sehr sensibel eingeschätzt werden und der Praktikant, zumal mit einem explizitem Forschungsinteresse, hier als Unsicherheit gilt. Außerdem nimmt, wie mehrmals erwähnt, neben den Kundenberatern meist nur die kreative Leistungsebene teil, während die Grafiker und Texter in diesen Situationen nicht anwesend sind – also schon allein dadurch eine selbstverständliche Beobachtungsposition fehlt. Der Agenturöffentlichkeit werden erst die Ergebnisse präsentiert. Allerdings ließen sich durchaus, nicht zuletzt durch die zahlreichen Interviews und Gespräche, auch hier einige systematische Überlegungen zur Produktion des Kreativen beisteuern.

147 Das Wissen über die Reaktionen des Kunden ist nicht nur auf die einzelnen Entwürfe bezogen, sondern zielt auch auf eine allgemeine Einschätzung des Gegenübers ab.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Blätter der englischsprachigen Vorlage, die der Kunde zur Orientierung ausgab und für die es galt, eine deutsche Adaption zu entwickeln, vor sich hin. Die Blätter werden so gedreht, dass diese zu den beiden Repräsentantinnen auf Kundenseite zeigen. Sie kommentiert die Vorlage damit, dass sie uns zeigen wolle, »wie durcheinander das Ganze ist«. Dies nutzt sie als Einstieg, um nun die Ansätze der Agentur vorzustellen. Dabei legt sie zuerst die ersten Versionen aus der ersten Linie auf den Tisch, mit dem Hinweis, dass die Vorschläge hier alle zusammen gehören. »Wir haben das mal für ein Beispiel durchdekliniert.« Während sie diese einzeln nacheinander vorstellt, indem die Slogans vorgelesen und die jeweiligen Blätter dabei hochgehalten werden, reagieren die beiden Marketingverantwortlichen mit Nicken oder Kopfschütteln. Die englischsprachigen Originalanzeigen werden (wohl aus Platzgründen) zur Seite gepackt. Anschließend werden die Beispielblätter wieder zu einem Stapel zusammengeschoben und an den Rand des Tisches gelegt, worauf wiederum der nächste Stapel mit einem neuen Ansatz genommen und vorgestellt wird.

Anhand dieses Ausschnittes aus den Feldnotizen lässt sich die inszenatorische Arbeit gut nachvollziehen: Erst einmal werden die schwierigen Ausgangsbedingungen verdeutlicht, für die die Agentur nun die Lösung parat hält. Dies ist kein zufälliger Einstieg, sondern er ist dramaturgisch als ein solcher geplant, denn die Originalplakate mussten von der Texterin explizit mitgenommen werden. Ebenso ist die Präsentationsreihenfolge der Entwürfe am Tag zuvor in einem Gespräch festgelegt worden und wird nun auch in diesem Turnus vorgestellt. Die Orientierung an einer dramaturgisch-didaktischen Dimension unterstreicht auch das Zusammenschieben gleicher Ansätze zu einem Stapel. Hier wird materiell zusammengefügt, was inhaltlich zusammengehört. Wie auch bei der Präsentation im Schulterblick werden materiell Zusammenhänge und Unterschiede markiert. Außerdem kommt auch, wie schon in der kreativen Herleitung, die Präsentation ohne die Verwendung expliziter, werberischer Sprache aus. Aber auch hier ist es die Art und Weise der Präsentation, die schon nahelegt, dass eine gute Lösung präsentiert wird.

Zum anderen ist die Präsentation nicht nur durch die performative Vorstellung der Werber gekennzeichnet, sondern gleichermaßen auch durch deren erhöhte Achtsamkeit auf die Reaktionen der Kundenrepräsentanten. So werden die nach der Vorstellung der Ideen folgenden Reaktionen und Anmerkungen des Kunden, genau registriert:

Nachdem die Beraterin Anita die letzten Ideen vorgestellt hat, bedanken sich die Marketingverantwortlichen und äußern sich zu dem Vorgestellten. Dabei erklären sie, dass sie die Plakate »viel spezifischer haben wollen«. »Wir haben ganz explizite Länderschwerpunkte und das wollen wir auch über die Plakate kommunizieren.« Die Texterin Anita und die Beraterin

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Mia schreiben während der Kommentarrunde sehr aktiv mit, vor allem, wenn die Kundinnen explizit sagen, was sie wollen.[148]

Hier werden Gesten wahrgenommen und gedeutet, Worte gewichtet und Einschätzungen zu den Entwürfen schriftlich festgehalten. In einer von mir beobachteten Situation schrieb die Kundenberaterin nahezu jede wertende Äußerung der Kunden fast wortgetreu mit. Diese quasi-ethnologischen Beobachtungen der Werber dienen dem Versuch, nachzuvollziehen, was der Kunde »will« und wie dieser »tickt«, wobei dies sowohl im Hinblick auf die konkrete Aufgabe als auch allgemeiner zu verstehen ist. Je nach Aufgabe, entscheidet sich der Kunde nicht nur für eine der Versionen, sondern merkt noch maßgebliche Änderungen an. Zugleich steht auch das Verstehen der Vorstellungen und Wünsche des Kunden im Fokus. »Es geht darum, genauer zu erfahren, was ihm vorschwebt« (Beraterin). Hinzukommt, dass Kunden-Werbeagentur-Beziehungen grundsätzlich eher von kurzer Dauer sind, Stimmungen während Präsentationen oder gar bei Konkurrenzpräsentationen als Indikatoren der Entwicklung der weiteren Beziehung gedeutet werden. Dabei verhalten sich die Werber aber nicht nur rezeptiv. Neben den Einschätzungen und Fragen durch den Kunden, auf die noch mit Nachträgen oder Anmerkungen von Seiten der Werber reagiert wird, sind es vornehmlich die Diskussionen inhaltlicher Änderungswünsche durch den Kunden, welche eine aktive Rolle der Berater und Kreativen nach sich zieht:

Eine der Marketingverantwortlichen schlägt einen neuen Claim vor, der anstelle des englischen »Dachclaims« eingesetzt werden kann. Zentral ist hierbei das Wort »Achtung«. Anita und Mia intervenieren daraufhin, indem sie auf die negativen Assoziationen mit diesem Wort hinweisen: »Das ist zu stark im allgemeinen Sprachgebrauch mit Gefahr assoziiert.« […] Außerdem schlug der Kunde einen neuen Unterclaim vor, der von Anita sehr positiv aufgenommen wurde. Sie pflichtete den Vorteilen dieses Claims bei und ›probierte‹ diesen gleich aus, indem sie ihn mit dem Dachclaim vor sich hin sagte.

Dabei dienen gerade diese inhaltlichen Diskussionen als Arenen mikropolitischer Aushandlungsprozesse, indem es hier durchaus auch spannungsreich um das Abwägen zwischen der Akzeptanz der Kundenmeinung und der fraglosen Erfüllung des Kundenwunsches auf der einen Seite geht sowie auf der anderen Seite um den Anspruch, als Werbeagentur ebenso konkrete Vorstellungen und Expertise gegenüber der Aufgabe zu zeigen, die durchaus von der Kundenmeinung abweichen können. Die Kundenpräsentation ist hier also nicht nur die ›Feuerprobe‹ für die Idee,

148 Ebenso ist das positive Ergebnis denkbar und der Kunde entscheidet sich begeistert für eine Idee ohne große Änderungswünsche.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

also ein formal-inhaltlicher Abstimmungsprozess, sondern ebenso eine Probe der Beziehung Werbender-Werber.

Abgeschlossen sind die Kundenmeetings meist mit der Verabredung weiterer Schritte und einer Konkretisierung des Zeitplans. Mit diesen Informationen und gegebenenfalls der Auswahl einer Linie durch den Kunden werden die Entwürfe wieder an die Kreativen übergeben, die nun wiederum die Änderungswünsche einarbeiten und anschließend eine druckfertige Vorlage erstellen, welche vom Kunden »abgesegnet« wird. Bei der Erstellung einer solchen druckfertigen Vorlage, der sogenannten »Reinzeichnung«, werden die einzelnen Gestaltungselemente in eine Form gebracht, die formal an den technischen Standards der Druckindustrie orientiert sind. Das bedeutet, dass eine reproduktionsfähige Druckvorlage erstellt wird, in der die Dateien eine gewisse »Auflösung haben«, die in dpi (also Punkte pro Inch) angegeben wird, in der Farben mithilfe von Farbskalen oder Hexadezimalkodes eindeutig definiert sind und in der Objekte anhand von Rastern genau angeordnet werden. Gleichermaßen fließen hier letzte inhaltliche Änderungen zusammen, etwa werden die letzten Textänderungen aus dem Lektorat »eingepflegt«, die formal »abgesegneten« (z.B. durch den Vorstand des Kunden) Headlines eingesetzt und plötzliche Änderungswünsche des Kunden berücksichtigt. Diese Änderungen geschehen regelmäßig in »letzter Minute«. Dies hängt sowohl mit der auf temporale Knappheit angelegten Arbeitskultur in den Agenturen zusammen als auch mit den komplexen Entscheidungsstrukturen der Kunden. Je nach Größe des Unternehmens sind dort verschiedene Instanzen (Mitarbeiter der Marketingabteilung, Abteilungsleiter, Geschäftsführer und ggf. auch noch Vorstände[149]) einzubeziehen, was wiederum die Abstimmung verzögern kann, sodass Änderungswünsche kurzfristig die Agentur erreichen. Dies führt nicht selten zu »Nachtschichten«, in denen die Änderungen eingearbeitet werden, da der Drucktermin als fixer und schwer verschiebbarer Termin angesehen wird. In solchen Fällen werden die Änderungen gleich in die reingezeichnete Datei eingepflegt. Das heißt, dass die Berater mit den Anmerkungen des Kunden (in Form eines E-Mail-Ausdrucks, als Stichwortzettel eines Telefonats, mit dem Ausdruck des Produktes oder sogar mit dem Kunden selbst über den Telefonhörer verbunden) neben dem Reinzeichner sitzen und diese Änderungen direkt einarbeiten. Hier vermischen sich letzte gestalterische Anmerkungen mit denen der Reinzeichnung. Insofern sind die Endphasen von einer hohen Kollektivität bestimmt. Stets versammeln sich die Kundenberater am Tisch der Reinzeichnung und verharren dort wenigstens bis erst Änderungen übernommen wurden. Gemein-

149 Diese vielfältigen Entscheidungsebenen führten in einem beobachteten Fall dazu, dass die Agentur bis zur Ebene der Geschäftsleitung den Entwurf »abgesegnet« und alle Änderungen eingearbeitet hatte, aber der Vorstand generellen Einspruch erhob. Dessen Veto wurde nach einigen Gesprächen auf den Austausch von Bildern reduziert.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

hin gelten die Aufgaben der Reinzeichnung agenturintern als wenig kreativ und werden eher als monotone Tätigkeiten begriffen.[150] Ein Beispiel:

Ich setze mich zum Grafiker Severin an den Schreibtisch und frage, ob ich da etwas zuschauen könne. »Klar« erwidert dieser, »aber das ist eine total langweilige Aufgabe. Das ist kein bisschen spannend.« Er müsse textliche Änderungswünsche des Kunden in das bestehende Dokument einarbeiten. Dazu entnimmt er einem Word-Dokument Textbausteine und fügt sie in den finalen Entwurf ein. Er sitzt dabei zurückgelehnt in seinem Bürostuhl, schaukelt leicht nach hinten und bedient eher lethargisch als energisch Maus und Tastatur.

Dieser zugeschriebenen geringen kreativen Bedeutung stehen das Selbstverständnis der Reinzeichner sowie deren Stellung innerhalb des Produktionsprozesses entgegen. Die Instanz der Reinzeichnung ist neben der Begutachtung durch den Kreativdirektor und die zuständige Beratung eine der letzten Qualitätskontrollen des Werbeproduktes.

Abb. 14: Stempel zur Druckfreigabe

Freigabe	Datum	Unterschrift
Text		
Art		
RZ		
Beratung		
CD		
GF		
Kunde		
LOGO AGENTUR		

Quelle: Agentur B (nachgebildet, H.K.)

Dies schlägt sich auch in der Selbsteinschätzung nieder. So erläuterte mir ein Reinzeichner: Dafür, dass ein Produkt keine produktionstechnischen sowie ästhetischen

150 In einer der Agenturen war eine Person explizit als Reinzeichner angestellt, während in der kleineren diese Aufgaben von verschiedenen Grafikern übernommen wurden,

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Mängel aufweise, »steht die Reinzeichnung mit ihrem guten Namen«. Dabei erschöpft sich dieser gute Name nicht in der formalen Dimension. Vielmehr wird in der Reinzeichnung auch über ästhetische Fragen entschieden. So werden etwa Elemente auf den Bildern verändert (»gephotoshopt«), da diese laut der Meinung der Reinzeichnung »nicht gut« oder »nicht schön« aussehen. So konnte ich Situationen beobachten, in der der Reinzeichner eine Tür auf einem Anzeigenmotiv verschönerte, da man dort noch Kratzer sehen würde oder Gesichter »aufgehübscht« wurden, indem der Hautteint verbessert, Zahnschiefstände korrigiert und Kontraste verstärkt wurden. Die Reinzeichnung bildet die gestalterisch letzte Instanz, sowohl den Ort des Feinschliffs als auch die letzte gestalterische Möglichkeit der Intervention innerhalb der Agentur. Die Reinzeichner sind die letzten aus der Kreation die den »Gut-zum-Druck-Stempel« (Abb. 14) unterschreiben.[151] Wenn ein Produkt die Reinzeichnung passiert hat, verliert die Kreation den Einfluss auf das Produkt. Danach wird es der Kundenberatung übergeben, die es noch einmal vom Kunden absegnen lässt und dann der Druckerei übergibt. Dort wird ein sogenannter »Proof« erstellt, ein Probedruck, der ein letztes Mal (meist von der Beratung) begutachtet wird – hier wird in der Regel die Farbechtheit (anhand von Farbfächern und Lupen), der Beschnitt etc. kurzum: die technische Qualität der Produktion und nicht die kreative Qualität des Produktes überprüft. Der genaue Ablauf unterscheidet sich je nach Kunden und auch Produkt sowie Medium, das allgemeine Vorgehen aber bleibt gleicht. Für eine Anzeige eines Bankkunden wurde der Ablauf wie folgt beschrieben:

»Ablauf Inserate ›Kunde XYZ‹ in Zeitung:
1. Bestellung mit Inserat-PDF von Kunde XYZ an Administration Zeitung
2. Feindaten von Agentur A [die Werbeagentur, H.K.] auf Server Druckerei
3. Datenkontrolle und Bildbearbeitung durch Vorstufe Druckerei
4. Gut zum Druck: PDF per Mail von Administration Zeitung an Kunde XYZ, Herr Ludwig Nothals
5. Rückmeldung von Kunde XYZ an Administration Zeitung«

Hier wird die Anpassung an das Medium Zeitung (»Datenkontrolle und Bildbearbeitung«) durch die Druckerei vorgenommen und auch der Probeausdruck, welcher dem Gut zum Druck vorangeht, über den Kunden und nicht die Agentur abgehandelt. Als letzter Moment der Einflussnahme gelten die reingezeichneten Feindaten

151 Zuerst unterschreibt die Abteilung Text und Art (Grafik). Danach der Creative Director (CD) und häufig auch schon die Geschäftsführung. Zum Schluss der Kunde und der Berater. Faktisch werden auch nicht immer alle Unterschriften eingeholt oder eine Person unterschreibt gleich für mehrere Instanzen. Aber immer segnet der Reinzeichner den Entwurf ab.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

(Schritt 2). Das nächste Mal begegnet das Werbeprodukt der Kreation erst wieder als fertiges Produkt – als Plakat oder als Broschüre, als Fernsehspot, Anzeige oder als Internetbanner. Ab diesem Moment greifen andere Mechanismen, die für die Qualifizierung einer Werbung als »kreativ« zuständig sind. So wird das konkrete Werbeprodukt nun einer Öffentlichkeit überantwortet, die das Produkt rezipiert, es diskutiert und evaluiert (etwa in Internetforen, der (Fach-)Presse, Stammtischgesprächen oder in Postzusendungen an die Firmen und die Agenturen)[152], es wird durch den Kunden und dessen Mitarbeiter bewertet[153], andere Agenturen beziehen sich darauf,[154] es wird bei Kreativwettbewerben eingereicht[155] und schließlich können Soziologen ihre Arbeiten darüber schreiben.

4.2.8 Transformationen: Kreativität als Übersetzungs- und Stabilisierungsleistung

Bislang wurden die allgemeinen Strukturen, die Rollen und Positionen sowie die Räume der Werbeagenturen beschrieben. Anschließend wurde das Augenmerk auf den konkreten Produktionsprozess des Werbeproduktes gelegt. Es wurde nachgezeichnet, welche Etappen ein Produkt durchläuft und in welcher Art und Weise diese bearbeitet werden, um schließlich eine kreative Werbung hervorzubringen. Bei dieser Beschreibung lag das Hauptaugenmerk auf den Anstrengungen der Akteure *innerhalb* der einzelnen Produktionsetappen bzw. -stufen. Darüber hinaus sollen nun in einer Art Zusammenfassung die Transformationen *zwischen* den und durch die einzelnen Stufen interessieren. Es soll das Produkt (das Briefing, die Idee, der

152 Auch wenn die schriftlichen Reaktionen auf Werbungen in der Regel an den Kunden adressiert sind, so wurde eine Situation beobachtet, in der die Agentur in einer längeren und bestimmten E-Mail aufgefordert wurde, einen Hai aus einem Videospot zu schneiden, da dieser »vielmehr eine bedrohte Tierart […] und nicht eine Bedrohung für den Menschen« sei. Diese Dimension würde der kurze Spot aber verdecken.

153 Diese Bewertungen durch den Kunden können sehr unterschiedlich sein. Sie zielen ebenso auf die ästhetische Gestaltung oder inhaltliche Argumentation ab wie auch auf Mehrwerte durch die Kommunikation (zum Beispiel höherer Bekanntheitsgrad, bessere Verkaufszahlen, steigende Besucherzahl usw.). Die Kreation allerdings erreichen diese Einschätzungen meist nur mittelbar über die Beratung.

154 Dies geschieht etwa, indem die jeweiligen Mitarbeiter darüber reden (ein stets wiederkehrendes Gesprächsthema in den Agenturen sind aktuelle Werbungen) oder indem die Agenturen einen Werbestil nachahmen oder die – der seltenere Fall – Werbung explizit aufgreifen und zitieren.

155 Vgl. Koppetsch 2006a.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Entwurf, die Kundenpräsentation, die Druckvorlage) an diesen Transformationspunkten betrachtet und das Augenmerk auf die Übersetzungen und Stabilisierungen beim Übergang zwischen den einzelnen Stufen gelegt werden. Eine solche Übersetzungsperspektive interessiert sich vornehmlich für die Verschiebungen und Justierungen, über welche sich die Hervorbringung eines kreativen Produkts vollzieht. In den Fokus rückt hier also weniger die gradlinige *Umsetzung* von Kundenwünschen in eine Idee, einen Entwurf und schließlich in das publizierte Produkt ›Werbung‹, sondern die Produktion einer Werbung als ein Prozess, der Veränderungen und Verdichtungen zeitigt, der unterschiedliche Akteure, Materialien und Aktivitäten versammelt, die an dieser *Übersetzung* beteiligt sind.[156]

Im vergangegenen Jahrzehnt kam in den Kulturwissenschaften ein gestiegenes Interesse am Begriff der Übersetzung auf, sodass sogar, vornehmlich im weiteren literaturwissenchaftlichen Kontext, von einem »Translational Turn« (vgl. Bachmann-Medick 2007: 238ff.) gesprochen wurde. Aber auch die neuere soziologische Theorie hält ein mit dem Übersetzungsbegriff operierendes ›Theorieangebot‹ bereit – die Akteur-Netzwerk-Theorie.[157] Auch wenn der Begriff der Übersetzung innerhalb der ANT etwas in den Hintergrund geraten sein mag, so lässt sich diese im Kern durchaus als eine »Soziologie der Übersetzung« (Callon 2006) bezeichnen (vgl. Rotten-

156 Zur Forderung (wenn auch nicht Einlösung) einer analytischen Perspektive auf Kreativität innerhalb der Creative Industries als eine Form der Übersetzung vgl. neben Pratt/Jeffcut 2009a auch Grabher 2002: 250.

157 Theorieangebot steht hier in Anführungszeichen, da der Status der Theorie in der ANT nicht eindeutig (und auch nicht einheitlich) zu fixieren ist (vgl. Latour 2006: 565ff., ebenso Mol 2010: 279). Dieser changiert zwischen dem Status einer Methodologie, einer Heuristik und einem sozialtheoretischen Angebot (vgl. Kneer/Schroer/Schüttpelz 2008; hierin besonders Lindemann 2008; vgl. ebenso Reckwitz 2008b). Eine eher pragmatistische und dezidiert theoretische Perspektive, welche den Übersetzungsbegriff ins Zentrum rückt, bietet Joachim Renn (2010). Ebenso ist Niklas Luhmanns Analyse des Wissenschaftssystems zu nennen, in dem dieser zur Analyse der Evolution wissenschaftlicher Ideen und Tatsachen ein Analyseinstrumentarium entwickelt, welches die Differenzen zwischen Selektion, Stabilisierung und Variation umfasst (vgl. Luhmann 1992: 549ff.). Sowohl Renns als auch Luhmanns Theorieangebote sollen hier nicht weiter verfolgt werden, da mit der ANT ein eindeutig empirischer, ja sogar ein ethnografisch dezidiert anschlussfähiger Ansatz gefunden ist. Luhmanns Überlegungen hingegen betonen auf einer Makroebene vor allem die evolutionären Perspektive von Gesellschaften und fragt dabei theoretisch nach den Konstellationen, in denen Variationen zustande kommen können und weniger empirisch nach der Art und Weise ihrer Emergenz. Ähnliches gilt für Joachim Renns Ansatz, der sich für die Integrationschancen und -grenzen einzelner gesellschaftlicher Bereiche interessiert und die Koordination dieser Bereiche über einen Übersetzungsvorgang gewährleistet sieht.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

burg 2008: 420). Dabei will der ANT'sche Übersetzungsbegriff den Blick auf diejenigen Mechanismen legen, »durch [die] die soziale und die natürliche Welt fortschreitend Form annehmen« (Belliger/Krieger 2006: 39) – sowohl auf lokaler Ebene, wie etwa die Arbeit von Werbern an der Fabrikation eines kreativen Endproduktes, als auch auf globaler Ebene, wie etwa der Aufbau eines die Welt umspannenden Wettbewerbsnetzes. Am deutlichsten wohl bei Callon ausgeführt, ich hatte bereits oben darauf hingewiesen (Kap. 4.2.2), handelt es sich bei der »Soziologie der Übersetzung« um einen »Ansatz zur Untersuchung von Machtverhältnissen« (Callon 2006: 135), auch wenn Macht im Sinne einer beeinflussenden Handlungsmacht, nicht nur auf menschlichen Akteure beschränkt ist, sondern bekanntermaßen um jegliche, auch nicht-menschliche Akteure erweitert werden muss (vgl. etwa Callon 2006: 136ff.). Es sind also nicht nur die menschlichen, intentionalen Individuen, die die ANT in den Blick nimmt, sondern es sind die Konstellationen oder »die Assoziationen« (Latour 2007: z.B. 23ff.) menschlicher und nicht-menschlicher Akteure (innerhalb eines Netzwerkes) von soziologischem Interesse.[158] Dieser Fokus auf die empirisch auffindbaren Bedingungskonstellationen scheint mir auch für eine Analyse der Kreativität gewinnbringend, da dies den Blick schärft für die konkreten Veränderungen innerhalb des Produktionsprozesses. Allerdings muss die erwähnte Übersetzungsperspektive Michel Callons für das vorliegende Anliegen präzisiert werden: Erstens sollen hier die Übersetzungen im Plural interessieren. Das bedeutet, dass nach den ›kleineren‹, einzelnen Transformationen beim Übergang von einer Stufe zur nächsten gefragt werden soll und somit zunächst nicht der Produktionsprozess in seiner Gesamtheit als *eine* Übersetzung imaginiert wird.[159] Zweitens soll Callons Ansatz erweitert werden um eine ›relative Entmächtigung‹ der Macht. So lassen sich die Prozesse der Übersetzung einmal hinsichtlich der Strategien oder Techniken lesen, die die Akteure ›anwenden‹, um ein kreatives Produkt hervorzubringen, aber ebenso als Fragen nach der Mächtigkeit der Akteure.[160] In einem Fall

158 Zur Kritik an diesem Akteursverständnis vgl. etwa Kneer 2008: 277ff.; zur Rechtfertigung Latour 2006: 562.

159 Callon (2006: 146) hingegen subsummiert das Ergebnis verschiedenster Bemühungen in unterschiedlichen Phasen unter dem Begriff der Übersetzung (Singular), während mich die einzelnen Übersetzungen (Plural) auf dem Schritt zum Ergebnis interessieren. Dies ist für ihn möglich, da er die einzelnen Transformationsschritte in vier verschiedene »Momente« aufgliedert (Problematisierung, Interessement, Enrolment, Mobilisierung), welche diese Übersetzung leisten. Dieses analytische Raster entwickelt er zur Analyse von Machtbeziehungen und darauf lassen sie sich auch übertragen. Mir erscheint diese Machtperspektive zu einschränkend wie im Folgenden deutlich werden wird.

160 Letzteres wird bei Callons (2006: 146ff.) Vier-Phasen-Modell der Übersetzung deutlich, in dem er vorschlägt, vier Momente des Übersetzungsprozesses zu unterscheiden, in

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

liegt das Augenmerk zentral auf der Frage, *wie* die Akteure Kreativität erschaffen und festschreiben und im anderen Fall, *wer* die Ziele und Interessen der Akteure benennt. Aus einer ANT-Perspektive sind diese Aspekte insofern miteinander verknüpft, als hier die Akteure innerhalb eines Netzwerkes, also einer Verbindung zu anderen Akteuren, auftreten (Belliger/Krieger 2006: 39). Nichtsdestotrotz sind hier zwei unterschiedliche analytische Anschlüsse möglich: Man kann sich dafür interessieren herauszuarbeiten, welche Instanzen innerhalb eines Netzwerkes über die Macht verfügen, andere Akteure an sich zu binden, oder man interessiert sich stärker für die Verfahren, mit denen Akteure so etwas tun. Letzteres soll hier nun geschehen. Dass dabei auch Macht eine Rolle spielt, also Instanzen andere beeinflussen, soll nicht vernachlässigt werden und wird auch weiter Gegenstand der Analyse sein, etwa im folgenden Kapitel zur Organisation von Kreativität. Nur liegt der Fokus auf den Prozessen der Transformationen, die bei diesen Übersetzungen vonstattengehen und zwar sowohl auf den inhaltlichen sowie kontextuellen als auch materiellen sowie räumlichen Verschiebungen.[161] Zentral sollen dabei diejenigen Leistungen in den Fokus rücken, die auf die konkrete Produktion von Kreativität abzielen. Mit einer solchen Fragerichtung lassen sich die Übersetzungen durchaus als Arbeit deuten, als diejenige Arbeit, die innerhalb der Agenturen nötig ist, damit ein kreatives Produkt fabriziert wird.

Vom Kundenwunsch zum Briefing

Wie oben herausgestellt, vollzieht sich die organisierte Produktion von Kreativität in der Werbeindustrie in Hinblick auf einen Auftraggeber. Der »Kunde« wird in der Agentur über verschiedene Verfahren als eine Instanz praktisch anwesend gemacht, deren Wünsche und Vorstellungen es zu berücksichtigen gilt. Was aber bedeutet »berücksichtigen«? Zum einen bilden die Kundenvorstellungen die Grundlage für die konzeptionelle und grafische Auseinandersetzung: Werbeagenturen produzieren ihre Werbung für Kunden. Dabei bildet dieser Kundenwunsch mehr als nur einen anfänglichen Impuls, er ist auch während der einzelnen Produktionsschritte steter

denen Aktanten andere Aktanten in ein Netzwerk einbinden, »indem sie [diese] in Rollen und Interessen« (Belliger/Krieger 2006: 39) übersetzen. Auch wenn es sich hier explizit nicht um intentionale Subjekte handelt, so liegt dennoch der Fokus auf den Strategien des Überzeugens und interessengerichteten Versammelns. Dass eine Übersetzungsperspektive in Anlehnung an die ANT die Frage nach den Interessen in den Hintergrund rücken kann und dafür die gegenseitigen Beeinflussungen einzelner Aktanten in den Vordergrund, zeigt Albena Yanevas ethnografsche Studie in Architekturbüros (Yaneva 2009: v.a. 113ff.).

161 So lassen sich den jeweiligen Produktionsetappen unterschiedliche Räume, verschiedene Personenkonstellationen und eben auch diverse Materialien sowie materielle ›Aggregatzustände‹ zuordnen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Bezugspunkt der konkreten Bearbeitung, etwa indem das Briefing-Dokument als Repräsentation des Kunden während der Ideenfindung oder der Gestaltung wiederholt befragt wird. Zum anderen handelt es sich bei der Integration des Kundenwunsches in den Produktionsablauf der Werbeagentur nicht um die ungefilterte Implementation der Forderungen des Auftraggebers, sondern, wie etwa die Berater herausstellen, um einen andauernden Prozess der Übersetzung und »Interpretation«, in dem die Akteure unterschiedliche (auch konfligierende) Praktiken und Bemühungen miteinander koordinieren. So wird der Wunsch des Kunden zunächst von der Kundenberatung aufgenommen. Dies geschieht über mündliche Gespräche *und* über schriftliche Dokumente der Kunden, meist in Form des Agentur-Briefings. Diese beiden Informationsebenen, die innerhalb der Agentur als nicht deckungsgleich angesehen werden, laufen beim Berater zusammen. Diesem wird sowohl offizielles Wissen als auch ›Insiderwissen‹ über den Kunden und die Aufgabe zugeschrieben. So kann er sowohl auf der Informations- als auch der Mitteilungsebene anschließen und wird in dieser Rolle zum Repräsentanten und Interpreten des Kundenwunsches; zu demjenigen, der unterscheiden kann, was ›gesagt‹ und was ›gemeint‹ ist.[162] Dieses Differenzierungswissen wird regelmäßig als Einschätzung und Einordnung der Aufgabe von anderen Akteuren abgefragt. Nicht zuletzt aufgrund dieser Insiderkenntnisse kann der Kundenberater das Briefing für die Kreativen erstellen. Dies geschieht vor allem über die Zergliederung, Essenzialisierung und Priorisierung der Kundeninformationen. Diese werden durch die Einordnung in die immer gleichen Kategorien des Briefings einer starken Systematisierung unterzogen. Hier vollzieht sich eine für die Produktion von Kreativität zentrale Transformation, indem die Forderung des Kunden in eine bearbeitbare Aufgabe übersetzt wird. Diese Übersetzung und Verschiebung lässt sich auf mindestens drei Ebenen beobachten; auf einer materiellen Ebene, auf einer Ebene hinsichtlich des Status des Kreativen und schließlich auf einer inhaltlichen Ebene.[163]

Materiell wird hier der mündlich *und* schriftlich geäußerte Wunsch des Kunden in eine schriftliche Form transformiert. Dabei sind es unterschiedliche Informationsstränge wie auch Dokumente, die hier zusammengeführt werden: (Telefon-) Notizen, Erinnerungen, E-Mails, das Agentur-Briefing, frühere Briefings für diesen Kunden, ähnliche Briefings, Briefing-Vorlagen, Gespräche u.a. Einzelne Informationen, die an verschiedenen Orten versammelt sind, verdichten sich hier in einem Dokument – dem Briefing. Dieses »Briefing« erhält durch seinen spezifischen Dokumentencharakter eine Wirkmächtigkeit, die es prinzipiell von der einzelnen Person und spezifischen Orten abkoppelt und leicht verfügbar macht. Ein Briefing

162 Zur Unterscheidung von Information und Mitteilung als Grundlagen der Kommunikation vgl. Luhmann 1984: 193ff.

163 Diese drei Dimensionen werden mehr oder weniger auch bei den folgenden Übergängen fokussiert, wenn auch nicht immer in dieser Reihenfolge.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

zeichnet sich in seiner praktischen Bezugnahme dadurch aus, dass es als materieller Papierausdruck etwa nicht an einen Ort gebunden ist, wie etwa die Entwürfe der Grafiker an ihren Computer, sondern dass es prinzipiell zirkuliert und so Ort und Abteilung übergreift.[164] Diese materielle Dimension ist insofern von Interesse, als hier die praktischen Bemühungen deutlich werden, kreative Arbeit in einer Form zu organisieren, die personenunabhängigen Zugriff auf die Grundlagen einer Aufgabe bietet. Dies ist ein entscheidender Unterschied zur Kopplung von Berater und Kunde, die wie folgt charakterisiert ist: »Das [ein guter Kundenkontakt] ist sehr wichtig bei unserem Business, es ist vertrauensbasiertes Business. Also das geht über alles. Hast du Vertrauen zu diesen Personen oder nicht, können die das, haben sie Kompetenz und klappt das von der Chemie her« (Leiter der Beratung). Dieser Fokus auf persönliches Vertrauen (zumindest in der Kunden-Beratungsbeziehung) wird hier umgestellt auf eine rationalisierte und entpersonalisierte Form.[165]

Was bedeutet das für den Status des Kreativen? Kreativität wird hier von einer Aufgabenstellung des Kunden verschoben hin zu einer Aufgabe der Agentur. Die in den Agentur-Briefings stets wiederkehrende *Forderung* nach »kreativer Gesamtleistung« wird zu einer *Anforderung*, indem diese formal als eine Aufgabe festgeschrieben wird. Das Gegenstück zur Aufgabenstellung oder Forderung auf Seiten des Kunden ist das Versprechen, eine kreative Leistung zu erzielen.[166] Kreativität wird hier als ein grundsätzliches, allgemeines Vermögen perspektiviert, welches noch nicht an eine konkrete Form gebunden ist. Auch im Falle des Briefings firmiert Kreativität als Potenzialität, als Merkmal einer Ware, die es noch zu erstellen gilt. Allerdings nimmt es hier schon eine konkretere Form an, indem es als Aufgabe

164 Diese grundsätzliche Offenheit ist, ich hatte das oben dargestellt, nur von begrenzter Dauer, bis das Briefing von einzelnen Personen und Abteilungen wieder ›eingemeindet‹ wird, indem es mit Anmerkungen versehen ist.

165 Zur Differenz von persönlichem Vertrauen und Mechanismen überindividueller Steuerung wie das Systemvertrauen als Merkmal moderner Organisationen und Gesellschaften vgl. prominent Giddens 1990, Luhmann 2000. Dass diese Umstellung eine persönliche Komponente keineswegs erlässlich macht, zeigen die regelmäßigen Nachfragen bei den Beratern bzgl. des ›wirklichen‹ Kundenwunsches.

166 Dieses Versprechen erschöpft sich nicht in einer mündlichen Zusage, sondern wird sowohl als Markierungen und Inszenierungen von Kompetenz etwa über räumliche Ausstattung und eine besondere Form von Selbstbeschreibung erreicht (Websites, Zeitungsartikel, Interviews) als auch über Reputationen. Letzteres kann über den Gewinn von Wettbewerben erreicht werden, aber ebenso über »Mund-zu-Mund-Propaganda«, über »Empfehlungen«. In beiden Fällen ist aktive Vorarbeit nötig. So müssen die Werbeanzeigen bei den Wettbewerben von den Agenturen eingereicht werden, wozu sie in gewisser Form (je nach Wettbewerb) aufbereitet werden. Aber auch der Pflege und der Aufbereitung von persönlichen Kontakten wird im Feld eine große Rolle zugesprochen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

im Stundenformat auf die einzelnen Kreativabteilungen (Text/Art) umgemünzt wird oder indem ein gestalterischer Rahmen gesetzt wird, das heißt die einzelnen Richtlinien für die Entwürfe bestimmt sind.[167]

Welche Veränderung ergibt sich auf einer inhaltlichen Ebene? Dieser Transformationsprozess vom Agenturbriefing des Kunden in das Re-Briefing für die Kreativen wurde oben als »obligatorischer Passagepunkt« (Callon 2006: 149ff.) bestimmt. Sowohl der Wunsch des Kunden als auch die Aufgabe für die Kreation werden hier im direkten Wortsinne festgeschrieben. Erst in der Fixierung als Briefing-Dokument gibt die Agentur der Aufgabe eine konkrete organisatorisch bearbeitbare Form. Dabei laufen die inhaltlichen Anstrengungen der Akteure auf die Beantwortung der Frage zu, was ist die Aufgabe, die es zu bearbeiten gilt oder aus der Perspektive des Marketings: Was ist das Kommunikationsproblem? Hier wird ein Problem definiert, welches durch den übersetzenden Akteur (in diesem Fall die Instanz der Kundenberatung) festgelegt wird, in einer Art und Weise, »dass andere es als ihr Problem akzeptieren« (Belliger/Krieger 2006: 40). Analog zum Callon'schen Beispiel lautete die Frage[168]: Wenn die Werbenden einen ökonomischen Vorteil für ihr Unternehmen erwarten, wenn die Kundenberatung auf eine gute Kundenbeziehung hofft, wenn die Kreativen erhoffen, einen ansprechenden Entwurf zu erarbeiten, dann müssen sie: 1) die Antwort auf die Frage ›Was ist das Kommunikationsproblem?‹ mitsamt seinen einzelnen Implikationen kennen und 2) erkennen, dass eine Orientierung an diesem Problem die Zusammenarbeit erleichtert (vgl. Callon 2006: 149).[169] Die Antwort auf diese Frage wird als »Aufgabe« im Briefing festgeschrieben und mit den Kreativen kommunikativ verhandelt.

---

167 Markiert die Briefing-Übergabe für die Kreation (und darüber hinaus auch häufig für den Kunden) den Startschuss einer kreativen Auseinandersetzung, gilt für die Beratung gerade die Erstellung des Briefings, »diese Reduktion der Botschaft, wo wir tagtäglich für kämpfen«, als eine kreative Leistung. Aus der Perspektive der Berater ist das Briefing selbst ein kreatives Produkt, während das für die Kreation gerade erst der Beginn/»das Sprungbrett« für eine ebensolche Leistung ist.

168 Callons Beispiel ist das der Kammmuscheln. Dazu führt er aus: »Wenn die Kammmuscheln überleben wollen […], wenn die wissenschaftlichen Kollegen ihr Wissen auf diesem Gebiet zu erweitern hoffen […], wenn die Fischer ihre langfristigen ökonomischen Interessen zu wahren hoffen […], dann müssen sie: 1) die Antwort auf die Frage ›Wie verankern sich Kammmuscheln‹ kennen und 2) erkennen, dass ihre Allianz in dieser Fragestellung jedem von ihnen nützen kann« (Callon 2006: 149).

169 Diese Frage beantwortet eine Beraterin in einem Interview wie folgt: »Schlussendlich arbeiten alle am gleichen Ziel. Nur die Prioritäten sind unterschiedliche: Der Kunde möchte möglichst viel drin haben, der Kreative möchte es möglichst interessant und lustig haben und der Berater ist der Ball dazwischen und muss schon was aushalten. Als

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Nun ist diese Gleichgerichtetheit von Interessen (innerhalb derselben ökonomischen Organisation) ethnografisch keine Selbstverständlichkeit. Vielmehr bedarf sie einiger Anstrengungen. So sind die Beziehungen zwischen Kunde und Beratung durch eine große Sensibilität gekennzeichnet, sodass die Beratung nicht nur rein rational logisch bestimmen, sondern gleichsam emotional erfühlen muss, was der Kunde will. Dies kann auch von der eigentlichen Aufgabe abweichen, sodass hier grundsätzlich verschiedene Antworten auf die Frage »Was ist das Kommunikationsproblem?« möglich sind. Während der Kunde überzeugt ist, dass er die ganze Bevölkerung ansprechen will, kann die Beratung gänzlich anderer Ansicht sein:

»Also der Kunde sagt uns, Zielgruppe ist die breite Bevölkerung, das ist ein Klassiker, die Öffentlichkeit. Ja Himmel, das kann nicht sein. Selten haben wir Botschaften, wie jetzt vielleicht die Schweinegrippe, die die Öffentlichkeit jetzt wirklich ziemlich breit halten muss. [Aber sonst] haben wir selten die breite Öffentlichkeit als Zielgruppe« (Beratungsgruppenleiter).

Eine zentrale Leistung der Beratung besteht also darin, diese unterschiedlichen Antworten auf eine Antwortmöglichkeit hin zu verdichten, auch über die expliziten Vorstellungen des Kunden hinaus. Indem die Agentur hier in Vorleistung geht, schlägt sie dem Kunden gleichsam vor, ihre Problemdefinition anzunehmen, will dieser Erfolg mit der Kampagne haben.[170] Die Gleichgerichtetheit mit den Vorstellungen der Kreation verhält sich etwas anders. Im Gegensatz zum Kunden wird der Kreation mit dem Briefing eine bearbeitbare Aufgabe übergeben, die in in der diskursiven Auseinandersetzung präzisiert wird. Der Kunde hingegen sieht erst das Ergebnis. Wird also versucht die Gleichgerichtetheit beim Kunden über Setzung, also über eine Art Vorschlagsrecht, zu erreichen, geschieht dies im Falle der Kreation über diskursive Bemühungen. Vorstellungen und Ansprüche dessen, was es hier zu bearbeiten gilt, werden mit der Kreation abgesprochen und abgeglichen, sodass die Übergabe des Briefings zentral von der Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses angetrieben wird. Dabei ist es weniger die formale Dimension, die hier zu intensiven Diskussionen führt, sondern die inhaltliche Durchdringung der

Berater kann man es sich leicht machen und sich auf eine der beiden Seiten schlagen, ein guter Berater, der bleibt in der Mitte«.

170 Ein solches Vorschlagsrecht offenbart sich auch, wie zu sehen war, in den kommunikativen und argumentativen Praktiken der Präsentation. Dass eine solche Präsentation aber auch scheitern kann, also die Aufgabe zwar bestimmt ist, die Auftraggeber aber schlussendlich nicht überzeugen kann, ist fest im Agenturalltag verankert. So sind die häufigen Wettbewerbspräsentationen etwa sogar auf dieses Scheitern hin angelegt, indem diese meist nur einen Sieger und mithin viele Verlierer kennen. Aber auch das Prinzip der Gleichzeitigkeit mehrerer Ideen ist auf Ausschluss angelegt.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Aufgabe, also die Abstimmung unterschiedlicher Antworten auf die Frage: Was ist das zentrale Kommunikationsproblem?

Vom Briefing zur Idee

Der nächste Schritt innerhalb der Bearbeitung zielt vornehmlich auf die konzeptionelle Erfüllung der Aufgabe. So geht es in der an das Briefing anschließenden Ideenfindung um die Überführung der »Aufgabe« und der »Vorgaben« in »kreative Einfälle«, in »Ideen«. Dies vollzieht sich meist über die Anwendung von Kreativtechniken. Diese ordnen Akteure in einer besonderen Form an, indem sie den Zugang regulieren und für einen ausgewählten Kreis über die Nutzung spezifischer Praktiken (etwa das Brainstorming) eine Situation spielerischer Konzentration schaffen.

Entgegen der Übersetzungsleistung des einzelnen Beraters, welcher den Kundenwunsch in eine feste Form transformiert, sind die Kreativtechniken auf Offenheit und Mehrdeutigkeit angelegt. Geht es dem Berater um die bestmögliche Konkretisierung und Präzisierung der Anforderungen, also um eine möglichst genaue Bestimmung der Aufgabe, besteht die Leistung der Kreativtechniken gerade in der Schaffung multipler Lösungen. Es ist die prinzipiell konjunktivische Art des Brainstormings, die sich deutlich von der Fixierung des Briefing-Dokuments und der darin festgeschriebenen Aufgabe unterscheidet. Ist beim ersten Schritt vor allem schriftliche Präzision gefragt, geht es bei den Kreativtechniken um das Offenhalten von kommunikativen Anschlüssen im mündlichen Gespräch. So vollzieht sich hier eine interessante materielle Verschiebung: Das Briefing-Dokument ist noch zentral auf Schriftlichkeit angelegt, während sich die Brainstorming-Sitzungen vor allem durch die große Bedeutung von Mündlichkeit auszeichnen. Selbst bei denjenigen Kreativtechniken, die an zentraler Stelle auf eine schriftliche Fixierung abstellen (wie etwa das Kreativtool), spielt die ständige mündliche Diskussion eine entscheidende Rolle für die Einschätzung von Ideen und deren Fortführung. Das bedeutet aber nicht, dass Brainstormings oder andere Kreativtechniken materialarme Situationen sind. Im Gegenteil, es finden sich hier verschiedenste Objekte: Zeichnungen, Zettel, Stifte, (Skizzen-)Bücher, Zeitschriften usw. Im Unterschied zum Briefing-Dokument allerdings entledigt sich das Brainstorming dieser einzelnen Objekte, indem es diese nur als ›Mittel zum Zweck‹ begreift. Die am Ende des Brainstormings (zuweilen) schriftlich festgehaltenen Ideen haben auch nicht den Status des Briefing-Dokumentes. Sie sind in ihrer Skizzenhaftigkeit eher ein Hinweis auf weitere Schritte und weniger eine den Prozess ständig begleitende Konsultationsmöglichkeit. So sind diese auch nicht für die agenturinterne Öffentlichkeit bestimmt und haben nur eine kurze Halbwertszeit. Wenn nach den Ideen gefragt wird, werden sie

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

kurz mündlich erläutert, aber selten schriftlich weitergegeben.[171] Sobald die Ideen »angestaltet« sind, wird meist nicht mehr auf diese Form der Ideensammlung zurückgegriffen. Paradoxerweise beginnt gerade in der Phase der Ideen-Pluralität der Konkretisierungsprozess des Werbeprodukts, indem hier erste Skizzen (häufig auch nur mündlich) gezeichnet werden, die als Vorlagen für zukünftige Gestaltungen dienen. Von der unkonkreten Potenzialität der Aufgabe wird hier die Anstrengung auf erste Materialisierungen (und seien es nur mündliche) von Ideen gelegt.

Was bedeutet das für den Status des Kreativen? In der Ideenfindung werden die Akteure von ihren laufenden Aufgaben befreit und entziehen sich auch räumlich der agenturalltäglichen Präsenzsituation.[172] Die gezielte Suche nach einer Idee stellt auf eine besondere Form des Gestimmtseins ab, welche sich von der alltäglichen Arbeitssituation unterscheidet.[173] Kreativität wird hier als ein besonderes Gut qualifiziert, dessen Hervorbringung der Anstrengung, Konzentration und Kollektivität bedarf. Sie gilt dabei als situationale und kontextuelle Leistung von kompetenten Akteuren. Deren grundsätzliche Fähigkeit (Kompetenz) zum kreativen Einfall allein reicht für die Ideenfindung noch nicht aus, denn es sollen über die Anwendung, d.h. den Vollzug der Technik, Ideen generiert werden. Kreativität wird hier als etwas verstanden, was aktiv aus seinem ›Versteck‹ hervorgeholt werden will. Eine Aufgabe, die nicht vom singulären Individuum allein bewältigbar ist, sondern von mehreren, sich gegenseitig inspirierenden und aktivierenden Akteuren vollzogen wird. Auch wenn die Kompetenz zum Einfall häufig einzelnen Individuen zugeschrieben wird (der »kreative Kopf«), so ist es doch die kollektive Situation des Brainstormings, die deren Ideenfluss aktiviert. Hier ist auch der Unterschied zu Briefings markiert. Ging es in diesen noch darum, Kreativität als eine Potenzialität zu fixieren, wird in der Ideenfindung Kreativität als eine Leistung im Vollzug hervorgebracht, mithin aktualisiert.

171 In einer der beiden Agenturen konnte ich gelegentlich beobachten, dass zum »Dokumentieren« die Ideen nach dem Brainstorming in einer gesonderten Datei aufgeschrieben wurden. Dort allerdings verblieben diese meist (ähnlich den Hinweisen in einem Skizzenbuch), ohne dass sie in dieser Form (als Datei) weitergegeben wurden.

172 Es ist nicht zu unterschätzen, dass der alltägliche Arbeitsplatz der Kreativen in Büroräumen angeordnet ist, in denen diese direkt nebeneinander sitzen. Die Fluktuation von Mensch, Material und akustischen Signalen (Telefon, Drucker, Rufen, jegliche Alltagsgeräusche) in diesen Räumen steht in einem krassen Gegensatz zu dem Rückzugsorten, die etwa für Brainstormings aufgesucht werden.

173 Dies könnte grundsätzlich für alle Phasen des Arbeitens konstatiert werden. Die Ideenfindung bildet aber insofern eine Besonderheit, als die Akteure sie als besondere und sensible Situation behandeln, indem sie sich etwa in ein störungsarmes Umfeld zurückziehen und über besondere Techniken versuchen, versteckte kreative Ressourcen zu Tage zu fördern.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Zur inhaltlichen Dimension: Wie bei der Übergabe des Briefings an die Kreation geht es auch in der Phase der Ideenfindung um den Abgleich von Vorstellungen. Dabei spielen weniger die Rahmenbedingungen oder die inhaltliche Durchdringung der Aufgabe die Hauptrolle, sondern es stehen die Erschaffung von Sprachbildern im Zentrum. So wird über die gestalterischen Formen (auch Details) geredet, mit Stiften skizzenhaft Aspekte angedeutet und schließlich gestisch untermalt. Ziel dieser Ideenfindung ist es, eine Idee zu erschaffen, welche den Kreativen (sowohl den Grafikern als auch den Textern) als Orientierung für weitere Schritte dient. Dabei sind diese Sprachbilder in erster Linie auf den Eindruck, den sie vermitteln sollen, hin entworfen, also auf die Entwicklung einer Vorstellung.

Von der Ideenfindung zum Entwurf

In einem nächsten Schritt werden die gefundenen Ideen in grafische und textlich gestaltete Entwürfe übersetzt. Es geht hier also um die Transformation von den skizzenhaften Vorstellungen und vagen Visualisierungen in eine konkrete materielle Form. Genau in dieser Konkretisierung liegt die zentrale Leistung dieses Transformationsschritts. Es handelt sich bei der Gestaltungsphase um einen ersten, wenn auch den optisch gravierendsten Schritt zur Materialisierung während des Produktionsprozesses. Dabei ist die Entwurfsarbeit in diesem Stadium zentral an das technische Artefakt Computer und damit in Abgrenzung zur ›analogen Ideenfindung‹ an das Digitale geknüpft. Das bedeutet, dass hier aus Worten und (gemeinsam erarbeiteten) Vorstellungsinhalten sowie ersten, während des Brainstormings entstandenen Skizzen, konkretere Formen werden. Während zuvor das Werbeprodukt (als Wunsch, als Versprechen, als Aufgabe oder als Idee) sehr allgemein und vor allem eher formlos blieb, wird nun die konkrete Gestaltung zum Maßstab der Einschätzungen. Hier werden Gestaltungselemente zueinander angeordnet und Probleme auf der Ebene der konkreten, dass heißt auch materiellen Gestaltung verhandelt. Durch die Formgebung werden ebenso einzelne Ideen stabilisiert, da jetzt zu sehen ist, ob diese auch als Gestaltung noch über das erwünschte Potenzial verfügen.[174]

Kreativität wird in der Gestaltungsphase auf den ersten Blick vor allem als singuläre Fähigkeit des Subjekts deutlich. Es sind der einzelne Grafiker und der einzelne Texter, an deren Schreibtischen die Entwürfe Gestalt annehmen.[175] Hierin

174 Ein Beispiel vom Ende einer Brainstorming-Sitzung: Kreativdirektor: »Öhm, aber dann machen wir es doch so. […] Wenn das schnell rüberkommt [eine Idee, die den Kreativdirektor in der Diskussion nicht überzeugt, H.K.] bin ich dabei. Ich seh's nicht vor meinem geistigen Auge, dass das gut aussieht. Aber dann kannst du mich ja überzeugen. […] Vielleicht sehen wir dann schnell[, ob die Gestaltung funktioniert].«

175 Und es ist neben dem Brainstorming gerade deren Tätigkeit innerhalb des Produktionsprozesses, die als »kreativ« bezeichnet und nach außen (etwa gegenüber Kunden) so inszeniert wird.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

zeigt sich eine Differenz zum Brainstorming: Dieses zielt gerade auf Kollektivität ab, damit sich Kreativität (als individuelle oder kollektive Leistung) entfalten kann. In der Gestaltungsphase hingegen obliegt die Umsetzung dem Einzelnen. Dessen Entwürfe allerdings sind Schöpfungen unter Vorbehalt, da sie noch von verschiedenen Instanzen bewertet werden müssen. Der kreative Einfall wird hier also in einer Vorläufigkeit konzipiert, da ihn in seiner materialisierten Form noch die Selektion durch Kreativdirektor oder den Schulterblick erwartet. Gleichermaßen lässt sich der Kreationsprozess keineswegs als einsamer und rein individuell schöpferischer Akt verstehen. Wie oben gezeigt wurde, ist dieser durchzogen von unterschiedlichen kollektiven Momenten wie etwa die Gespräche über einzelne Gestaltungen mit den Kollegen. Nichtsdestotrotz wird in den Agenturen die kreative Leistung auf den einzelnen Grafiker, Texter und gegebenenfalls ihren Kreativdirektor zugerechnet. Es findet hier quasi eine ›Entkollektivierung‹ des kreativen Einfalls für den Prozess der Gestaltung statt, um in einem nächsten Schritt wieder in den hoch kollektiven Abstimmungsprozess eingebunden zu werden.

Der Transformation einer vagen Idee in eine konkrete(re) Form geht ebenso mit einer evaluativen Dimension einher. Dabei kann der Konkretisierungsprozess gerade nicht als eine einfache und eindeutige Umsetzung einer zuvor gefundenen Idee in eine visuelle Form betrachtet werden, also als deterministische Bestimmung eines Objektes (der Entwurf) durch seinen Referenten (die Idee). Die Ideen sind nicht nur materiell anders geformt als die Entwürfe, sondern unterscheiden sich ebenso in ihrer Konkretheit. Im Brainstorming werden Einfälle produziert, die zwar durchaus auch auf ihre Form abheben, aber diese Bilder bleiben so allgemein, dass in der konkreten gestalterischen Entwurfsarbeit zahlreiche Möglichkeiten zur Verfügung stehen. Das bedeutet, dass der gestaltete Entwurf in seiner Form nicht vorhersehbar ist, auch wenn einzelne Elemente durchaus bekannt sein können. Aber allein die Farbgebung, die Anordnung, die Größe, das Format u.v.m. können derart vielgestaltig sein, dass eine vorherige genaue Bestimmung schwer fällt. Gleichzeitig sind die gestalterischen Übersetzungen der Ideen für die Akteure nicht beliebig. Zum einen orientieren sich die Kreativen an übersituativen Parametern wie die eigene Erfahrung, am Kreativdirektor, an ästhetischen Grundvorstellungen (die auch innerhalb der Sehgemeinschaft Agentur ausgebildet werden) und naturgesetzlichen Regeln der Sichtbarkeit. Zum anderen informieren sie sich auch während der Entwurfsphase bei anderen (die Praxis des Ratholens) und sich selbst (etwa über verschiedene Techniken des Sehens) über die Gestaltung. Diese Praktiken und Orientierungsinstanzen stabilisieren so (kollektiv) einzelne Entwürfe, indem hier während der Gestaltungsphase immer wieder neue Anschlüsse ausprobiert, evaluiert und grafisch festgeschrieben werden, indem sie etwa auf einem extra Blatt, in einem extra Dokument gespeichert werden. Dies geschieht in der ständigen Spannung zwischen der Reduktion der Möglichkeiten und des gleichzeitigen Offenhaltens von Gestaltungsanschlüssen. Wie bereits in der Ideenfindung müssen die Entwürfe noch nicht »fer-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

tig« sein, sondern sie existieren gleichrangig nebeneinander. Da noch verschiedene Bewertungsstufen zu durchlaufen sind, ist auch der »angestaltete« Entwurf vorläufig, es handelt sich dabei quasi um den Entwurf eines (zu präsentierenden) Entwurfes, wenn auch im Gegensatz zur Ideenfindung schon deutlich konkreter.

Vom ›Entwurf unter Vorbehalt‹ zum Schulterblick

Im Schulterblick wird der Entwurf von den zuständigen Beratern begutachtet. Dabei zielt dieses Selektionsscharnier auf die allgemeine Evaluation der Entwürfe und nicht auf gestalterische Einzelfragen. Das heißt auch, dass die Entwürfe hier vornehmlich einer konsequenten Bewertung unterzogen werden und entsprechend nicht in langer diskursiver (und darüber auch evaluativer) Auseinandersetzung hervorgebracht werden.

Dabei wird sich auf den Entwurf in Form eines analogen Papierausdrucks bezogen, wobei diese Entwürfe eine gewisse Reife erreicht haben müssen, um überhaupt besprochen zu werden. Das bedeutet, sie gehen in Form und Konzeption über das Skizzenhafte hinaus, stellen eine erkennbare Gestaltung dar, deren Entwurfsidee nicht als Vorläufiges und Offenes, sondern als ›ernster‹ Vorschlag präsentiert wird. Die Entwürfe werden für den Schulterblick meist in großem Format (DIN A3) und farbig ausgedruckt. Als greifbares Dokument leistet der Entwurf damit etwas, was am Bildschirm nicht so einfach verfügbar ist. Zum einen ist der Papierausdruck in der Regel das Präsentationsmedium beim Kunden. Die Evaluation wird hier also unter ›echten‹ materiellen Bedingungen vollzogen. Zum anderen versammelt der Ausdruck die Akteure auf eine spezifische Art und Weise. Im Gegensatz zur Gestaltungsphase am Computer sind die Entwürfe hier mobil und erlauben den Zugriff mehrerer Personen. Sie lassen sich zueinander anordnen. Außerdem lassen sich auf den ersten Blick und von jedermann Verbindungen herstellen und nachvollziehen, etwa indem die ausgewählten Entwürfe auf einen Stapel oder auf einer Seite des Tisches und die nicht-ausgewählten auf einer anderen zusammengeführt werden. Neben diesem materialen Ermöglichungscharakter vollzieht sich über die materiale Transformation (vom digitalen ›Entwurf unter Vorbehalt‹ zum analogen Ausdruck) noch eine weitere Verschiebung: Entwürfe verdichten (bzw. werden verdichtet) sich hier als präsentationswürdige Vorschläge. Im Schulterblick wird nicht auf die Probalitäten einzelner Entwürfe abgestellt – also die gesamte Breite einzelner Entwürfe präsentiert und auch nicht zwingend alle Entwürfe –, sondern die Entwürfe schlagen hier eine Gestaltung (diese auch in einigen wenigen Variationen) vor, die sie für prinzipiell verfolgenswert halten. Diese Verdichtung, eben nicht alle Entwürfe in jedweden Variationen zu zeigen und von diesen auch nur einige auszuwählen, vollzieht sich zentral über das Medium des Papiers. Vorschläge müssen hier »festgelegt« werden und können nicht über visuelle Praktiken (wie etwa das Wieder- oder Probe-Sehen in der Phase der Gestaltung) in einer gestalterischen Breite deutlich gemacht werden.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Was bedeutet das für die Verortung von Kreativität? Auch hier lässt sich feststellen, dass durch die Evaluation der in den Entwürfen umgesetzten Ideen eine Verdichtung und gleichzeitige Reduktion der Vorschläge vonstattengeht. Hier geht es nicht mehr um Optionalität und Multiplität, sondern um eine Reduktion der Anschlussmöglichkeiten. Der kreative Gehalt der Entwürfe wird dabei hinsichtlich einer strategischen Positionierung bestimmt. Der Status des Kreativen wird hier vom einzelnen Subjekt zum Objekt verschoben. Nicht mehr der einfallgebende Grafiker oder Texter ist die kreative Messgröße, sondern der Entwurf spricht für sich selbst. Es ist diese Form ›geronnener Kreativität‹, anhand derer der Kundenberater festgelegt, welcher Entwurf am ehesten den Vorstellungen des Kunden entspricht und welche Entwürfe noch weiter ausgearbeitet werden müssen, damit auch deutlich wird, »dass die kreative Leitlinie stimmt«. Die Auswahl des Entwurfs in seiner ästhetisch-gestalterischen sowie inhaltlich-konzeptionellen Umsetzung wird hier somit in direkter Relation zur Interpretation des Kundenwunsches festgelegt. Dabei wird der Kundenwunsch nicht als bloße Rahmenbedingung der Aufgabe, sondern als strategischer Bezugspunkt fixiert. Dies hat Konsequenzen für den Status der Entwürfe. Entwürfe, die in den Schulterblick hineingetragen werden, kommen anders heraus. Was zuvor in der Gestaltungsphase vielleicht noch als origineller Einfall oder innovative Idee galt, ist nach dem Schulterblick »nur noch« eine »Zusatzidee«, keine (Haupt-)Linie mehr oder »kastriert«, das heißt um seine gestalterische oder konzeptionelle Qualität beraubt. Das bedeutet im Extremfall, dass die zuvor als »kreative Ideen« gehandelten Entwürfe alle abgewählt werden und für den Kunden eine Lösung selegiert wird, die innerhalb der Agentur (das ist nicht deckungsgleich mit außerhalb) als »unkreativ« gilt. Gleichermaßen kann aber auch eine Idee ausgewählt werden, die zuvor auch in der Kreation als die »beste Lösung« galt.

Der Schulterblick überträgt den vorherigen ›Entwurf unter Vorbehalt‹ also in einen Entwurf für die Präsentation. Für den kreativen Einfall wie auch für die Entwürfe allgemein stellt der Schulterblick somit eine Art »Bewährungsprobe« (Boltanski/Chiapello 2006) dar, dass heißt eine Situation in deren »Verlauf sich verschiedene Einheiten miteinander messen« (ebd.: 72), in diesem Fall verschiedene Entwürfe. Das Ergebnis – dieser oder jener Entwurf wird ausgewählt – einer Bewährungsprobe liegt aber nicht nur in der Auswahl, sondern gleichermaßen in der Legitimität der Entscheidung. Gerade weil im Schulterblick (und nicht in einer anderen Situation) die Entwürfe ausgewählt wurden, erhält diese Entscheidung eine so hohe Bindungskraft.[176] Mit anderen Worten: Indem die Beratung und der Krea-

176 Ich hatte oben darauf hingewiesen, dass der Schulterblick immer unter Angabe von Gründen geschieht. Boltanski und Chiapello (2006: 72) haben dafür den Ausdruck »legitime Bewährungsprobe« vorgesehen, wenn diese Situationen »Rechtfertigungszwängen unterlieg[en] und wenn nach Ansicht der Protagonisten diese Vorgaben faktisch respektiert werden.« Sie wollen damit darauf hinweisen, dass es sich nicht nur um eine

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

tivdirektor Entwürfe verbal auswählen, in einer evaluativen Postsequenz die Gültigkeit dieser Wahl auch für den weiteren Kreationsprozess festschreiben, erhalten die Entwürfe einen Status, der diese für die weiteren Schritte qualifiziert. So sind die Entwürfe, die im Schulterblick ausgewählt werden, auch diejenigen, die in der Kundenpräsentation vorgestellt werden. Die Entwürfe werden stabilisiert, indem ihr vorläufiger Status bis zum nächsten Selektionspunkt gesichert wird. Dabei sind es vornehmlich evaluative Praktiken und damit korrespondierende Rechtfertigungsordnungen, über die diese Form des ›qualitativen Qualifizierens‹ vorgenommen wird.

Vom Schulterblick zur Präsentationsvorbereitung

Nach dem Schulterblick werden die Änderungen aus den Zwischenevaluationen in die Entwürfe »eingearbeitet« und die Gestaltungen an die geäußerte Kritik angepasst, um sie in einem nächsten Schritt für die Präsentation aufzubereiten. Dabei geht es also sowohl um die Übersetzung der Änderungswünsche in die Gestaltung, als auch um die vorbereitende Inszenierung und Theatralisierung der Präsentation.[177]

Auswahl handelt, die aufgrund von Stärke (eine bloße »Kraftprobe«) vollzogen wird. Nun können die Schulterblicke grundsätzlich als legitime Bewährungsproben erachtet werden, sind aber häufig genug von einer Skepsis der Kreativen gegenüber dem Ergebnis gezeichnet. Wie schon im Falle der Kundenbeziehung kann ein negatives Ergebnis aus Kreationssicht als Verrat an der Idee interpretiert werden und somit an der Legitimität der Bewährungsprobe gezweifelt werden, indem etwa »das Wertigkeitsniveau mit Verdacht« (ebd.) belegt wird, aber eben auch indem sie als Kraftprobe umgedeutet werden. In beiden Fällen aber wird die Entscheidung ausgeführt, wenn auch unter (stillem) Protest.

177 Hebt man weniger auf Fragestellungen der Transformation ab, ließe sich in diesem Fall vielleicht auch von »Umsetzungen« sprechen. Allerdings besteht beim Begriff der »Umsetzung« die Gefahr, ähnlich wie bei einem verkürzten Übersetzungsbegriff, dass hier ein kongruentes Verhältnis zwischen Original und Abbildung unterstellt wird (zur Einordnung der kulturtheoretischen Denkfigur der Übersetzung vgl. Bachmann-Medick 2007: 238ff.). Aber sowohl die Anmerkungen im Schulterblick als auch die Handlungsanweisungen in den nachfolgenden Diskussionen werden hier nicht originalgetreu übernommen, schon allein dadurch nicht, dass diese sich auf verschiedenen materialen Ebenen bewegen. Der Schritt von der Äußerung »das ist zu viel Business«, zu einem farbigeren Hintergrund, der Vergrößerung gestalterischer Elemente, der Auswahl einer Schriftart usw. ist eben kein klar definierter Determinismus. Dass es hier trotzdem nicht zu ständigen Überraschungen kommt, liegt nicht zuletzt in verschiedenen Praktiken der Stabilisierung begründet, die praktisch wirkmächtig werden, etwa in den ständigen Abstimmungsleistungen der Akteure, in den »Erfahrungen«, welche über Gespräche, das

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Auf materieller Ebene lässt sich diese Anpassung als eine Übersetzung charakterisieren, da hier die erwünschten (meist mündlichen) Äußerungen wiederum in eine (digitale) ästhetische Formensprache transformiert und anschließend in eine (analoge) Präsentation eingebunden werden. Hierzu müssen die Anmerkungen des Schulterblicks und der evaluativen Postsequenz zunächst am Arbeitsplatz in gestalterische Formen transformiert werden. Das bedeutet, dass die im Schulterblick geäußerten Änderungswünsche hinsichtlich ihrer Bindekraft und konkreten Umsetzung in einer evaluativen Post-Sequenz eingeschätzt und konkretisiert werden. Aus dem Wunsch »mehr Jugend« wird so etwa der Hinweis auf jugendlichere Farben, ein anderes Format oder Bilder mit jungen Personen. Trotz etwaiger Konkretisierungen behalten solche Hinweise Gestaltungsfreiräume. Aus der Allgemeinheit der Anmerkungen (Änderungswünsche, konkrete Anweisungen, Kritik) werden hier nun gestalterische Formen. Dies können zuweilen auch nur geringfügige Änderungen sein (Kontraste erhöhen, einzelne Textbausteine hinzufügen), nicht selten aber ist die genaue Formung des Entwurfs ein recht ergebnisoffener Prozess. Diese Gestaltungen wiederum werden im Rahmen der strategischen Vorbereitung der Präsentation von ihrem digitalen Aggregatzustand in einen analogen bzw., im seltenen Fall rein digitaler Präsentationen[178], vom bearbeitbaren (etwa InDesign) in einen nicht-bearbeitbaren Modus (PDF) überführt. So werden die Produkte für den Präsentationstermin in eine besondere Form gebracht. Am deutlichsten ist das wohl am Beispiel der Plakatentwürfe. Diese werden sorgsam arrangiert, indem die ausgedruckten Entwürfe mit feinem Sprühkleber auf Präsentationskarton fixiert, mit Logos der Agentur versehen und gegebenenfalls noch beschriftet werden. In diesem materiellen Präsentationsmodus existiert nicht mehr der bloße Entwurf, sondern dieser ist in einer Weise gerahmt, der ihn als präsentationsbereit ausweist. Erst in diesem Status werden die Entwürfe zum Kunden gebracht (auch wenn das nicht selten Verspätungen bedeutet). Dabei wird nicht mehr die Vorläufigkeit, sondern die Ergebnishaftigkeit der zu präsentierenden Entwürfe betont, was sich nicht zuletzt auch in der schwer veränderlichen Materialität niederschlägt. Die digitalen Entwürfe sind mit wenigen Mausklicks änderbar, die ausgedruckten Varianten hingegen nicht.

Auf inhaltlicher Ebene sind es im Falle der Erstellung einer Präsentationsstrategie vor allem Praktiken der Dramatisierung und argumentationsstrategischen Positionierung, über die sich diese Übersetzung vom ausgewählten Entwurf zum präsentierbaren Entwurf vollzieht. So werden in Besprechungen die Präsentationen diskursiv vorbereitet – das heißt, die Entwürfe in eine Reihenfolge für die Präsentation

Ratsuchen und Abgleich mit früheren Versionen ausgebildet werden, sowie die Organisationsform mit der Rolle des Kreativdirektors als überprüfende Instanz an der Spitze der Kreation (vgl. zu diesen Punkten die folgenden Kapitel).

178 Selbst Gestaltungsentwürfe für Webanwendungen werden ausgedruckt.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

gebracht, den Rubriken »Pflicht« oder »Kür« zugeordnet, potenzielle Kritikpunkte des Kunden durchdiskutiert, Einwände gewichtet und Gegenargumentationen entwickelt. Hierbei liegt das Hauptinteresse auf der nachvollziehbaren, souveränen und überzeugenden Verortung der Entwürfe in Hinblick auf die anstehende Präsentation, auch in Hinblick auf die eigene Leistung. Das bedeutet, gestalterische, ästhetische Fragen vom schöpferischen Entwerfen (also der Gestaltung als aktiver Vollzug) hin zur verbalen Hervorhebung der Gestaltung als eine Leistung (die Gestaltung als Ergebnis) zu verschieben. Es treten damit die Markierungen einzelner Lösungen und Lösungswege in den Vordergrund (etwa durch die Qualifikation von Entwürfen als »super Idee«, »kreative Lösung« und die erfolgsversprechende Positionierung innerhalb der Präsentationsreihenfolge), während andere Lösungen in den Hintergrund geraten resp. neu justiert werden (etwa als »Zusatzideen«). So werden die Entwürfe in eine Dramaturgie eingebunden und nach inszenatorischen Gesichtspunkten systematisiert. Es handelt sich hier quasi um eine Inszenierung zweiter Ordnung, wird doch die Inszenierung des Produktes selbst noch einmal in Szene gesetzt.

Zur Beantwortung der Frage nach dem Ort und Modus des Kreativen ließe sich zugespitzt zusammenfassen, dass die kreative Leistung in dieser Phase in erster Linie eine Frage der performativen Inszenierung ist. Geht es in der Ideenfindung und der Gestaltungsphase um die kreativen Kompetenzen der kollektiven oder singulären Akteure und im Schulterblick um die Einschätzung der inhärenten, kreativen Qualität des Entwurfs, steht hier die dezidierte Markierung eines Entwurfes als kreativ im Vordergrund. Der Fokus verschiebt sich auf die Verfahren des In-Szene-Setzens. Kreativ ist, was als solches hervorgehoben werden kann. Für den Entwurf kann das ggf. eine Zergliederung und Hervorhebung einzelner Elemente bedeuten, die besonders markiert werden, weil sie in der Logik der Inszenierung die »kreative Idee« verdeutlichen.

Von der Präsentationsvorbereitung zur Präsentation

Nach dieser Etappe der strategischen Inszenierung und Vorbereitung werden dem Kunden die Entwürfe präsentiert. Auch hier geht es um eine Art der Inszenierung, die sich allerdings hinsichtlich ihrer performativen Dimension unterscheidet. Während es sich bei der Vorbereitung der Präsentation noch um eine Inszenierung auf Probe handelt, etwa wenn in den vorbereitenden Gesprächen potenzielle Argumente vorweggenommen werden, ist die Präsentation selbst eine aktive Aufführung (und damit auch Neukontextualisierung) der zuvor besprochenen und zu Teilen eingeübten Inszenierung.

So handelt es sich in der Präsentationssituation selbst um einen neuen resp. anderen Grad der Inszenierung. Die Präsentation offenbart sich als eine situative und kontextuelle Leistung, die erst in ihrer Aus- und Aufführung als solche hergestellt wird. Das heißt, dass hier nun Einwände geäußert werden, die nicht vorherzusehen

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

waren, die Präsentationskartons in einer Art in dem Raum verteilt werden, die nicht zuvor einzuüben war, die Redeanteile möglicherweise anders strukturiert sind, als zuvor angenommen – kurzum, die Akteure in einer spezifischen Weise auf Techniken und Methoden zurückgreifen, um sich und den anderen anzuzeigen, dass es sich hierbei um eine echte Präsentation (und keine Probe) handelt.[179] Dabei zielen diese Präsentationen auf eine theatrale Dimension der Aufführung ab, in der die Agenturmitarbeiter die Entwürfe präsentieren. Die Präsentierenden führen hier vor einem Publikum (dem Kunden) eine vorab, zumindest in Ansätzen, einstudierte Darbietung auf, in der innerhalb einer mehr oder minder vorgegebenen Zeit ein Produkt in besonderer Form, etwa unter Zuhilfenahme von Requisiten, in Szene gesetzt wird.[180] Im Gegensatz zur rein inszenatorischen Leistung in der Vorbereitung der Präsentation tritt hier nun eine performative Dimension hinzu, die aus dem Akt des ›In-Szene-setzens‹ eine thetrale Vorstellung macht (vgl. Fischer-Lichte 1998: 86). Diese Vorstellung ist sowohl in ihrer Struktur als auch in ihrem Inhalt auf eine positive und eindeutige Darstellung des Produktes hin angelegt. Das heißt, dass die Entwürfe hier nicht nur als Entwürfe präsentiert, sondern performativ als Lösungen aufgeführt werden, indem sie in Varianten zerlegt, auf verschiedenen Stapeln angeordnet, nacheinander abgehandelt, in Bezug zur Ausgangslage gesetzt und schließlich sprachlich sachorientiert präsentiert werden.

Was bedeutet das für den materialen Status der Entwürfe? Diese werden hier eingegliedert in eine szenische Aufführung und erfahren als solche eine Veränderung. Auf einer materiellen Ebene ändert dies wenig. Die vorbereiteten und inszenierten Entwürfen bleiben materiell gleich. In der praktischen Bezugnahme allerdings wird die gravierende Änderung deutlich. So werden, erstens, die Entwürfe nicht mehr nur als Entwürfe behandelt, sondern als Ergebnisse, die, auch wenn sie optisch durchaus noch als Entwürfe erkennbar sind, einen den Entwurf transzendierenden Status erfahren. Das heißt, dass hier, wie auch schon in der Vorbereitungssituation, weniger die Potenzialität des Präsentierenden als doch mehr deren Aktualität und Lösungscharakter angesprochen wird. Zweitens, und damit unmittelbar verbunden, werden die Entwürfe in die aktive Aufführung eingebunden, welche sich vor einem realen, interagierenden Publikum vollzieht, das – anders als in der Vor-

179 Theoretisch folgt dies der zentralen Einsicht der Ethnomethodologie (hier allen voran Garfinkel 1984: 1f.) und den zahlreichen daran mehr oder minder deutlich anschließenden empirischen Studien zur situativen Anwendung von Techniken (Knoblauch/Heath 1999) und zur Situativität und Abweichung bei der Aufführung von Regeln (vgl. prominent Suchman 2000, Suchman 1987).

180 Zu dieser Theaterdefinition vgl. Fischer-Lichte 1998: 89; zur Übertragung der Theatermetapher auf Situationen sozialer Interaktion vgl. die soziologisch wohl bekannteste Auseinandersetzung bei Goffman 2008; zur Weiterführung und Akzentuierung dieser Forschungsheurisitik vgl. Willems 1998.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

bereitungssituation – einen großen Einfluss auf die weitere Entwicklung der Entwürfe hat. Das bedeutet auch, dass die Entwürfe durch die Präsentationssituation eine vehemente Stabilisierung erfahren. Am Ende des Meetings stehen nicht mehr verschiedene, miteinander konkurrierende Lösungen, sondern selegierte Entscheidungen. Zwar werden diese nicht materiell in die Agentur getragen wie im Falle des Schulterblicks (bei dem die Entwürfe und die darauf vermerkten Änderungen zum Schreibtisch getragen werden), aber die Berater und die Kreativen vermerken die Entscheidungen des Kunden in ihren Notizen. Das bedeutet, dass die »ausgerüsteten« und »aufgehübschten« Präsentationen hier vornehmlich als Repräsentationen für die Entwürfe im Computer der Kreativen dienen.

Für den Status des Kreativen bedeutet die Präsentationsituation eine Art Übergangsritual – die Überführung von Entwürfen in kreative Ergebnisse. Indem die Entwürfe ausgewählt werden, wird eine kreative Idee, ein Entwurf, ein Einfall stabilisiert. Die »kreative Lösung« ist dabei eine Lösung der Agentur, die sich für den Kunden im konkreten Entwurf materialisiert. Der Entwurf dient hier als Repräsentanz der kreativen Kompetenz der Werbeagentur. Da den Kunden das Gros der produktverantwortlichen Personen nicht bekannt ist bzw. sie keinen Kontakt zu diesen haben, ist für sie der Entwurf die Bewertungsgrundlage hinsichtlich der Einschätzung der »kreativen Gesamtleistung«. Diese wird hier als personale Leistung konzeptualisiert, allerdings sind dabei nicht konkrete Akteure gemeint. Zwar bestehen die Agenturen aus Kreativen und Beratern, also Personen, allerdings wird Kreativität als Gesamtleistung der Agentur imaginiert – diese auch so adressiert (vgl. dazu unten Kap. 5.1.3).

Von der Präsentation zur Reinzeichnung

Schließlich wird die Entscheidung über die ausgewählten Entwürfe wieder zurück in die Agentur getragen. Der selegierte Entwurf wird dort in der Stufe der Reinzeichnung in ein, aus Kreationssicht, finales Stadium gebracht.

Materiell verschiebt sich der Status des zuletzt analog präsentierten Entwurfs (wieder) zu einem digitalen Artefakt. Hierbei wird an die letzte digitale Entwurfsversion angeschlossen (welche auch die Grundlage der Präsentation bildet). Am deutlichsten vollziehen sich die Änderungen auf dieser digitalen Mikroebene. Indem die zuvor nur als Entwürfe angelegten Bilder bearbeitet, die genaue Position der einzelnen Gestaltungselemente fixiert und schließlich der Text für den Druck vorbereitet wird, nimmt der Entwurf immer differenziertere Gestalt an. Die Transformation dieses Übergangs besteht in der kleinteiligen, schrittweisen und umfassenden Materialisierung des Produkts. Was zuvor als ein Vorschlag für den Kunden markiert war, erhält hier nun eine stabile Festigkeit und zwar sowohl hinsichtlich der einzelnen Gestaltungselemente als auch des Verhältnisses dieser zueinander. Es ist quasi die materiale Entsprechung der entwurfsexternen Stabilisierungsleistung durch die Kundenpräsentation.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Dies gilt auch hinsichtlich der Frage nach der Verortung des Kreativen innerhalb des Produktionsprozesses. Auch hier ist im Vergleich zum vorherigen Moment auf den ersten Blick keine herausgehobene kreative Leistung zu vermerken. Bei genauerem Hinsehen allerdings wird deutlich, dass erst in der Reinzeichnung, die bisherigen Anmerkungen und Selektionen finale Gestalt annehmen. Der ausgewählte Entwurf wird in eine Druckvorlage übersetzt und somit auf eine mehr oder minder unwiederbringliche Art und Weise festgeschrieben. Die Reinzeichnung fixiert demnach Kreativität.

Dies bedeutet, dass über verschiedene Praktiken des Abgleichens und der ästhetischen Aufbereitung der ausgewählte Entwurf in die finale Form gebracht wird, welche sich durch technische Parameter (Dateigröße, Auflösung, Bildqualität u.a.), aber auch ästhetische (Objektarrangement, Bildverbesserungen u.a.) Aspekte von der vorherigen Version unterscheidet. Dabei ist die Reinzeichnung der letzte Punkt der Gestaltung, weshalb in diesem Stadium von den verschiedenen Instanzen innerhalb der Kreation (Grafik, Reinzeichnung, Text) überprüft wird, ob die reingezeichnete Datei in dieser Form als Endergebnis dienen kann, also in die »Produktion« (bspw. den Druck) gesendet und damit dem Zugriff der Kreation endgültig entzogen wird.

Nun wurden im Vorangegangenem mit den Übergängen zwischen den einzelnen Produktionsetappen bestimmte Zeitpunkte der Übersetzungen hervorgehoben. In den vorherigen Kapiteln konnte gezeigt werden, dass sich auch innerhalb der einzelnen Stadien, die ein Produkt durchläuft, Übersetzungs- und Verschiebungsprozesse auffinden lassen – ja die Akteure diese Verschiebungen teilweise sogar selbst in ihre Arbeitspraxis eingliedern und explizit darauf setzen wie etwa im Fall der Ideenfindung. Aber durch die hier gewählte Zergliederung in einzelne Stadien konnte auf zwei Besonderheiten des kreativen Prozesses hingewiesen werden. Zum einen wurde deutlich, dass sich der kreative Einfall in den verschiedenen Phasen unterschiedlich inhaltlich und konzeptionell niederschlägt, materiell andere Formungen erhält sowie performativ in unterschiedliche Bearbeitungsbedingungen und Bearbeitungsorte eingebunden ist und dort zur Geltung gebracht wird. Zum anderen konnte gezeigt werden, dass der gesamte Produktionsprozess an der Fabrikation des Produktes beteiligt ist. So erschöpft sich das kreative Produkt eben gerade nicht in der Ideenfindung, sondern dieses eher gegenstandslose Stadium der Idee muss in einen gestalterischen, gegenständlichen Entwurf transformiert werden, der als solcher wiederum eine Form erreichen muss, die ihn bewertbar und auswählbar macht, sodass in einem nächsten Schritt dieser Entwurf weiter bearbeitet werden kann und für die Präsentation dramaturgisch verortet und inszeniert, in der Präsentation selbst theatral aufgeführt und schließlich wieder in der Agentur finalisiert wird. All diese

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

einzelnen Schritte transformieren und stabilisieren dabei die gefundene Idee derart, dass am Ende dieses Prozesses ein Produkt steht.

Gleichzeitig bieten aber diese ständigen Übersetzungen sowie die Mehrstufigkeit des Produktionsprozesses Momente des Unübersetzbaren und des Scheiterns der Produktion: Fristen können nicht eingehalten werden, die Beziehung von Kunde und Agentur kann über Gebühr belastet werden oder die Aufgabe und die dafür gefundenen Ideen keine Deckungsgleichheit finden – in all den einzelnen Stufen und bei all den einzelnen Übergängen können Übersetzungen misslingen. Hier ist nun zu fragen, inwiefern sich die Agenturen vor solcher (potenzieller) Unübersetzbarkeit bzw. Übersetzungsfehlern ›schützen‹. Wie versucht die Agentur, die erfolgsversprechende Bearbeitung ihrer Produkte nach innen zu garantieren?[181] Eine klassische Antwort der Arbeitsforschung dazu lautet vereinfacht: über Management und Kontrolle. Daher soll sich das nächste Kapitel mit der Organisation der Werbeagentur beschäftigen.

4.3 DIE ORGANISATION UND DAS MANAGEMENT VON KREATIVITÄT

»When a creative organization develops strategies for design, it cannot easily design strategies.«
MINTZBERG/MCHUGH 1985: 192

»Inspiration und Kreativität sind das A und O. Dadurch dass die Aufgabenstellungen immer komplexer werden, dadurch dass wir immer weniger Zeit haben für unsere Arbeitsabläufe – also […] da muss man schon sehr gut organisiert sein. Ich versuche aber immer ein bisschen zu verhindern dass wir so zu Kreativmaschinen werden – also so praktisch ›Idee auf Abruf‹ weil das kann nicht immer gut gehen. Das heißt ich muss den Leuten manchmal den Arbeitsalltag so gezogen gestalten, dass sie 'ne Möglichkeit haben mal 'n Buch durchzulesen oder 'n Heft durchzulesen am Arbeitsplatz.«
KREATIVDIREKTOR

181 Dass sie das nach außen unter anderem über die Darstellung von Kompetenz und Professionalität tut, ist hoffentlich deutlich geworden.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

4.3.1 Zur Organisation der Produktion von Werbung

Im Folgenden soll die Frage interessieren, wie Werbeagenturen versuchen, Kreativität organisationell verfügbar zu machen und zwar als regelmäßige, wiederkehrende Leistung? Wenn hier von Organisationen die Rede ist, werden diese analog zur praxistheoretischen und ethnografischen Grundierung meiner Studie als ein Resultat begriffen, welches maßgeblich durch den Vollzug von Praktiken bestimmt ist (vgl. Miettinen/Samra-Fredericks/Yanow 2009, Llewellyn/Hindmarsh 2010). Organisationen sind damit keine »stahlharten Gehäuse« (Weber 2006: 201) *per se,* weder der Hörigkeit noch der Struktur, sondern müssen zu solchen *gemacht* werden, was eine Wirkung als stahlhartes Gehäuse selbstverständlich nicht ausschließt. Insofern interessieren hier die konkreten Arten und Weisen des Organisierens innerhalb der Agenturen.[182] Dieses Interesse ist nicht zufällig. Denn nicht nur Wissenschaftler (vgl. bereits Schmidt 1972: 7), sondern auch die Akteure des Feldes lenken immer wieder ihre Aufmerksamkeit auf die Frage, in welcher organisationellen Figuration am besten Einfälle produziert und gesichert werden können. Beispielhaft dazu ein Geschäftsführer:

»Ich [bin] der Meinung, es hängt irgendwie davon ab, womit ich mir meinen wirtschaftlichen Erfolg holen will. Entweder eben mit Kreativität oder so und dann versucht man, ob man da *Strukturen machen* muss« (eig.Hervorh., H.K.).

Die Frage der richtigen Organisation zeigt sich dabei nicht nur in Interviews, sondern ebenso auf der Ebene der beobachtbaren Praktiken. So lässt sich etwa die Anwendung der »richtigen« Kreativtechnik (und entsprechend die Ahndung der falschen) oder die grundsätzliche Orientierung an der internalisierten Struktur des Produktionsablaufes in eine solche Richtung deuten. Kreativität wird in diesem Zusammenhang als eine Fertigkeit und eine Leistung begriffen, die auf organisationale Grundlagen angewiesen ist.

Als Unternehmung ist die zeitgenössische Werbeagentur ein hoch organisiertes Gebilde und weniger ein wilder Haufen, wie es manche Stereotype suggerieren mö-

182 Dies bildet einen Gegensatz zu vergangenen Organisations- und Betriebsstudien, welche das kreative Potenzial von Organisation vornehmlich hinsichtlich ihrer formalen Strukturen studierte (vgl. Schmidt 1972, Bilton 2008). Dass Organisationen damit aus einer ethnografischen und gleichsam soziologischen Perspektive ein Resultat ihrer Praktiken und weniger ihrer Organigramme sind, ist organisationssoziologisch nicht neu (vgl. prominent Orr 1996, für die deutsche Diskussion etwa Kieser 1998), wenn auch noch nicht zwingend im Mainstream der Organisationsforschung angekommen (dazu ebenfalls Llewellyn/ Hindmarsh 2010: 3).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

gen (vgl. auch Hölscher 2002b: 497). ›Organisiert‹ ist dabei nicht nur im grundsätzlichen Sinne zu verstehen, nach dem jede (dauernde) Ansammlung von Menschen einen gewissen Grad von Organisiertheit aufweist, sondern durchaus in einem klassifizierenden, soziologisch begrifflichen Sinne (vgl. Türk/Lemke/Bruch 2006: 14ff). Die zeitgenössische Werbeagentur, die nicht nur die Distribution und Schaltung von Anzeigen anbietet, sondern ebenso die Gestaltung der Markenbotschaft selbst in die Hand nimmt und dabei Originalität und Aufmerksamkeitswirksamkeit als Leistung ausweist, hat im Zuge ihrer Professionalisierung (ab den 1950er in den USA und den 1980er Jahren in Deutschland) einen Grad von Organisiertheit erfahren, der sie als wirtschaftlich-rationalisiertes Unternehmen ausweist und in diesem Zuge die Frage nach der Rationalisierung von Kreativität auch feldintern in den Fokus rückt. Gleichwohl aber wird gerade die (Werbe-)Agentur als Protagonistin einer ›organisationsfreien Organisation‹ angeführt, indem Bürokratielosigkeit und flache Hierarchien als Kennzeichen ihrer Arbeit genannt werden (vgl. etwa Grabher 2001, zu flachen Hierarchien Kühl 1998). Wie deutlich werden wird, ist dies kein Widerspruch, verfügt doch die Agentur sowohl über klassische formale Organisationsprinzipien (wie etwa Abteilungen und Hierarchien) als auch über einen Organisationsstil, der durchaus auch als post- (und anti-)bürokratisch verstanden werden kann.

Bereits in der Beschreibung des formalen Aufbaus der Agenturen wurde auf die *grundlegende Dichotomie zwischen Kreation und Beratung* hingewiesen. Zum einen, so wurde deutlich, sind damit zwei Abteilungen unterschieden, die *arbeitsteilig* differente Aufgaben bearbeiten und dabei auch mehr oder minder klar abgegrenzte Zuständigkeiten umfassen.[183] Zum anderen sind es aber nicht nur unterschiedliche Aufgaben, sondern ebenso *unterschiedliche Herangehensweisen und Begründungswelten*, die innerhalb der jeweiligen Bereiche vorherrschen – ich hatte das oben als ›Rationalitäten‹ bezeichnet – und die dabei nicht konfliktfrei in Beziehung zueinander stehen. Diese Zwei-Welten-Organisation weist mit dieser Dichotomie neben dem Bereich der Beratung eine ›Arena des Kreativen‹ aus, in der über verschiedene Techniken und in unterschiedlichen Konstellationen Einfälle produziert und gestalterisch umgesetzt werden. Dabei zeichnet sich dieser Bereich – die Kreation – größtenteils durch die *Abkopplung von administrativen Aspekten* der Produktbearbeitung aus. Die vordergründige Abwesenheit von Formal-Administrativem erscheint als organisatorische Leistung, quasi als ein Ergebnis klassischer Arbeitsteilung.[184]

183 Bei der (unterstellten) Übertretung der jeweiligen Zuständigkeit wird das stark geahndet.

184 Ich sage »erscheint«, da im Abschnitt zu Projekten gezeigt wird, dass sich diese Abteilungslogik mit einer Projektlogik verbindet. Entsprechend lässt sich diese Arbeitsteilung auch nicht als eindeutiges Indiz einer fordistischen Organisationsform deuten.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Parallel zu dieser Ausdifferenzierung einzelner Kompetenzbereiche steht die Zergliederung und Temporalisierung der Aufgaben. Indem die Erstellung des Werbeprodukts in eine zeitliche Abfolge gebracht und in einzelne Schritte zerlegt wird, baut der Produktionsprozess auf der sukzessiven Logik eines ›Vorher-Nachher‹ auf. Diese Schrittfolge wird dabei auf verschiedenen Ebenen praktisch virulent. So zeigt sich etwa auf diskursiver Ebene, dass die Akteure in einer anderen Art und Weise über Aufgaben in einem Briefing als über Ideen in einem Brainstorming oder einem Entwurf kurz vor der Kundenpräsentation reden. Ebenso lassen sich präsente Unterschiede auf materieller Ebene, die mit voneinander abgrenzbaren Praktiken (eben des Briefens, des Brainstormens, des Präsentierens) verknüpft sind, erkennen. Während beispielsweise in der Ideenfindung vornehmlich Gesprächspraktiken an der kollektiven Hervorbringung von Einfällen beteiligt sind und sich in erster Linie verbal materialisieren, werden Entwürfe in der Phase des Gestaltens größtenteils mithilfe technischer Artefakte und über verschiedene ästhetische und visuelle Praktiken bearbeitet. Über diese praktische und materielle Verankerung der einzelnen Schritte lassen sich zweierlei organisationelle Leistungen beobachten: Zum einen verweist diese Verankerung auf einen routinierten Umgang mit der Anforderung, kreative Einfälle zu produzieren. Das heißt die Akteure verfügen über die gemeinschaftliche Routine des Zergliederns und Zuordnens einzelner Aufgaben und ermöglichen somit eine Bearbeitung des Kundenwunsches, ohne sich dabei jedes Mal über die grundsätzliche Herangehensweise verständigen zu müssen. Sie verfügen quasi als ›Hintergrundpraktiken‹ über routinierte Verfahren, mit denen sie jedes »Kommunikationsproblem« angehen, was aber noch nicht bedeutet, dass sie wissen, wie es konkret zu lösen ist. Wohl wissen sie aber, was zu tun ist (*What to do*). Zugleich ermöglicht diese Schrittabfolge auch eine Antwort auf die, laut Garfinkel, (alltags-)praktische Frage par excellence, nämlich: »*What to do next*?« (Garfinkel 1984: 12).[185] Indem durch die Schritte eine Reihenfolge vorgegeben wird, lassen sich diese einzeln aufeinander beziehen und nacheinander anordnen. Damit gibt diese Orientierung am Stufen- und Schrittsystem des Produktionsprozesses Sicherheit in der weiteren Vorgehensweise, indem eine temporale und inhaltliche Bearbeitungsordnung bereitsteht. Zum anderen entsprechen den einzelnen Stufen Sättigungsgrade, die über unterschiedliche evaluative Praktiken fixiert werden, sodass darüber bestimmt werden kann, wann eine Bearbeitungsphase beendet ist. Entsprechend lassen sich die materiellen und praktischen Vollzüge ebenso als Indizien für den Produktionsfortschritt bestimmen.

185 Ich hatte das an anderer Stelle als »Prozesswissen« (Krämer 2012d: 93) umschrieben.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

4.3.2 Projektorganisation

Neben der Teilung einzelner Arbeitsaufgaben in disperate Bereiche, Beratung und Kreation, zeigt sich ein zentrales Merkmal der Organisation des Kreativen in der temporären Zusammenführung einzelner Mitarbeiter in Projekten.[186] In der Organisationsforschung werden Projekte oft in Anlehnung an die klassische Definition von Richard Goodman und Lawrence Goodman (1976: 494) bestimmt: »Temporarily systems [are] defined as a set of diversily skilled people working together on a complex task over a limited time period.« Als temporäre Organisationsform sind sie also auf Kurzfristigkeit, Spezialisiertheit, Zielorientierheit und eine von Projekt zu Projekt wechselnde personelle Besetzung hin angelegt. Dabei orientiert sich die genaue Ausgestaltung der Projekte am vorgegeben Projektziel. Das bedeutet, dass die verschiedenen personellen, technischen, zeitlichen und nicht zuletzt finanziellen ›Ressourcen‹ maßgeblich durch die Bewältigung der Aufgabe bestimmt sind. Projektarbeit setzt so eine gewisse Autonomie der Gruppe voraus – freiere Zeiteinteilung, flachere Hierarchieformen, Selbstorganisation und Selbstkontrolle – steigert aber auch die »Intensität der Belastung potenziell ins Unendliche« (Klopotek 2004: 217). Trotz dieser strukturellen Ähnlichkeiten zeichnet sich Projektarbeit in der jeweiligen Form, so ein Ergebnis organisationstheoretischer Forschung, durch eine große Vielfältigkeit aus (vgl. Sydow/Lindkvist/DeFillippi 2004: 1478).

Auch in den Agenturen bilden die Projekte die kleinste organisatorische Einheit.[187] Aufgaben werden in sogenannten »(Projekt-)Teams« bearbeitet, Jobs erhal-

186 Zur allgemeinen organisationstheoretischen Diskussion zu Projekten vgl. die Beiträge im von Sydow/Lindkvist/DeFillippi 2004 herausgegeben Sonderband. Zur historischen Kontextualisierung und Genealogie von der Projektemacherei zum organisatorischen Heilsversprechen der Projektarbeit vgl. die Hinweise in Klopotek 2004. Erhellend für die hier verhandelte Fragestellung sind außerdem die materialen Studien zu Projektarbeit in der britischen Werbeindustrie von Gernot Grabher (2004, 2002), der über Interviews eine wirtschaftsgeographische Dimension der Projektarbeit (»project ecologies«) herausarbeitet. Im Gegensatz zu Grabhers vielzitierten Analysen zeichneten sich meine Fallbeispiele allerdings nicht durch ein kleines Kernteam aus, welches durch zahlreiche, projektspezifische »Freelancer« ergänzt wurde (Grabher 2004: 170ff.). Vielmehr waren die meisten Projekteilnehmer Angestellte der Agentur, wenn auch mit befristeten Verträgen.

187 Daneben ist in der Werbeindustrie häufig von der bestimmenden Organisationseinheit der Accounts die Rede. Mit Account wird auf die Menge an Geld zum Zweck der Bewerbung eines Produktes abgehoben: »the sums of money put aside by advertisers and allocated to agencies for the purpose of selling a particular brand or product group« (Moeran 2003: 91). Unter dem Begriff des Accounts sind nun alle Werbemaßnahmen

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

ten dabei eine Projektnummer und der etwaige Aufwand an Arbeitszeit und Personal wird für diese Projekte kalkuliert und entsprechend (im Briefing) vermerkt. Das bedeutet, dass Projekte in einer bestimmten Konstellation bearbeitet werden, in der typische professionelle Positionen vorhanden sind. So bestehen Projektteams in der Minimalbesetzung aus einem Berater sowie je einem Grafiker und einem Texter, wobei sich die genaue personelle Zusammensetzung von Projekt zu Projekt ändert.[188] Außerdem wird in gewissen Fällen (etwa bei wichtigen Kunden) die Zusammensetzung, vor allem auf Seiten der Kreation, personell deutlich erhöht. Auch ließ sich beobachten, dass andere Kreative für einzelne Arbeitsschritte zur Unterstützung dazu geholt werden, weil diese beispielsweise als besonders kreativ gelten. Für den Arbeitsablauf innerhalb der Agenturen heißt diese Fokussierung auf Projekte eine ständige thematische sowie personelle Veränderung. Ein Texter etwa beschrieb die Einbindung von Projekten in seinen Arbeitstag wie folgt:

»Und dann setze ich mich an die Projekte, wo ich gerade dran bin. Das sind meistens so zwischen zwei und, weiß nicht, fünfzehn oder so. Also einfach Projekte, die parallel laufen und dann sind je nach Projekten interne Abstimmungen, also das heißt man bespricht das weitere Vorgehen oder man setzt sich mit dem Art Director zusammen, weil die meisten Sachen denkt man sich ja als Team aus. […] Der ganze Tag läuft so, Ausdenken-Meetings-Briefings. Also dass man all die Projekte, auf denen ich drauf bin, dass ich die verfolge, die einen fangen an, die anderen hören auf, die einen werden überarbeitet oder was auch immer.«

An dieser fast schon praxeologischen Schilderung (Projektarbeit heißt: »Zusammensetzen«, »Ausdenken«, »Besprechen«) wird deutlich, dass die Organisation in Projekten selbst zu einem großen Teil Arbeit bedeutet – Koordinationsarbeit. Schon die Zusammensetzung von Projektteams ist kein zufälliges Ereignis, sondern Ergebnis extra dafür vorgesehener »Status-Meetings« resp. »Gipfeltreffen«, in denen

für einen Kunden zusammengefasst, also mehr als eine einzelne Kampagne und eben auch viel mehr als einzelne Projekte wie etwa eine Printanzeige. Innerhalb der Agentur werden diese Accounts, die in der Regel eine mehrjährige Bindung mit den Agenturen haben, in Projekte zerlegt, beispielsweise die Erstellung eines Plakats, eines Radiospots usw. So stehen auf der Ebene des konkreten Arbeitsalltags weniger die Accounts als mehr die Projekte im Vordergrund.

188 Dieser starke personelle Wechsel (von Projekt zu Projekt) gilt häufig als Beleg für die innovative Organisationsfom von Projekten (vgl. etwa Grabher 2002: 245). Es wird im Folgenden zu sehen sein, dass Projekte aber ebenso auf personelle Kontinuität setzen sowie die professionellen Positionen nahezu immer die gleichen bleiben. Vollständigkeitshalber sei noch erwähnt, dass manche kleine Projekte auch nur einen Kreativen benötigen. Dies bildet aber eher die Ausnahme.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

die zu bewältigenden Aufgaben *Personen zugeordnet* werden.[189] In der größeren der beobachteten Agenturen wurden diese Meetings abteilungsintern vollzogen, in der kleineren für alle Mitarbeiter gemeinsam. In diesen Treffen werden die einzelnen Aufgaben des Projektes – etwa »grafische Gestaltung und Drucklagenerstellung für neue Aktionsmaterialien«, »RZ [Reinzeichnung, H.K.] Briefpapier sowie Briefumschläge«, »Finalisierung Layout Basisflyer« – Personen zugeordnet und in einem Dokument bindend festgeschrieben. Die Akteure versammeln sich dafür zu einer Besprechung und »gehen« die einzelnen Projekte und deren entsprechenden Aufgaben oder »Jobs« durch. Diese sind in einem Dokument alphabetisch sortiert zusammengetragen (vgl. Abb. 15, 16) und werden nacheinander einzeln von den jeweiligen Anwesenden abgehandelt, wobei die Abteilungsleiter durch die Sitzung führen. Jedem der Personen liegt dazu ein Ausdruck dieser »Job-Status-Liste« (Agentur B) oder »Pendenzenliste« (Agentur A) vor, die diese während der Sitzung verfolgen und mit Anmerkungen versehen. Meist handelt es sich bei den Anmerkungen um Hervorhebungen und Anmerkungen der eigenen Aufgaben. In den Do Dringlichkeit wird der Zeitpunkt mit Ausrufezeichen versehen. Hinzu kommt, dass bei den jeweiligen Aufgaben die zuständigen Kreativen vermerkt sind. Im Falle der Agentur B gab es dafür noch ein gesondertes Dokument.

Abb. 15: Dokument aus dem Status-Meeting

Kunde | Projekt	**Pendenz**	**Termin (bis wann)**	**Verantwortlich**				
			ag	fk	bi	tw	
Sparkasse Großkleinen							
Imagebroschüre	Layout	vorzu	x				
	Präsi	26.6.2008			x	x	[…]
OGB							
Einladung	Erarbeitung Programmheft	asap	x				
Inserate	Feedback von Kunde	KW 23		x		x	
		[…]					

Quelle: Agentur A

189 Der Begriff »Gipfeltreffen« ist ein Wortspiel, da zu dieser wöchentlichen Sitzung stets »Gipfeli«, der Schweizerdeutsche Ausdruck für »Croissants«, bereitgestellt werden.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Abb. 16: Dokument aus dem Status-Meeting

Job Status Kreation 03.04.09

Kunde: International Veterinarian University
Jobnummer: IVU-P-002
Projektbeschreibung: Themenflyer
Vorstellung von Cover-Layouts am Montag (22.06.). Auf Grundlage dessen, Ausarbeitung von grafischen und textlichen Inhalten der drei verschiedenen Themenflyern [sic!] (voraussichtlicher Umfang DIN lang, vier Seiten)

[…]

Kunde: Messe Frankfurt
Jobnummer: MES-K-001
Projektbeschreibung: Layoutgestaltung Basisflyer und Überarbeitung Texte
Fertigstellung: - Finalisierung Layout Basisflyer bis Do, 09.04.
- Reinzeichnung: bis Mi, 15.04.09

Kunde: Messe Frankfurt
Jobnummer: MES-K-002
Projektbeschreibung: Entwicklung eines B2C Kampagnenmotivs
[…]

Quelle: Agentur B

Handelt es sich bei dieser Projektdiskussion nun um neue Projekte müssen diese in den Meetings erstmalig einem Grafiker und Texter zugeordnet werden. Dies geschieht sowohl über Fragen – »Dann haben wir einhundert Jahre Kundenname. Wer macht das?« – als auch über Zuweisungen durch den Kreativdirektor: »Hattest du das nicht mal gemacht, Inge, diese Website? […] Also, dann trag ich dich mal bei den Websitebildern ein.« Hier werden Personen mit dem Projekt und einzelnen Unteraufgaben *verbunden* und offiziell, das heißt vor Publikum und für alle jederzeit einsehbar, festgeschrieben: Die Äußerung »trag ich dich mal bei [Kunden XYZ] ein« geht mit dem schriftlichen Vermerk des Personennamens auf dem Dokument neben der entsprechenden Aufgabe einher. Dieser Vermerk dient ebenfalls als Sitzungsprotokoll, indem diese Verbindungen ›Person A bearbeitet die Aufgabe X‹ nicht nur auf dem analogen Dokument vermerkt, sondern nachträglich in ein ent-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

sprechendes Dokument übernommen werden und so auf dem Server jederzeit abrufbereit stehen.[190]

Nun wird allerdings nicht jede Person gleichermaßen einem Projekt zugeordnet. Die Projektorganisation setzt hier nicht nur auf strukturelle Mittel, etwa die Auswahl über formale Kriterien (z.B. Grafiker/Nicht-Grafiker), sondern differenziert ebenso explizit zwischen verschiedenen Akteuren. Dabei interessieren nicht nur deren professionelle Fähigkeiten, sondern gleichsam deren individuelle Kompetenzen. Diese Form einer »Subjektivierung der Arbeit« (Moldaschl/Voß 2002), also der Zugriff auf die Person als Träger spezifisch subjektiver Ressourcen (z.B. kreatives Know-how, Erfahrung) zielt darauf ab, das persönliche Potenzial der Akteure zum Bestandteil des Kreationsprozess' zu machen. Das Status-Meeting dient dabei der *Prüfung der Zuordnung* von Projekt und den Kreativen. So versichert sich der Kreativdirektor, dass etwa eine mit der Aufgabe vertraute Person den Projektteil bearbeitet (»Dann machst du das auch weiter, Insa«, »Anita, diese Flyergeschichte hast du doch mal gemacht, oder?«). Die persönliche Erfahrung wird hier als ein qualitatives Merkmal angeführt, welches die Befähigung zur Bearbeitung gibt. Interessant ist hieran, dass *Erfahrung* nicht nur als eine ökonomische Kategorie angeführt wird; also die größere Erfahrung, so würde wohl die ökonomische Begründung lauten, auch schnellere oder bessere Ergebnisse erzielt, sondern dass Erfahrung hier ebenfalls für die Intensität der Verbindung steht. Ein Projekt grafisch oder textlich zu betreuen, heißt auch, mit diesem Projekt eine ›enge Verbindung‹ einzugehen, welche sich nicht nur in der reinen Pflichterfüllung erschöpft: »An sich war es ja eigentlich so geplant, dass Anita den Job macht, weil sie angefangen hat mit dem Logo. Also ich hab' jetzt kein Problem damit, dass ich das jetzt übernehme, nur vielleicht *will* Anita das ja gerne auch zu Ende bringen« (Grafikerin, eig. Hervorh., H.K.). Die Verbindungen von Projektaufgabe und Kreativem legen quasi gestalterische Hoheitsrechte fest, die, sind sie einmal vergeben, stabilisierend und quasi naturalisierend auf diese Verbindung wirken. Knorr-Cetina spricht in einem ähnlichen Zusammenhang von einem »Management durch die Sache« (Knorr-Cetina 2002b: 242). Dieses Managament durch die Sache lässt »Entscheidungen gegenstandsnah von denjenigen Personen [treffen], die mit den entsprechenden Gegenständen arbeiten und sie kennen« (ebd.: 242). Im vorliegenden Fall sind das diejenigen Personen, die bereits Erfahrung mit diesem Kunden oder dieser Aufgabe haben. Diese Nähe zum Produkt, Knorr-Cetina spricht von »objektorientierten Strukturen«, ersetzen

190 Dennoch werden diese Verbindungen innerhalb der Kreation meist durch mündliches Nachfragen der Akteure, »Sag' mal, wer macht denn Energia?«, und nicht durch das Befragen des Protokolls in Erfahrung gebracht. Bemerkenswerter Weise scheint das Wissen, wer welches Projekt bearbeitet, also die Aufgaben/Projekt-Kreative-Verbindungen, von großem Interesse. Während der Pausen bildete dies ein stets wiederkehrendes Gesprächsthema.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

»– wo immer möglich – Autoritätsstrukturen« (ebd.). Es geht also darum, dass die »entstehenden organisatorischen Ordnungen entscheidend mit Inhalten […] und deren Strukturen verbunden werden« (ebd.: 243). Diese Ordnungen weisen durch die Nähe von Projektaufgabe und Bearbeiter eine Art von ›Natürlichkeit‹ auf, welche es nahelegt diese Verbindungen zu wählen. Dies wiederum unterscheidet diese Zuordnung von der klassischen bürokratischen Organisation, welche die Bearbeitenden in erster Linie nach funktionalen Aspekten bestimmt (vgl. ebd.).

Nun werden diese Zuordnungen aber nicht ausschließlich aufgrund von Erfahrungen, sondern auch aufgrund von klassisch funktionalen *Zuständigkeiten* vollzogen. Sind im Vorherigen noch Zuständigkeiten für bestimmte Projekte (eine eher horizontale Zuständigkeitsverteilung) angesprochen, werden die Zuordnungen ebenso aufgrund von Zuständigkeiten für bestimmte Stadien des Produktes getroffen (eher eine temporale und funktionale Zuständigkeitsverteilung). So gibt es etwa am Ende der Entwurfsphase Aufgaben, für die die Reinzeichnung, und somit entsprechende Grafiker, zuständig sind: »Okay, Flipbook ist in der Reinzeichnung, oder?«, »Weiterentwicklung beziehungsweise Reinzeichnung der bereits gestalteten Coverentwürfe ist Anita, ne?« Hier richtet sich die Personen-Projekt-Zuordnung nach der ›Reife‹ des Projektes. Diese zu erfragen ist eine zentrale Funktion des Meetings: »Ähm, dann haben wir den Kampagnensong, da weiß ich gar nicht wie's da weiter geht. Xaver, weißt du da mehr.« Diese *Status-Meetings informieren* also über die Projekte und versuchen den aktuellen Bearbeitungsstand festzuhalten (»Da haben wir ja Donnerstag die Präsentation, das mach ich mit Anita zusammen, und wir hatten ja Freitag noch den Schulterblick«). Dies scheint nötig, da die Akteure immer mehrere Projekte bearbeiten, zeitlich und thematisch eine hohe Fluktuation stattfindet und über die Status-Meetings mögliche Zusammenarbeiten, thematische Überschneidungen und freie Kapazitäten bemerkt werden können.

Eine weitere Form der Zuordnung geschieht aufgrund von *Priorisierungen*. So werden in den Status-Meetings Projekte hinsichtlich ihrer Wichtigkeit und zeitlichen »Machbarkeit« eingeschätzt und auf dem Wochenplan nach vorne und hinten geschoben. Ein Beispiel:

```
Nils:   Äh, ich weiß nicht, was bei eurem Meeting am
        Freitag noch rausgekommen ist wegen der Website,
        aber das sollten wir erst mal alles zurückstellen
        und uns jetzt auf diese Berlingeschichte
        konzentrieren.
Xaver:  Da [beim Websitenprojekt, H.K.] wollte er bis
        Freitag was haben.
Nils:   Äh, ja, und in welchem Umfang will er da was
        haben?
Xaver:  Also wir haben jetzt bisher nur die Arbeiten an
        den sechs ausgewählten Projekten, aber da sollten
        wir wegen der Fotos noch mal reingehen und noch
```

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

mal so die Texte und Ideen wirklich rausarbeiten.
Nils: Okay, dann schreib ich ihm noch mal eine Mail und sage, wenn das bis Freitag nicht so in dem Umfang ist, wie er sich das vorgestellt hat, dann ist das nicht schlimm, weil wir jetzt bis Donnerstag erst mal Berlin machen.

Diese Justierungen geschehen vornehmlich über Setzungen durch die Sitzungsleiter (im voranstehenden Gesprächsprotokoll der Art Director Nils). Werden gegen diese keine Einwände vorgebracht, erhalten die Einschätzungen Gültigkeit. Als Konsequenz aus der Priorisierung werden die Personen entweder von den ursprünglichen Projekten abgezogen oder diese werden wie in dem vorstehenden Beispiel in der Bearbeitung verschoben. Hier wird deutlich, dass die Projekt-Meetings ebenso dazu dienen, einzelne Projekte in ihrem Verhältnis zueinander zu gewichten und sie entsprechend anzuordnen: »Ja, also da müssen wir einfach gucken wie wir's jetzt abarbeiten können und da jetzt Donnerstag Jubiläumsjahr ansteht, was ja auch dein Kunde ist, würde ich jetzt sagen machst du es erst einmal weiter« (Art Director) oder »Das hat aber, soweit ich mich erinnere, vom Timing her bis Mitte Juli noch Zeit« (Grafikerin).

Nicht so eindeutig lassen sich *Zuordnungen zu Projekten aufgrund unterschiedlicher Fähigkeiten*, etwa kreativem oder technischem Know-how, festmachen. Dies geschieht eher unterschwellig, indem prestigeträchtige Projekte oder Projekte für wichtige Kunden bestimmten Personen angetragen werden und anderen wiederum nicht. In diesen Fällen wird nicht gefragt, wer Interesse an einem bestimmten Projekt hat, sondern diese werden von der Abteilungsleitung zugordnet: »Wir könnten das Projekt Ernst geben.« Für Außenstehende mag diese Zuordnung willkürlich erscheinen (Warum Ernst?), für die Akteure des Feldes hingegen erscheint sie folgerichtig, da diese über die Kenntnis der jeweiligen Projekte, bestimmte technische Fertigkeiten (»Ernst ist halt gut in Freehand. Ich bin besser in InDesign«, Grafikerin)[191] und das Wissen über die Projektgeschichte verfügen. Dadurch, dass immer die gleichen Personen für die ›wichtigen Projekte‹ zuständig sind, erlernen die Teilnehmer diese Zuordnung und verorten Ernst als eine erwartbare Wahl.

Hier zeigt sich eine weitere zentrale Funktion dieser Meetings. Die Statustreffen dienen dem *Erschaffen und Erhalten der* jeweiligen *Geschichte der Projekte*. So wird hier jedes aktuelle Projekt inklusive seiner Aufgaben für alle Anwesenden noch einmal erwähnt (»Dann haben wir die Initiative Kunde XYZ: Gestaltung eines statischen Buttons für die Website, Briefing Montag, Schulterblick Mittwoch, Präsentation Kunde Donnerstag.«), personelle Zuordnungen in Erinnerung gerufen (»Dann gibt's noch die ›Darauf-bin-ich-stolz-Kampagne‹, die Eileen jetzt weiter

191 Bei Freehand und InDesign handelt es sich um Computerprogramme der Grafikdesigner.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

macht.«), Hintergrundinformationen gegeben (»Es gibt eine Initiative von Künstlern, die sich zusammengeschlossen haben, um Jürgen Mustermann in der Wahlkampfphase irgendwie zu unterstützen und dafür […] soll's eine Website geben.«), der Werdegang des Projektes rekapituliert (»von dem Logo haben wir die Farbe noch nicht verabschiedet. Wir waren uns am Freitag noch nicht so wirklich einig, obwohl die Tendenz jetzt doch eher wieder zu blau geht, wegen Reinheit und so. Norbert fand das Türkis ganz nett […].«) und auf Probleme aufmerksam gemacht (»Das ist alles nicht so wild, bis auf die Visualisierung des Films. Es wurde entschieden, dass keine Scribbles für das Storyboard gemacht werden sollen, was eigentlich am einfachsten wäre«). Über solche Diskursgelegenheiten wie etwa Status-Meetings bildet sich eine Art Projektgedächtnis heraus, welches die Akteure mit Informationen über die einzelnen Projekte versorgt und so integrierende Funktion erhält (vgl. auch Knorr-Cetina 2002b: 242ff.).[192]

Es wurde deutlich, dass diese Meetings nicht nur Personen einzelnen Projekten zuordnen, sondern gleichermaßen die Akteure informieren, an der Herausbildung eines gemeinsamen Projektwissens arbeiten und Abläufe neu und umorganisieren. Schließlich lässt sich diesen Meetings auch eine Kontrollfunktion attestieren.[193] Bereits oben wurde herausgestellt, dass sich die Akteure während des Arbeitens immer wieder über den Fortschritt ihrer Projekte informieren – wurde eine gute Idee gefunden, ist die Gestaltung auf dem richtigen Weg, wird der Zeitrahmen für das Projekt eingehalten usw. Dabei sind es die entwurfsbearbeitenden Akteure selbst, also die Grafiker und Texter, die sich befragen und verschiedene Formen der Selbstkontrolle entwickelt haben: das Vergegenwärtigen und ›Zur-Deckung-bringen‹ verschiedener Problemhorizonte, das explizite Einholen von Meinungen der Kollegen, die Orientierung an ästhetischen (Grund-)Vorstellungen und der Einbezug naturgesetzlicher Regeln der Sichtbarkeit. Gleichermaßen aber fungieren auch der Art- und Creative Director als abteilungsinterne Letztinstanzen der (kreativen) Bewertung. So werden die Status-Meetings auch zur allgemeinen Kontrolle des Arbeitsfortschritts eingesetzt – neben den Schulterblicken und den informellen Gesprächen sind sie eine zentrale Form des Managements der Projekte. Ein Beispiel: »Newsletter machst du, ne? Aber zum Kalender, da hast du noch nichts, oder?« Hierbei geht es, wie auch bei beim Schulterblick, weniger um eine inhaltliche Bearbeitung der Entwürfe, als eher um die Einschätzung eines allgemeinen Arbeitsfortschrittes. Die inhaltliche Diskussion obliegt, zumindest in der Entwurfsphase (Gestaltung und Ideenfindung) dem Projektteam selbst. Für die Agentur bedeutet eine solche Organisation in Projekten, dass die Informationen nicht bei einer zentralen Kontrollstelle

192 Nun handelt es sich bei diesem Projektgedächtnis um ein Kurzzeitgedächtnis. Längerfristig, quasi als Langzeitgedächtnis, ist dieses diskursiv nicht mehr über Projekte, sondern über Kunden strukturiert.

193 Zur arbeitssoziologischen Diskussion um Kontrolle vgl. Marss 2010.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

gebündelt, sondern in den Erfahrungen der Projektteams gesammelt werden – etwa beim Berater, der den Kunden kennt und immer besser kennenlernt oder bei den Kreativen, die die spezifische Geschichte des Produktes verfügbar halten; etwa über visuelle (das Wieder-Sehen) oder diskursive Praktiken (informelle Gespräche).

Hier wird noch einmal die Bedeutung des Abgleichs und der Abstimmung für die Herausarbeitung eines kreativen Entwurfs deutlich. Die Akteure *›entpersonalisieren‹* in diesen Sitzungen Teile ihres spezifischen Wissens über das jeweilige Projekt und versichern so nicht nur sich, sondern ebenso die Organisation über die Fortschritte ihrer Arbeit.

Was hieran ebenso deutlich wird, ist der Umstand, dass sich die Projektorganisation trotz ihrer organisationellen Dominanz mit einer Organisation in Abteilungsstrukturen und Hierarchien verknüpft. Projekte führen immer Akteure aus den jeweiligen Abteilungen zusammen. Dabei verlieren sich die Akteure nicht vollständig in den Projektzusammenhängen, sondern halten Bezug zu ihren ›Heimatabteilungen‹ – 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 vergemeinschaftende, abteilungsspezifische Rationalitäten. Der Berater bleibt trotz seiner Projektzugehörigkeit Mitglied der Beratung und wird als solcher im konkreten Handlungsvollzug auch praktisch adressiert (s.o.). Hier verschränken sich beide Organisationsformen – die klassische Strukturierung über abteilungsdifferente professionelle Rollen (der Berater, der Kreative) und die aufgabenbezogene Orientierung am Projektziel. Dabei lässt es sich beobachten, dass die jeweiligen abteilungsbedingten professionellen Rollen strukturierende Kraft für die Projekte selbst haben. Gerade die Orientierung an solch organisationell verankerten Positionen ermöglicht eine Stabilität von Wissenszurechnungen und -erwartungen, sowohl für sich als auch für die anderen. Dies gilt nicht nur für die Zeit eines Projektes, sondern diese Positionen haben auch darüber hinaus Geltung; das heißt, ein Texter ist auch beim nächsten Projekt wieder der Texter, der Grafiker Grafiker usw. Zugleich ermöglicht diese Einteilung eine arbeitsteilige Erwartungssicherheit, die dadurch Freiräume schafft, dass keine formalen Zuständigkeiten verhandelt, sondern die Akteure auf spezifische inhaltliche Arbeit hin orientiert werden. Darauf zielt auch das oben stehende Motto von Mintzberg und McHugh ab, wenn sie konstatieren, »when a creative organization develops strategies for design, it cannot easily design strategies« (1985: 85). Zudem lässt sich mit der Zugehörigkeit zu Abteilungen eine projektäußere Beobachtungs- und Bewertungsposition bestimmen, die durch ihre nicht projektförmige Logik ermöglicht, »ex ante die Aussichten eines Projektes und ex post seinen Erfolg oder Misserfolg [zu] bewerten und den Übergang von einem Projekt zum nächsten [zu] regeln, kurz: die Kontinuität der Diskontinuität [zu] gewährleisten« (Bröckling 2007a: 251). Mit anderen Worten bedürfen

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Projekte projektexterner Organisationsstrukturen, damit sie initiiert und evaluiert werden.

4.3.3 Abstimmungen als informelle Kooperationen

Nun dienen nicht nur die Projekt-Meetings, sondern auch andere koordinierende Sitzungen der kollektiven Bearbeitung von Kreativität. Als formelle interne Koordinationsbemühungen lassen sich noch das Briefing-Gespräch, die festgelegten Zwischenevaluationen (»Schulterblick«) und mit Abstrichen auch die Vorbereitung der Kundenpräsentation bestimmen. Im Falle der Agentur B lässt sich ebenso das wöchentliche Jour-fixe, die sogenannte »START«-Sitzung, dazu zählen. In diesen START-Sitzungen wurden die Projekte abteilungsübergreifend allen Agenturmitarbeitern vorgestellt und Neuigkeiten sowie größere projektbezogene Entwicklungen vorgetragen. Dies geschieht, wie auch bei anderen Status-Meetings chronologisch, aber bei Weitem nicht so ausführlich wie bei den Job-Status-Meetings. Auch werden beim START keine Aufgaben verteilt, ebenso wird in diesen Meetings selten etwas beschlossen, sondern sie dienen vornehmlich der groben Skizzierung des anstehenden Wochenablaufs.[194] Während meines Beobachtungszeitraums wurde diese Sitzung dahingehend verändert, Projekte auch inhaltlich vorzustellen, damit »man einen Eindruck kriegt, was in der Agentur so läuft«. Außerdem waren diese START-Sitzungen Gelegenheiten für Lob (»Da war wenig Zeit [für einen Plakatentwurf], aber die Kreation hat das durchgerockt. [Applaus]«), Durchhalteparolen (»Ich bitte um Verständnis, dass es eine Arbeitsüberlastung gibt in den nächsten zwei Wochen. Aber wenn das klappt, dann habe man erst mal eine Weile Ruhe.«) – dienten also allgemein nicht nur dem organisatorischen, sondern ebenso dem atmosphärischen Einschwören in die Woche.

All diese verschiedenen organisatorischen Verfahren treten als legitime und formelle Momente während des Produktionsprozesses in Erscheinung und sind dabei maßgeblich an der fortschreitenden Konkretisierung (von der Aufgabe zum Briefing zum Entwurf zur Präsentation) des Werbeproduktes beteiligt. Sie sind dabei sowohl in ihrem Zeitpunkt als auch in ihrer inhaltlichen Zielrichtung festgelegt. Neben diesen formellen organisationalen Praktiken, auf die bereits ausführlich eingegangen wurde, sind es zudem informelle Formen der Abstimmung und des Abgleichens, die die Arbeit am konkreten kreativen Produkt begleiten und die auf den Entwurf einwirken. So zeigt der Blick auf die Arbeitspraktiken, dass die individualisierenden Tätigkeiten des Entwerfens immer wieder von kollektiven Momenten

194 Eine Sitzungsformation mit Beschlusskraft war das an die START-Sitzung anschließende Treffen der Geschäftsleitung.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

informeller Koordination und Kooperation durchzogen sind. Abstimmung und Koordination erscheinen so als eine kontinuierliche und fortwährende Praxis der kreativen Arbeit.[195] Informell sind die Praktiken insofern, als sie nicht in Gremien und eigens dafür zeitlich wie örtlich festgelegten Sitzungen stattfinden.[196] Gleichwohl sind sie häufig erwartbar. So gehört es zu den Aufgaben des Kreativdirektors, die Entwürfe hinsichtlich der Güte und des Sättigungsgrades einzuschätzen. Es ist daher nicht überraschend, *dass* dieser plötzlich neben dem Schreibtisch »auftaucht« und die Arbeit kommentiert – unsicher ist dagegen, *wann* dies geschieht. Daneben lassen sich aber ebenfalls weniger erwartbare Momente der Abstimmung finden wie etwa der plötzliche Kommentar eines vorbeilaufenden Kollegen, sodass die informellen Koordinationsbemühungen hinsichtlich ihrer Erwartbarkeit (ebenso, was Inhalt und Form der Koordination anbetrifft) verschiedene Pole abdecken. Allgemein können die informellen Abstimmungspraktiken als zentrale Verfahren der Organisation gelten. Sie sind in ihrer Bedeutung nicht nur beiläufige Meinungsäußerungen, aus denen keinerlei Konsequenz resultiert. Vielmehr vollzieht sich ein Großteil der koordinativen Aktivitäten über informelle Abstimmungsformen (vgl. auch Böhle/Bolte 2002) Welche Arten von informellen Abstimmungen lassen sich unterscheiden und inwiefern tragen diese zur Koordination kreativer Arbeit bei?

Eine stets wiederkehrende Form der Abstimmung kann als *»Updaten«* beschrieben werden. Dabei geht es um die Aktualisierung von Informationen, hauptsächlich um Veränderungen im technischen Projektablauf: Etwa hat der Kunde das Präsentationsmeeting vorverlegt – ein Szenario, welches die dichte Zeitplanung der Agenturen massiv erschüttern kann. Oder die zu entwerfende Anzeige wird nicht mehr, wie zuvor vorgesehen, ganzseitig in einer Tageszeitung publiziert, sondern halbseitig in einem Wochenjournal. Meist handelt es sich hierbei um einen einseitigen Informationsfluss. Der Informationsgeber ist in der Regel die Beratung, welche die Neue-

195 Mintzberg/McHugh (1985: 161) sehen gerade für auf Projektarbeit basierende kreative Organisationen einen besonderen Bedarf für Abstimmungen, im Gegensatz zu mechanisch-bürokratischen Organisationen (»machine bureaucracy«, ebd.), die über formale Kontrolle und Rationalisierung strukturiert sind.

196 Die deutsche arbeitssoziologische Diskussion stellt als Merkmale der informellen Kooperation Gegenstandbezogenheit, Situativität und Explorativität heraus (vgl. Böhle/Bolte 2002: 147ff.). So entstünden Problemdefinition und Zielfindung »oftmals erst im wechselseitigen Dialog« (Bolte/Porschen 2006: 51). In Abgrenzung zum formalen Meeting wird hier die informelle Kooperation als dem Arbeitsgeschehen innewohnend und die formelle entsprechend als dem Arbeitsfluss äußerlich konzipiert (ebd. 52ff.). Demgegenüber zeigen meine Daten, dass die Gremienarbeit selbst Teil dieses Arbeitsflusses ist. Der Schulterblick etwa trägt als festgelegtes Meeting deutlich zur Konkretisierung des Entwurfes bei, indem gestalterische Vorgaben präzisiert sowie aus- und abgewählt werden.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

rungen der Kunden an die Kreation weitergibt. Dazu kommt der Berater zum Schreibtisch der Kreativen und erklärt mündlich die Änderungen. Ein Beispiel: »Der Kunde hat sich das jetzt anders überlegt. Es sind jetzt noch drei Themenmotive offen. Außerdem muss für die Bilder auf der linken Seite noch ein kurzer Text getextet werden. […] Und wir brauchen noch ein paar Slogans« (Berater). Diese Form der Abstimmung dient dabei der Aufrechterhaltung und Sicherung eines aktuellen Informationsflusses. So verlässt sich der Kreative auf die Richtigkeit und Aktualität der von der Beratung konstatierten Ausgangslage (etwa im Briefing) und geht davon aus, dass ihm etwaige Änderungen zukommen. Interessanterweise geschehen diese Aktualisierungen in beiden Agenturen meist mündlich, obwohl alle Akteure über einen agenturinternen Messenger-Dienst, eine Art Chat, verbunden sind und sich auch regelmäßig E-Mails senden. Dies hängt nicht zuletzt mit mindestens zwei weiteren Abstimmungsverfahren zusammen – der Feinjustierung des Aufgabenverständnisses sowie dem Absegnen und der Kontrolle der Arbeitsfortschritte (s.u.). So werden unterschiedliche Arten der Abstimmung meist im Zuge anderer Fragestellungen abgehandelt resp. geschehen parallel zu diesen. Genauso kann es sein, dass Informationen aktualisiert werden, obwohl der Kommunikationsanlass die Überprüfung der Arbeitsfortschritte war. So ergeben sich *Kooperationsgelegenheiten* aus den Diskussionen um andere Aspekte. Themen, die zuvor nicht als diskussionswürdig eingeschätzt wurden, werden in der Situation Gegenstand des Gespräches. Diese Situationsbestimmtheit wird in der arbeitssoziologischen Diskussion als Merkmal informeller Kooperation herausgestellt, da sich der Anlass eines Treffens gerade aus aktuellem Kooperationsbedarf ergibt (vgl. Bolte/Porschen 2006: 53).

Neben der Aktualisierung von Informationen lässt sich das *Justieren und Abgleichen der Aufgabe* als eine weitere Form der Abstimmung herausstellen. Wie auch bei der Briefing-Übergabe geht es in diesen Abstimmungssituationen um die Herstellung von Kongruenz bezüglich des Verständnisses der Aufgabenstellung. Im Gegensatz zum Briefing-Gespräch allerdings können der Berater oder der Creative Director schon am konkreten Entwurf sehen, ob die Aufgabenstellung im Rahmen des Briefings umgesetzt wurde. Dabei kann hier sowohl indirekt auf die Aufgabe eingegangen werden, indem die Entwürfe als aufgabenkonform eingeschätzt werden, ohne diese Einschätzung intensiv zu thematisieren – ein Beispiel für eine solche wertende Minimalform ist der Hinweis »Sehr schön«. Eine andere Variante besteht in der expliziten und ausführlicheren Erklärung und Diskussion der Aufgabe: Beraterin: »›Also die [der Kunde] wollen nun auf ihren Visitenkarten alle Titel vom Chef drauf haben.‹ Darauf der Grafiker: ›Aber das sind zu viele. Das haut alles durcheinander.‹ Es schließt eine Diskussion um mögliche Änderungen an« (Feldnotizen).

Hier wird deutlich, dass diese informellen Abstimmungen auch dem *Überprüfen der Arbeitsfortschritte* und *Einschätzen der Entwürfe* dienen. So kommt der zustän-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

dige Berater regelmäßig zum Schreibtisch der Kreativen und erfragt die Entwicklungen der Entwürfe. Gleichermaßen verlangen aber auch die Grafiker und Texter nach den Beratern oder dem Kreativdirektor, um ihre Entwürfe einschätzen zu lassen: »Grafikerin Ina ruft Berater Ottmar um kurz vor 18 Uhr zu sich. ›Was hältst du denn davon?‹, worauf sie ihm die veränderten Illustrationen für einen Geschäftsbericht zeigt« (Feldnotizen). So lassen sich diese Überprüfungen sowohl als Kontrollverfahren als auch als entwurfsstabilisierend charakterisieren. Die Entwürfe werden nicht nur hinsichtlich ihres Fortschrittes eingeschätzt, sondern auch entwurfsbezogen bewertet (sowohl inhaltlich als auch formal: »das ist zu weit weg vom Style des Kunden«, »wir brauchen noch andere Bilder«) und somit in ihrer folgenden Gestaltung weiter stabilisiert, indem zum Beispiel eine Version aus- und damit andere abgewählt werden. Gerade durch solche Formen der Absegnung erhalten die Abstimmungsmomente den Charakter von informellen Absicherungs- und Stabilisierungsinstanzen für den Entwurf. Organisationssoziologisch ist das insofern interessant, als hier über informelle organisatorische Verfahren die Entscheidungsoffenheit der gestaltenden Akteure verringert wird[197] und damit verschiedene Akteure auf ein Ergebnis (ein Produkt) hin verpflichtet werden. Hier zeigt sich bereits eine zentrale Leistung dieser Abstimmungspraktiken, welche in der fortwährenden Herstellung von Orientierung (sowohl der Berater als auch der Kreativen) über das Projekt sowie von verbindlichen Entscheidungen jenseits der wenigen, formellen Abstimmungsmomente liegt.

Eine Einschätzung der Gestaltung und des Fortschritts der Entwürfe kann die *Reorganisation* der Projektstruktur nach sich ziehen. Ist die verbleibende Zeit für die Gestaltung alternativer Versionen zu kurz oder fordern allfällige Änderungen mehr Personen, als auf das Projekt angesetzt sind, dienen informelle Kooperationen häufig der Neustrukturierung des Arbeitsablaufes. So etwa im folgenden Beispiel, in welchem die vorangehende Diskussion um technische Probleme der Produkterstellung einen zeitlichen und personellen Engpass offenbarte:

```
Grafiker:    Aber die Retusche kann ich heute nicht
             machen. Dazu habe ich keine Zeit.
Beraterin:   Na, dann Freitag.
Grafiker:    Da bin ich ausgebucht.
Beraterin:   Na, dann macht das halt jemand anders.
             <<über mehrere Tische hinweg rufend> Anja,
             was hast du denn auf dem Tisch?>
```

197 Ich hatte oben ebenso auf weitere informelle Verfahren der Entwurfsstabilisierung hingewiesen. Zur Erinnerung, ich hatte das Vergegenwärtigen und ›Zur-Deckung-bringen‹ verschiedener Problemhorizonte, das explizite Einholen von Meinungen der Kollegen, die Orientierung an ästhetischen (Grund-)Vorstellungen sowie der Einbezug naturgesetzlicher Regeln der Sichtbarkeit angeführt (Kap. 4.2.4, 4.2.5).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Hier wird der Grafiker Severin, der für die Retusche des Entwurfes zuständig ist, von dieser Aufgabe befreit und Anja als Alternative angefragt. Organisationsstrukturen müssen somit nicht für die gesamte Dauer des Projektes festgelegt sein, sondern können aufgrund der fortwährenden Vergegenwärtigung des Projektstatus' anderen Ausgangsbedingungen angepasst werden. Gleichermaßen können solche Anpassungen auch scheitern, da keiner der Akteure verfügbar ist. Solche Fälle ziehen meist komplexere Abstimmungsprozesse nach sich. Das war oben bei den Status-Meetings zu sehen. Genauso werden in den informellen Gesprächen verschiedene Projekte in ihrer Bedeutung und Dringlichkeit gewichtet und gegeneinander abgewogen: »Hannes, ich komme später zu dir. Das bei Anja ist dringender« (Kreativdirektor). Es sind gerade diese informellen Abstimmungen, über die eine Art ›Feedbacksystem‹ hergestellt und aufrechterhalten wird.[198] Dazu gehört es auch, gegebenenfalls freie Mitarbeiter hinzuzuziehen, wenn diese aus Sicht des Kreativdirektors benötigt werden.

Schließlich ließ sich noch eine Form der Abstimmung beobachten, in der *unmittelbare Kooperation die zentrale Arbeitsform* darstellt. So sind bei manchen Produkten wie etwa aufwendige und textreiche Printpublikationen zahlreiche Änderungen bzw. Korrekturen einzuarbeiten, sogenannt »einzupflegen«. Hierbei handelt es sich um die Aktualisierung von Fotos, welche zuvor eine Genehmigung durchlaufen müssen, die Korrektur von Zahlen (etwa Jahresbilanzen, Mitarbeiterzahlen, Nummerierungen), sehr häufig um textliche Änderungen, seltener kleine grafische Änderungen, die das Corporate Design des Kunden betreffen. Dazu werden vom zuständigen Berater die Korrekturen, die dieser vom Kunden, vom Lektorat oder vom korrekturlesenden Praktikanten erhalten hat, mit den zuständigen Kreativen gleich in das entsprechende Entwurfsdokument eingearbeitet. Dies ist zumindest für Textarbeiten sonst unüblich, da man diese, etwa während der Entwurfsphase, in einem separaten Textdokument bearbeitet. Diese gemeinsame Arbeit von Kreativen und Beratern kann sich mehrmals wiederholen – im Falle eines mehrere Hundert Seiten starken Geschäftsberichts trafen sich die zuständigen Akteure über einige Wochen fast täglich zur Einarbeitung der sukzessiven Korrekturen.

Auch wenn der letzte Fall sich nicht widerstandlos in die Taxonomie der Abstimmungsformen einfügt, so lässt sich aber daran gut nachvollziehen, dass die Abstimmungen selbst Arbeit bedeuten und nicht nur eine dem Arbeitshandeln äußerliche Form darstellen (vgl. Böhle/Bolte 2002: etwa 181). Mehr noch, führt man sich den ganzen Arbeitsprozess vor Augen, wird deutlich, dass die informellen Momente der Kooperation ständige ›Begleiter‹ der Produktion sind. Dabei sind diese nicht

198 Zur historischen Genese des Feedback-Prinzips aus der Kybernetik und dessen Erfolgsgeschichte für die Theorie und Methode zur Förderung von Gruppendynamik vgl. Bröckling 2006.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

nur – zumindest aus Managementsicht – zufälliges Nebenprodukt einer offiziellen Organisationsform oder gar deren deviante, inoffizielle ›Schattenseite‹, sondern erklärter Fokus des Arbeitshandelns. Kooperation soll, so die Logik in den Agenturen, immanenter Bestandteil der Arbeitsorganisation sein und zwar über die Momente formeller Abstimmung hinaus. Das Bemerkenswerte an diesem Befund besteht nicht nur in dem Umstand, dass die Akteure informell kooperieren und ihr Handeln auch jenseits festgelegter Sitzungen koordinieren, dies scheint mir Status quo der arbeitssoziologischen Diskussion (etwa bereits Suchman 1987, aktueller Böhle/Bolte 2002), sondern in der expliziten Akzeptanz und ›organisationellen Erwünschtheit‹ dieser informellen Perspektive.[199] Agenturen setzen in der Bearbeitung der anstehenden Projekte und Aufgaben explizit auf die Selbstorganisationskräfte ihrer Mitarbeiter.

Dabei wird noch Weiteres deutlich: Die Formen der informellen Kooperation stellen eine Art fortwährende Abstimmung am Produkt und dabei die Veränderung des Produkts selbst her. Durch die zahlreichen Momente der Abstimmung wird sowohl eine fortlaufende Orientierung über das Stadium und die Entwicklung des Produktes (und Projektes), als auch die fortwährende kollektive Arbeit am Produkt möglich. Gerade letzteres scheint mir ein besonderes Merkmal der untersuchten Kreativarbeit zu sein, vielleicht sogar im Gegensatz zu anderen Arbeitsfeldern, deren Produktionen weniger dynamisch und deren Produktionszyklen weniger kurzfristig sind (vgl. Mintzberg/McHugh 1985: 161). Ein Produkt entsteht so nicht (nur) aus den genialen Eingebungen und dem handwerklichem Können einzelner Personen, sondern es ist konstant in einen Prozess eingebunden, in dem über verschiedene Praktiken (etwa der Abstimmung) unterschiedlicher Akteure, das Produkt justiert wird. Es handelt sich um den steten Abgleich einzelner Aspekte (Zeit, Form, Gestaltungselemente etc.), der die konkrete und endgültige Form des Produktes vorantreibt: So gilt es für den Grafiker, aufgrund neuer Informationslage oder des Rats von Kollegen, bestimmte Bilder auszuwählen, für den Texter aufgrund eines veränderten Aufgabenverständnisses den Headlines die Spitze zu nehmen, für die Berater auf einen schnellen Abschluss zu drängen, der aufgrund von Ressourcenknappheit keine gestalterischen Experimente mehr zulässt und für den Kreativdirektor eine Entscheidung hinsichtlich des jugendlicheren oder seriöseren Layouts zu treffen.

Diese zahlreichen informellen sowie formellen Abstimmungsmomente arbeiten nicht nur an der fortwährenden Formierung des Produktes, sondern erhalten gleichzeitig eine integrierende Funktion. So wird über die konstante Arbeit verschiedener Akteure an einem Entwurf eine Art *Abgleich* verschiedener *individueller Vorstellungen* vollzogen. Das bedeutet, dass sich in den Abstimmungssituationen nicht nur das materielle Produkt konkretisiert, sondern ebenfalls die immateriellen Vorstel-

199 Damit rückt der partizipative und kooperative Gedanke der Projektarbeit (vgl. Boltanski/Chiapello 2006: 147ff.) in den Fokus des Managements der Agentur.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

lungen über das Produkt. Beispielsweise wird die vom Berater geäußerte Option, dass es sich bei der Aufgabe »um ein Spielfeld für ADC-Einreichungen« handele, also eine exzeptionell-kreative Lösung denkbar sei, durch die Gestaltungsvorschläge der Grafiker und Texter, welche einen ›normalen‹ Entwurf einreichen, stark modifiziert. Ebenso sind hier formale Kooperationsmechanismen anzuführen wie etwa die Briefing-Übergabe, deren zentrale Leistung ja gerade in der gemeinsamen Erarbeitung einer Aufgabenstellung bestand. Es sind diese einzelnen Rückbezüge, die Gespräche über Gestaltungsdetails, die organisatorischen Veränderungen, welche hier ebenso an der Hervorbringung *der Vorstellung* des Produktes und des Projektes arbeiten. So bedeutet diese Konkretisierung eben auch, dass hier die Erwartungen der Akteure aneinander angeglichen werden.

4.3.4 Adhocing

Nun verweist die zentrale Stellung informeller Kooperation im Arbeitsablauf auf eine Form der Organisation, welche nicht ausschließlich und nicht vordergründig über die klare Teilung von Aufgabenbereichen (die von einer Projektorganisation überlagert wird), der eindeutig formulierten Definition von Zielen (die Aufgabe, eine kreative Kampagne zu entwickeln, ist durchaus ergebnisoffen), durch reglementierende Formen der Hierarchie (dazu unten) und einem formalen System der Kontrolle in Funktion tritt, sondern hier offenbart sich eine organisationelle Herangehensweise, die als *Ad-hoc-Organisation* oder *Adhocing* bezeichnet werden kann.[200] Diese besticht, analog zur Projektlogik, durch eine besondere Form der Temporalität und Sachorientierung, indem hier nämlich kurzfristig und aufgabenorientiert Lösungen für verschiedene Probleme bearbeitet werden (vgl. etwa Kühl 1998: 68). Solche Organisationsformen wurden in der Organisationsforschung prominent unter dem Begriff »Adhocracies« diskutiert, um so auf die Herrschaft temporärer Organisationsarrangements zu verweisen, im Gegensatz zum Idealtypus technisch-rationaler Organisationen mit stark reglementierten Weisungsbefugnissen (vgl. Mintzberg/McHugh 1985). Kritisch ist gegen dieses Organisationskonzept der Adhocracies unter anderem eingewendet worden, dass damit zu stark auf Managementfunktionen abgestellt wird – es diesen also vornehmlich um Strategie und Pla-

200 Der Ausdruck »adhocing« ist Harold Garfinkels Studie zur wissenschaftlichen Kodierpraxis entlehnt (Garfinkel 1984: 20ff.), in der er herausstellt, dass die kodierenden Akteure, trotz ausführlicher Kodieranweisungen, sich nicht an dieses Schema hielten bzw. sich dieses als unvollständig erwies, sich sogar immer erweisen wird (22), sodass anfallende Ambiguitäten von den Akteuren situativ gelöst wurden – diese Form der Praxis (ebd.: 21) nennt er »ad hocing« (ebd.).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

nung auf Führungsebenen gehe (vgl. Böhle/Bolte 2002: 148), entsprechend werde die konkrete Arbeitspraxis eher vernachlässigt. Diese Leerstelle gilt es hier im Folgenden zu fokussieren. So werden beispielsweise in den konkreten Gesprächen zum Entwurf Engpässe offenbar, deren Behebungen unmittelbarer Reaktionen bedürfen, wie etwa bei zeitlichen Problemen (vgl. z.B. das Gesprächstranskript zur mangelnden Zeit für die Retusche im vorherigen Kapitel). Der Projektform als »zeitlimitierte Ordnung« (Luhmann 1992: 338) fehlt es in vielen Fällen an strukturellen Vorgaben für die Auflösung solcher Zeitdilemmata.[201] Da keine strukturellen Routinen vorhanden sind, etwa die Auslagerung an eine entsprechende Abteilung, wird hier die Lösungs*strategie* für anfallende Aufgaben in die konkrete Situation selbst verlagert.[202] Die Akteure reagieren auf das Problem mehr oder minder *spontan* und stützen sich weniger auf vorab erstellte Zukunftsszenarien. Die Lösungen selbst sind dabei oft gar nicht sonderlich überraschend. So wird für den Fall von Zeitproblemen meist abgewogen, ob freie Mitarbeiter hinzugezogen (Art Director zum »Freien« am Telefon: »Für einen halben Tag bist du schon gebucht, du musst […] illustrieren. Mal sehen, es kann gut sein, dass dann noch andere Aufgaben auf dich zukommen«), andere Aufgaben zurückgestellt (»dann machst du jetzt erst mal Energia, das ist Priorität«), deutlich Überstunden geleistet (»das wird dann 'ne Nachtschicht«) oder Termine verschoben werden können (»Ansage war halt, dass ich mich zurückhalten soll, damit ihr Zeit habt, was zu machen. […] Wenn sie jetzt sagen, okay es hat noch eine Woche Zeit, dann kommt Sebastian mit dazu«). Der Berater gewichtet die Kunden, um herauszufinden, wem er absagen kann – ein Verfahren, das oben mit Priorisierung beschrieben wurde. Dabei geschieht dies häufig in Absprache mit der Kreation, bei der zu erfragen ist, bis zu welchem Zeitpunkt sie die Aufgaben erledigen kann. Dies bildet einen ständigen Reibungspunkt zwischen Beratung und Kreation. Sind die Berater dafür zuständig, »Kunden zu gewinnen«, muss dies mit den Kreativen hinsichtlich ihrer Ressourcen für die Bearbeitung der Aufgaben abgeglichen werden, meist informell am Schreibtisch der Kreativen. Dass hier die etwaige Deckungsgleichheit von Kapazitäten unterschiedlich eingeschätzt wird, kommt im folgenden Hinweis eines Kreativdirektors beim Status-Meeting deutlich zur Geltung: »Ich finde es geisteskrank, Kunden zu gewinnen und dann hat keiner Zeit.«

201 Es wird unten zu sehen sein, dass dies mit einer spezifischen Zeitstruktur zusammenhängt.

202 Die Arbeitssoziologen Kalkowski und Mickler weisen in Anlehnung an die psychologische Handlungsregulationstheorie darauf hin, dass sich verschiedene Typen geistiger Arbeit danach unterscheiden lassen, »ob es sich bei ihrem Gegenstand um Aufgaben oder Probleme handelt« (2002: 120). Danach sind Aufgaben dadurch bestimmt, dass die Methoden ihrer Bewältigung bekannt sind, während bei Problemen der »Algorithmus« (ebd.) zur Problemlösung unbekannt ist.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Nun ist diese Form spontaner Reaktion auf anfallende Probleme oder Veränderungen (nicht zwingend werden diese als »Problem« qualifiziert) gerade keine Ausnahme der Arbeitspraxis, sondern steter Bestandteil derselben. Und dies gilt nicht nur für die Organisationsarbeit der Beratung, sondern ebenso für die Kreation. So ließ sich beispielsweise wiederholt beobachten, dass das Bildmaterial für Entwürfe von den Grafikern als schlecht eingestuft wurde und das, obwohl bereits »Fotoshootings« durchgeführt wurden. In solchen Fällen wurden häufig Fotoshootings mit den Agenturmitarbeitern nachgestellt – für Entwürfe ist das keine Seltenheit, da solche »Shootings« sehr zeit-, personal- und kostenintensiv sind, insofern viele Ressourcen binden und für den Stadium des Entwurfes semiprofessionelle Andeutungen ausreichen. Aber auch für druckfertige Anzeigen wurden immer wieder Personen aus der Agentur als Fotomodelle genommen. Dafür werden häufig nur Körperteile verwendet (beispielsweise ›Hände auf der Computertastatur‹), die Personen sind nur angeschnitten zu sehen (etwa »schräg von hinten«) oder es werden nur Accessoires (z.B. Pullover oder Schuhe) genutzt. Solche Fotoshootings werden selten zuvor angekündigt, sondern meist spontan, kurz vor dem Shooting, anberaumt:

Plötzlich kommt Emilie zu mir. Ob ich kurz Zeit hätte. Sie wolle Fotos machen und brauche noch ein Modell. Das ist wohl für die Entwürfe für den Agenturflyer, in dem sich die Agentur potenziellen Kunden präsentieren will. Ich lasse meine Arbeit liegen und wir laufen durch die Agentur und sie sucht Orte, an denen sie mich postiert. Dabei wird mit mir viel ›herumprobiert‹ und ich werde in verschiedenen Posen an verschiedenen Orten ›abgestellt‹. Ich fungiere dabei als Platzhalter für die spätere Position echter Models. Insgesamt dauert das eine knappe Stunde. (Feldnotizen)

Dabei wissen aber auch die Grafiker oft erst kurz zuvor, dass sie ein Shooting durchführen müssen, da sie gerade erst die vorhandenen Fotos studiert haben oder plötzlich für einen Entwurf mehr (oder weniger) Zeit vorhanden ist. Häufig sind Shootings die direkte oder geringe zeitlich verzögerte Reaktion auf ein Gestaltungsproblem.[203] Ein Fall ließ sich beobachten, in dem recht kurzfristig innerhalb

203 Das bedeutet nicht, dass es nicht auch groß angelegte und von langer Hand vorbereitete Shootings gibt. Je nach Material und Produkt etwa ist dies nötig. Automobilfotografie etwa ist so ein Fall, in dem der klassische Bildaufbau das fahrende Auto von schräg links vorn mit drehenden Rädern, Felgen und vorbeiziehender Landschaft zeigt. Dies bedarf immenser Vorbereitung. Es muss eine Fahrstrecke gefunden werden, Wagen und Fahrer organisiert, ggf. an den entsprechenden Ort gebracht, die Kameraausrüstung und der Fotograf gebucht werden. Aber trotz guter Vorbereitung kann das Shooting in seinem Ablauf deutlich auf ›Improvisationen‹ angewiesen sein, etwa wenn, wie mir berichtet wurde, die Fahrer erkranken und die Marketingverantwortliche an deren Stelle in den Wagen steigt.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

von anderthalb Tagen, Fotos von »seriösen Mietern« »mittleren Alters« gemacht werden sollten, wozu nun die Agenturangestellten via E-Mail angefragt wurden, ob ihre Eltern, Verwandte oder Freunde Zeit hätten:

Hallo,

wie schon im Start erwähnt, haben wir am Mittwoch ein eintägiges Shooting für alle drei Titelmotive der Quartalsberichte 2009. Ursprünglich waren die Models auch schon gesetzt, jedoch hat sich leider kurzfristig eine Änderung ergeben.
Hennings Eltern, die ursprünglich als ein Titelmotiv gesetzt waren, können leider zum besagten Termin nicht. Wir suchen jetzt ein Alternativpaar im mittleren Alter (40-55), die diesen Mittwoch mit zum Shooting erscheinen können. Wenn es Eurerseits entsprechende Vorschläge gibt, benötigen wir schnellstmöglich ein Bild, welches wir dem Kunden zur Freigabe schicken können.
Gegenwärtig ist nur der Mittwoch geblockt. Bei der konkreten Zeit können wir uns noch nach der jeweiligen Verfügbarkeit richten. Wichtig ist nur, dass wir noch Tageslicht brauchen. Selbstverständlich zahlen wir auch ein entsprechendes Honorar für den Aufwand und die Nutzungsrechte.

Ich danke für Eure schnelle Hilfe.
Viele Grüße
Ronald

Der Zugriff ist hier nicht nur zeitlich sehr knapp angelegt, sondern ebenso umgreifend. Die gesamte Agentur wird an der Suche nach geeigneten Fotomodellen beteiligt – mit dem Ergebnis, dass sich die Eltern einer Grafikerin zur Verfügung stellten. Diese vom Geschäftsführer später als »Improvisation« bezeichnete Lösung verweist auf eine Art Aufgabenorientierung, bei der die Zielerreichung in den Vordergrund tritt und welche quer zur hierarchischen Linienorganisation steht, indem hier nicht die formale Weisungsstruktur (man kontaktiert die Team- oder Abteilungsleiter, welche wiederum in ihren Teams nachfragen) befolgt, sondern alle Personen angesprochen werden.

Genauso finden sich andere Momente, in denen die Akteure direkt auf die Veränderungen reagieren: etwa die spontane Einberufung einer Brainstorming-Sitzung, da die zuvor gefundenen Ideen abgewählt wurden. Ich hatte das oben als ›konzeptionelles Nachbessern‹ bezeichnet. Oder, ein anderer Fall: das »Einschieben« bzw. »Zwischenschieben« eines Entwurfes, da dieser durch die Intervention des Beraters Vorrang bekam (ganz deutlich ließ sich das beim Reinzeichner beobachten, den die verschiedenen Berater umgarnten und um dessen zeitliche Gunst, ihr Projekt früher bearbeitet zu bekommen, sie sich intensiv bemühten); oder die Re-Organisation weiterer Arbeit:

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

```
CD:       Ich geh jetzt zum Mittag und komme halb zwei
          wieder. Dann machen wir IVU.
Karo:     Ja, und kannst du mir noch das Blatt mit den
(Text)    Textvorlagen geben? […] ((dreht sich um zur
          Grafikerin)) Hey Insa, ich hoffe ich kann dir
          dann um zwei die Texte geben.
Insa:     Okay, dann hoffe ich, dass ich es schaffe. Ich
(Grafik)  habe noch die Banner für die Website. <<setzt
          sich
          Kopfhörer auf> So, jetzt muss ich mich
          konzentrieren>.
```

Es ist die Unmittelbarkeit und plötzliche Reaktivität, die maßgeblich für diese Art des Arbeitens steht. Im Hinblick auf die enge Zeitplanung innerhalb der Agenturen und die prinzipiell jederzeit veränderbaren Arbeitsinhalte lässt sich die Praxis des ›Adhocings‹ als ein Umgang mit Unplanbarkeit interpretieren. Dieser Umgang besteht weniger in der rationalen Berechenbarkeit und Vorhersehbarkeit etwaiger Probleme als eher in der sachlich, temporal sowie sozial direkten Reaktion auf die organisatorischen Unwägbarkeiten, indem hier der zu bearbeitenden Aufgabe gegenstandsnah (vgl. Böhle/Bolte 2002: 150), zeitlich in relativ unmittelbarem Anschluss und mit den das Problem bearbeitenden Akteuren begegnet wird. Die Managementstrategie besteht hier also unter anderem in der grundsätzlichen Akzeptanz der Offenheit und Unplanbarkeit der Arbeitsbedingungen (ebenso Mintzberg/McHugh 1985: 191). So betont das Adhocing eine Praxis organisationellen Umgangs mit einer ungewissen Zukunft, die ihre Sicherheit aus der Situationsadäquanz der Bearbeitung zieht und als solche auf eine ›Kraft‹ der Praxis setzt.[204] Ähnlich zu den informellen Gesprächen gilt auch diese Perspektive der spontanen, situationsbezogenen Bearbeitung als zentraler Bezugspunkt der Selbstbeschreibungen: So werden solche »Improvisationen« als eine dezidierte Leistung regelmäßig hervorgehoben.

Gleichzeitig wäre es verfehlt, die gesamte Arbeitsorganisation ausschließlich auf eine solche Adhoc-Organisation zu reduzieren. Ebenso gibt es formale Mechanismen, die die Produktion strukturieren, etwa die professionellen Zugehörigkeiten. Außerdem sind die Routinen der kreativen Produktion derart eingeschliffen, dass von diesen nicht leichtfertig und wenn, dann nur teilweise abgewichen wird (wobei auch die Praktiken des Adhocings dazu gehören): »Das ist nun nicht der normale Ablauf. Wir müssen jetzt improvisieren. Weil Sebastian [der CD, H.K.] jetzt weg-

204 Dies ist nicht zuletzt durch die besondere feldinterne Zeit- und Netzwerkstruktur möglich. Werbeagenturen haben seit dem Zweiten Weltkrieg, vor allem aber seit den 1980er Jahren, eine dichte Netzwerkorganisation aufgebaut, die durch ihre Organisation kurzfristige Zusammenarbeit in Projektteams ermöglicht (vgl. Grabher 2002, Thiel 2005)

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

gegangen ist, müssen wir eine Lösung fertig machen und ihm später vorlegen« (Texter). Dennoch werden bei nahezu jeder Aufgabe zahlreiche informelle Abstimmungspraktiken sowie ad-hoc-Verfahren ausgeführt, um ein Ergebnis zu erzielen. Mir scheint die Bedeutung des Adhocings und der informellen Verfahren der Kooperation nicht zuletzt in der Aufführung der Praxis selbst zu liegen sowie in der wiederkehrenden Betonung dieser informellen Organisationsweise. So werden solche Praktiken als paradigmatisch für die Organisation eingeschätzt: »Das ist halt die Kultur der Agentur A« (Grafikerin). Zugleich wird ihnen ein großer Stellenwert beigemessen und sie finden sich als inkorporierte Vorgehensweise an prominenten Stellen in der alltäglichen Produktion wieder. Diese herausgehobene Stellung des Adhocings verweist auf etwas, was vielleicht als ›*Organisationsstil*‹ gefasst werden kann. In Anlehnung an gängige Lebensstilkonzepte, welche synthetisch den »Gesamtzusammenhang des Verhaltens« Einzelner (Hradil 2000: 204) erfassen wollen, ließe sich von einem ›Gesamtverhalten der Organisation‹ sprechen.[205] Praxistheoretisch gewendet, geht es also darum zu fragen, *wie* sich eine Organisation über und durch ihre Praxis darstellt. Dabei interessiert der Fluchtpunkt der Art und Weise dieser Aktivitäten, der im Begriff des »Organisationsstils« kulminiert. Mit anderen Worten: Welche Art von Organisation wird hier arbeitstäglich hergestellt?

4.3.5 Organisationsstile I: Die Organisation als Raum natürlicher Gemeinschaft und gemeinsamen Erlebens

Bei der Frage nach den Organisationsstilen geht es nicht nur in engerem Sinne um offensichtliche Aspekte des Organisierens – also um die Frage, welche Praktiken die Akteure aus- und aufführen, *wenn sie organisierend tätig sind* – sondern ebenso um die Organisation als Gebilde, um das ›Wie‹ der Organisation – also um die Frage, welche Praktiken die Akteure aus- und aufführen und *welche Organisation sie so zu Tage ›fördern‹*.[206]

Zunächst manifestieren sich Organisationen in ihrer topologischen Dimension und bilden darüber einen »sozialen Raum« (Türk/Lemke/Bruch 2006: 25) aus. Die

205 Zur Komplexität des Lebensstilbegriffs sowohl für die soziologische Forschung als auch für die Akteure des Feldes vgl. Hölscher 1998.

206 Einer solchen Konzeptualisierung liegt zugrunde, die Organisation nicht nur als homogenes Gebilde zu verstehen oder sie als deterministische Ordnungsinstanz zu konzipieren, sondern als ein Gefüge zu begreifen, welches sich aus der vielfältigen Praxis von Akteuren zusammensetzt und dabei auf eine vergemeinschaftende und somit ebenfalls organisationskonstituierende Dimension verweist (vgl. etwa Nicolini 2013: 7 Miettinen /Samra-Fredericks/Yanow 2009).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Agenturen, es wurde oben bereits darauf eingegangen, setzen auf eine offene Büroarchitektur, welche alle Akteure in ähnlicher Art und Weise an den Schreibtischen versammelt und so, auf den ersten Blick, ein egalisierendes Miteinander unterstreicht. Neben einer an der Bricolage-Ästhetik orientierten Inneneinrichtung, welche in ihrer Inszenierung die Andersheit der Organisation hervorhebt, betont die Raumarchitektur durch die Nähe der einzelnen Schreibtische zueinander und die prinzipielle Offenheit der Innenräume eine fast *›natürliche‹ Art der Vergemeinschaftung*. Hier wird die Rolle von Kommunikationsgemeinschaften unterstrichen, anstatt räumlich auf formalisierte Organisationsgebilde und tayloristische Gehorsamsproduktion zu setzen. Interessant ist hieran die Nutzung der Räume. Die Akteure bilden durch ihre ›Raumpraktiken‹ eine Art Mobilitätsnetz aus und eignen sich die Räume auf eine spezifische Art und Weise an: So lässt sich die oben beschriebene Zusammenarbeit der Abstimmung als eine körperliche Praxis ständiger Bewegung zwischen den Schreibtischen charakterisieren. Werden Dinge besprochen, sind Änderungen zu vermerken, Zwischenstände einzuschätzen, kommen die Berater zu den Kreativen an den Schreibtisch. Je nach Stadium des Produktes und dem zeitlichen Rahmen kann dies mehrmals pro Stunde geschehen. Bei mehreren Projekten pro Kreativen und mehreren Kreativen pro Raum offenbart sich die Kreation so als ein Ort der steten Bewegung, wobei die Dynamik hier weniger aus der Abteilung selbst heraus entsteht, als doch eher von außen herangetragen wird. Nur in seltenen Fällen schreiben die Berater E-Mails, um Reaktionen oder Informationen mitzuteilen und wenn, dann beziehen sie sich meist auf zuvor Besprochenes. So etwa die Reaktion auf meine Frage in der Pause, wo ich denn das Briefing finden könnte:

Lieber Hannes,
das Briefing ist anbei. Ich habe es unter folgendem Link abgelegt: »K:\KUN\Projekte\KUN-K-002 Claimname\Eingang Kunde«. Wäre aber bestimmt auch gut unter »Briefing« aufgehoben ;-)
Oh man, wie sehr ihr euch den Kopf dafür zerbrechen müsst!!! Wenn ihr Hilfe braucht, dann sagt Bescheid.
Viele Grüße nach da hinten.
Mia

In entgegengesetzter Richtung, also von der Kreation zur Beratung, besonders von Seiten der Texter, lässt sich ein verstärkter E-Mail-Verkehr an den entsprechenden Kundenberater und/oder Kreativdirektor feststellen:

[gesendet an Ottmar, Berater]
Hey Chef,

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

hier die mit Sebastian [Kreativdirektor, H.K.] abgestimmten Texte fürs Sommer-Party-Leben-Stuff-Motiv. :)
Geht so klar, hoff ich?
-Xaver-

Trotz dieser elektronischen Ergebnisübermittlung ist die vornehmliche Kommunikationsart innerhalb der Agentur mündlich. So beschränkt sich die Natürlichkeit der Vergemeinschaftungspraxis nicht auf die materielle Umgebung, sondern ist maßgeblich getragen von einer spezifischen Form kommunikativen Austauschs. Als Kommunikationsgemeinschaft par excellence finden Interaktionen innerhalb der Agentur in erster Linie zwischen physisch kopräsenten Akteuren statt. Dies gilt sowohl für die Übergabe der Briefings, der Diskussion von Entwürfen, als auch die Vorbereitung der Präsentationen. Auch abteilungsintern, zwischen den Kreativen, werden Meinungen, Ratschläge und Informationen mündlich übermittelt. Dazu wird für einen kurzen Informationsaustausch häufig nicht einmal der Platz verlassen, sondern über die Tische hinweg gerufen. Dies gilt erst recht für Fragen, die nicht an eine spezielle Person adressiert sind wie etwa technische Fragen bei einem Grafikprogramm (»Wie kann man denn bei Indesign spiegeln?«), der Ausstattung (»Wie fixiere ich denn das Stativ?«) oder Fragen über den Verbleib von Personen (»Hat Sebastian gesagt, wann er wieder da ist?«). Diese werden in den Raum gestellt und in den meisten Fällen von einer Person aufgegriffen, die somit zum Antwortgeber wird. Eine besondere Form dieser büroraumöffentlichen Kommunikation nahm hierbei die Nutzung des Messenger-Dienstes in der Agentur B ein. Dieser Messenger-Dienst soll den »schnelleren Kommunikationsverkehr untereinander« (Agentur-ABC) ermöglichen. Ebenso wurden hier private sowie berufliche Angelegenheiten kommentiert und Websitelinks zu Videos, Musik oder Bildern ausgetauscht. Regelmäßig wurde die Reaktion auf Messenger-Nachrichten für alle Anwesenden hörbar vollzogen, indem die Nachricht laut kommentiert und der Absender mit Glückwünschen oder Hinweisen auf ähnliche Websites bedacht wurde. Da die elektronische Kommunikationsofferte außer für die beiden ›Sprechenden‹ für niemanden sonst einsichtig ist, entspannt sich für den Außenstehenden wie aus dem Nichts ein kurzes Gespräch zwischen den Akteuren zu den besten Fußballtoren der letzten Saison, angesagten Musikbands und Clubs sowie neuen technischen Applikationen im Netz. Eine solche Unterhaltung ist dabei nicht auf den Schreibtischnachbarn oder -gegenüber beschränkt, sondern wird auch über die Tische hinweg geführt. Dabei bedeutete die Diskussion in der Büroraumöffentlichkeit die Aufgabe der exklusiven Kommunikationsbeziehung und potenziellen Ausweitung des Gesprächskreises. All diese Gesprächsformen versammeln die sprechenden Akteure, sowohl Expedienten als auch Rezipienten, an einem physisch konkreten Ort und unterstreichen dabei den gemeinschaftlichen Aspekt eines offenen »Miteinanders«.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Neben dieser raumüberspannenden Gesprächspraxis bilden die Gespräche am Schreibtisch selbst den größten Anteil der Gesprächssituationen. Auch hier inszenieren sich diese als gemeinschaftliche, natürliche, selbstverständliche und alltägliche Situationen: Treten die Berater zu den Schreibtischen der Kreativen bedeutet das die Herstellung von großer körperlicher Nähe. Sie bleiben nicht vor dem Schreibtisch stehen, dies ist in den meisten Fällen auch schwer möglich, da die Tische meist mit anderen gruppiert sind, sondern positionieren sich neben diesen oder hinter den Kreativen. Abhängig vom Thema der Unterhaltung ist es zudem nötig, Entwürfe auf den Bildschirmen einzuschätzen.

Dazu beziehen sich beide Akteure auf den nur in limitierter, nämlich bildschirmgroßer, Form einsichtgebietenden Screen, und rücken so dicht zusammen. Um den Bildschirm gut einzusehen müssen die Körper in unmittelbarer Kopräsenz positioniert und eine direkte Reaktion am Bildschirmgegenstand körperlich über Gesten vollzogen werden. Diese körperliche Abstimmung verweist auf eine Gemeinschaft als ein Bereich der Vertrautheit, indem hier nicht nur in hoher Frequenz mit immer wieder gleichen Personen interagiert wird, sondern auch traditionelle büroraumöffentliche Proxeimittskonventionen durchbrochen werden. Werden nun keine Entwürfe am Bildschirm eingeschätzt, ließ sich beobachten, dass die Berater neben dem Schreibtisch hockten oder auf dem Schreibtischrand Platz nahmen. Sowohl diese nonchalante, lockere Art des Sitzens als auch die Nähe verweisen auf eine Körperlichkeit, welche eine Art Naturalisierung der Agentur-Gemeinschaft hervorhebt. Abstimmungsgespräche werden hier nicht als hierarchische Situationen auf- und ausgeführt, sondern zeichnen sich durch eine *Lockerheit und Vertrautheit* aus, die gerade den selbstverständlichen Charakter des Miteinander betonen.

Diese Lockerheit durchzieht allgegenwärtig die Arbeitspraxis der Akteure. Deutlich schlägt sie sich etwa auch in der Konfiguration des eigenen Körpers im Umgang mit Artefakten nieder: Stühle in Besprechungssituationen werden regelmäßig verkehrtherum besetzt, sodass sich Stuhllehne und Bauch berühren, Füße werden auf dem Tisch oder dem gegenüberliegenden Stuhl abgelegt, die Akteure sitzen für Besprechungen auf dem Fußboden und letztlich ist auch Tanzen keine abwegige Körperbewegung innerhalb des Agenturalltags. Zwei Beispiele aus den Feldnotizen:

Wir gruppieren uns um Nils' Schreibtisch. Ottmar, der Berater, sitzt auf dem Tisch von Anita, mit dem Rücken zu ihrem Computer. Diese auf ihrem Stuhl mitten im Raum, die Praktikantin Inge falsch herum auf ihrem Stuhl und der Kreativdirektor Sebastian legt seine Füße hoch auf den Tisch. Xaver, der wie in einer Baumkrone im freiliegenden Holzbalken, circa anderthalb Meter über dem Boden, sitzt, liest die Ideen aus der Ideenfindung vor und Sebastian erläutert diese.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Kurz vor Ende der Besprechung erschallt aus dem Radio ein ACDC-Song und der Kreativdirektor hüpft Luftgitarre spielend durch den Raum. Die Grafikerin dreht die Musik lauter und bewegt ihren Kopf zum Takt der Musik. Alle lachen, mindestens lächeln sie, und kommentieren die Musik.

Hier stellt sich die Organisation als besonders lockeres und lässiges Gefüge unterschiedlicher Praktiken dar. Die Konfiguration der Körper entspricht dabei eher einem freizeitlichen und anti-offiziellem ›Lungern‹ als einer klassischen bürokratischen Körperdisziplinierung.

Diese körperliche Lässigkeit korrespondiert mit einer sprachlichen Lockerheit, die bereits bei den Brainstorming-Sitzungen als jugendlicher und freizeitlicher Kommunikationsstil beschrieben wurde: Grundsätzlich werden Kollegen in der zweiten Person Singular angeredet, die Akteure verwenden in ihren Gesprächen sowohl ein jugendliches und freizeitliches Sprachregister als auch Fachvokabular aus dem Bereich des Marketing sowie aus dem Grafikdesign. Dies verwebt sich zu einem Mix, welcher thematisch durchaus fachbezogen professionell erscheint, formal allerdings in ›normaler‹, elliptischer Umgangssprache vollzogen wird: »Es geht drum, dass sie sehen ›Aha, der Kunde macht Werbung für die Dienstleistung, die wir hier verkaufen‹. Das macht sie so wie 'ne professionelle-, so wie 'nen professionellen Touch« (Texter).

Inhaltlich strukturieren sich die Gespräche in Abhängigkeit des Stadiums der Produkte sowie des konkreten Gesprächsanlass. Gleichwohl lassen sich über verschiedene Situationen hinaus wiederholt argumentative Strategien vermerken, die diese Personen als zeitgenössische, popkulturelle »Symbolanalytiker« (Reich) ausweisen. In den Gesprächen verwenden diese regelmäßig popkulturelle Zitate um ihre Einwände oder Ideen zu illustrieren: »Wie bei *Zurück in die Zukunft*, wo am Ende noch so die Feuerstreifen zurückbleiben« oder »Das ist zu Michel-Gondry-mäßig.«[207] Diese Form eines umgangssprachlichen, assoziativen Kommunikationsstils unterstreicht die Inszenierung der Organisation als bürokratieferne Gemeinschaft.[208]

207 Bei »Zurück in die Zukunft« handelt es sich um den Titel einer kommerziell sehr erfolgreichen Hollywood-Trilogie aus den 1980er Jahren. Michel Gondry ist ein französischer Filmregisseur, der für seine surrealen Inszenierungen bekannt ist.

208 Nun ist diese anti-bürokratische Selbstdarstellung keineswegs auf zeitgenössische Werber beschränkt, sondern lässt sich historisch weiter zurückverfolgen sowie gleichzeitig auf Branchen jenseits der Werbung, vielleicht sogar der Kreativwirtschaft, ausdehnen. Diese hegemoniale Inszenierung einer anti-bürokratischen Lockerheit ist dabei Ausdrucksform eines hegemonialen Subjektivierungsangebots, das Andreas Reckwitz (Reckwitz 2008a) als »Kreativsubjekt« beschrieben hat und welches vor allem eine ästhetische-expressive und eine marktförmige Orientierung gegen die klassische Figur des

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Mir scheint im Falle der untersuchten Werbeagenturen noch etwas anderes zum Tragen zu kommen, was bereits beim Verweis auf die Umgangssprache angesprochen wurde. So zielt der hier herauszuarbeitende Organisationsstil auf eine Art des Arbeitens, die sich als ›*Alltäglichkeit*‹ und ›*Freizeitlichkeit*‹ inszeniert. Die Arbeitspraktiken lassen sich zwar durchaus als Anstrengungen verstehen und sogar die Akteure selbst selbst betonen den »stressigen« und »belastenden« Charakter ihrer Tätigkeit. Dennoch wird die Arbeitspraxis als lockeres, freizeitlich-alltägliches und selbstverständliches Ereignis in actu gesetzt. Zum einen verstärkt die naturalisierende Form gemeinschaftlicher Arbeit sowie die Ad-hoc-Regulationen den Eindruck eines alltäglichen, organischen Organisationszusammenhangs, welcher nicht durch die zergliedernde Planung der Arbeitstätigkeiten und des rationalisierten Ablaufes, sondern durch eine gemeinsame, situationsbezogene und problemorientierte Herangehensweise gekennzeichnet ist. Zum anderen sind es aber genauso spezifische Praktiken, die eher dem Bereich des Freizeitlichen entlehnt sind und im Fall werberischer Arbeitspraxis mit dem Betrieblichen zentral verbunden werden: Ganz alltäglich etwa beginnt der Tagesablauf immer mit dem Gang zur Kaffeemaschine, was sich so fest etabliert hat, dass die Äußerung »Ich habe noch keinen Kaffee« als legitime Begründung für einen kurzfristigen Aufschub anstehender Besprechungstermine herhalten kann. Das alltägliche *Zeremoniell* des Kaffeeholens wird hier integraler Bestandteil betrieblicher Abläufe. Ein anderes Beispiel:

Der Kreativdirektor kommt auf mich zu. Ich habe die letzten zwei Stunden neben der Grafikerin Esther gesessen und ihre Arbeit per Videokamera aufgenommen. Ich könne jetzt ein »unglaubliches Zeremoniell miterleben, das in [meiner] Doktorarbeit dann vorkommen muss – das Füttern der Fische«. Esther pflichtet bei: »Oh ja, das muss aufgenommen werden.« Stephan, der Kreativdirektor, müsse das Geschehen aber kommentieren. Dieser geht mit einem durchsichtigen Gefrierbeutel mit Fischnahrung zum Basteltisch und nimmt einen Hammer in die Hand. Ich stehe neben ihm:

```
1   Stephan,   ((dozierend) Das gehört in jede
2   CD         Doktorarbeit. Man nehme den Hammer. Das
3              fängt schon hier an. Weil ich jetzt- Das
4              sind die berühmten
5              Hammerschläge. Wenn die kommen, geht es
6              gegen Feierabend zu. Ich mach das jetzt mal
7              ((schlägt mit dem Hammer auf die gefrorene
8              Fischnahrung im Beutel)). Also (   ))
9   Hannes,    Was ist das eigentlich?
    Praktik.
10  Esther,    ((aus dem Hintergrund))Das ist
```

Angestellten der organisierten Moderne in Stellung bringt (vgl. Reckwitz 2006: 599ff., siehe auch Kap. 2).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

11	Grafik	Fischschokolade
12	Stephan	Das ist das so genannte Rinderherz ((nimmt
13		kleine Brocken))
14	Esther	Rinderherz (2,0) ist das wahr? ((lacht))
15	Stephan	((geht zum Aquarium und macht dabei eine
16		ausladende Bewegung)) Alles Diven hier, al-
17		les Diven. […] Alles Diven und das hier
18		(zeigt auf einen Fisch) ist Fifty Cent.
19		Siehst du den? (zeigt auf einen Fisch, der
20		die Größe eines fünfzig Cent Stücks hat)[209]
21	Hannes	((lachend) Weil er so groß ist?)
22	Stephan	Er ist am gleichen Tag geboren. Das ist das
23		Geilste. ((schmunzelnd) Er ist am gleichen
24		Tag geboren wie diese zwei ((zeigt auf
25		handtellergroße Fische)). Er ist nicht
26		gewachsen).
27	Esther	((durch den Raum rufend) Er ist so klein wie
28		ein fünfzig Cent Stück.)
29	Stephan	Ja, darum Fifty Cent (füttert die Fische) […]
30		So, ich bin etwas in Eile. Deshalb mache ich
31		es in verkürzter Version. ((wirft die
32		Fischnahrung ins Aquarium und geht weg))
33	Hannes	Ja vielen Dank, dass ich da teilhaben
34		durfte.

Hieran werden einige Dinge deutlich, die mit Alltäglichkeit und Freizeitlichkeit gemeint sind: Erstens wird hier ein Moment des Freizeitlichen in die Arbeitszeit, wenn auch in der Nähe des Feierabends, integriert und dies nicht nur nebenbei, sondern mit großer Geste. Mindestens temporal verwischt hier die Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatem/Freizeit (vgl. Voß 1998, Schönberger/Springer 2003) und zwar entgegen der klassischen Stoßrichtung, welche das Hineinsickern der Arbeit ins Private meint. Vielmehr ist hier andersherum die Integration des Privaten in den Bereich des Betrieblichen zu beobachten (vgl. Schönberger 2004: 239). Wichtig für den Vollzug kreativen Arbeitens ist hier allerdings weniger die Erosion einer klaren Zuordnung zu einzelnen Lebensbereichen (Arbeit oder Freizeit), als vielmehr die Betonung der kulturellen Dimension dieser Grenzziehung. Zum Arbeits- und Organisationsstil der Werbeagentur gehört es eben genauso, freizeitliche Praktiken und Aktivitäten innerhalb des Arbeitsalltages zu integrieren, aber ohne diese per se als abwegig oder unpassend, da quer zu Arbeitspraktiken liegend, zu markieren. Aus der Perspektive der Akteure in der Werbeagentur stellt sich diese Integration als Bestandteil alltäglicher Arbeitspraxis dar. Das Besondere liegt dabei gerade in der Alltäglichkeit und Selbstverständlichkeit der Verquickung von Arbeit und Frei-

209 »Fifty Cent« ist zugleich der Künstlername eines sehr erfolgreichen US-amerikanischen Gangster-Rappers.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

zeit. Dies wird etwa anhand der Gesprächssituation deutlich. Hier wird in einer quasi freizeitlichen Art und Weise Konversation betrieben. Nicht nur thematisch weicht das Gespräch vom Arbeitsinhalt radikal ab, auch formal ist diese Unterhaltung mit der rufenden und kommentierenden Grafikerin (Z. 10, 27), der ständigen Bewegung (Z. 15ff., 29f.), den verwendeten Artefakten (Hammer, Brett, Rinderherz, Aquarium usw.), der ironischen Brechung (»Fifty Cent« oder der dozierende Ton in Z. 1ff.) eher Indiz für ein freizeitliches Miteinander, bei dem jeder der Akteure gehört werden darf und bei dem das Qualitätsmerkmal/der Erfolg des Gespräches im diskursiven Engagement selbst liegt und nicht im Auffinden einer ökonomisch verwertbaren Lösung.

Räumlich schlägt sich diese Alltäglichkeit auch in der Dekoration von Schreibtischen als privaten Orten nieder. Dabei werden diese als gewachsene Struktur offenbar, indem hier etwa alte Kampagendetails, Zeitungsausschnitte unterschiedlichen Datums, Schlüsselbänder, vergilbte Post-its und Wodkaflaschen vom letzten Betriebsfest gesammelt sind. Diese Ausgestaltung der Schreibtische lässt sie werkstatthaft und gleichzeitig ein wenig wie adoleszente Artefakte erscheinen, in denen die Erinnerungen an herausgehobene Erlebnisse materiell fixiert sind. Der materielle Bereich der Arbeit wird hier ästhetisch überlagert von einer privaten Alltäglichkeit. Dies zeigt sich auch in der Nutzung der Agentur als Ort der Rekreation und Reproduktion. So lag die Agentur A etwa in der Nähe eines Freibades, welches im Sommer über die Mittagspausen regelmäßig besucht wurde. Die nasse Badekleidung wurde anschließend an verschiedenen Orten in der Agentur, für alle sichtbar, getrocknet.

Zur kälteren Jahreszeit ließen sich Personen beobachten, die in Decken gewickelt mit einem dampfenden Tee in der Hand auf ihrem Stuhl saßen und in dieser körperlichen Inszenierung auf das heimische Sofa oder den Kamin verwiesen. Genauso diente die Küche oder der Empfangsraum (besonders in der Agentur A) als Pausenraum, an dem Zeitung gelesen oder kurz – wenn auch selten – geschlafen wurde. Auch der obligatorische Tischfußballtisch, der in der Hochzeit der New Economy paradigmatisch als Symbol für post-industrielles Arbeiten stand, verweist auf die räumliche und artefaktbezogene Ausgestaltung des Arbeitsplatzes als Ort der Freizeit und des Alltags.[210] Dieser war in beiden Agenturen vorhanden und wurde dort rege genutzt, entweder als Pausenbeschäftigung, als Aktivität mit Geschäftsfreunden und -kunden sowie als eine Art Übergangsritual von einer Projektphase in die nächste. Dabei wurde dieser von den Akteuren als leistungsstei-

210 Dass Tischfußball schon lange kein genuines Statussymbol avantgardistischer Kreativarbeit mehr ist, ließ sich gut im Haus der Agentur B beobachten, in dem unter den Agenturräumen eine Wirtschaftsberatung und eine Anwaltskanzlei untergebracht war, deren Rufe vom Tischfußball weit durch den Hof schallten. Zur Hegemonialisierung dieser Einrichtungsgegenstände und Arbeitsstile vgl. die Beiträge in Lachmayer/Louis 1998.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

gernd und betriebsklimafördernd eingeschätzt, in Konkordanz mit der arbeitssoziologischen Deutung (vgl. Voß/Moldaschl 2002: 13): Für »Reibungspunkte […] haben wir einen Tischfußballkasten und da werden dann die richtigen Duelle ausgetragen« (Beratungsgruppenleiter).[211] In der Agentur B allerdings war die Benutzung des Tischfußballs während der Kern-Arbeitszeiten (von 9-18.30 Uhr) untersagt, er durfte nur während der Mittagszeit und nach 18.30 Uhr genutzt werden. Anders in der Agentur A, in der dieser zu jeder Zeit zur Verfügung stand und auch tagsüber rege genutzt wurde.

Noch einmal: Mit dieser Verwebung von Arbeitspraktiken und Praktiken der Freizeit ist nicht nur die Permeabilität der Grenzziehung zwischen Arbeit und Betrieb und die damit einhergehende Unterschiedslosigkeit der Trennlinie verschiedener Praktikenkomplexe angesprochen, sondern ebenso die Verwendung von freizeitlichen Praktiken *als* Arbeitspraktiken. So gehört beispielsweise das Tischfußballspiel – zumindest in der Agentur A – erklärtermaßen zum Arbeiten dazu. Sei dies als organisatorisches Ventil, um internen »Dampf abzulassen« oder um über das Ausüben einer anderen Tätigkeit auf andere Gedanken zu kommen. Ähnliches gilt für Arbeitspraktiken wie etwa Basteln zur Visualisierung von Entwürfen, dem dezidierten ›Spinnen‹ beim Brainstorming oder dem Internetsurfen, um sich (für grafische Gestaltungen oder Konzepte) inspirieren zu lassen. Hier werden explizit freizeitliche Praktiken ausgeführt, um zu Arbeitsergebnissen zu gelangen.[212]

Agenturarbeit stellt sich dem Beobachter offensichtlich nicht nur als Anstrengung und affektneutraler routinierter Ablauf dar, sondern ebenso als eine *Sphäre des Erlebens und des Erlebnis'*. Dabei verweist die Arbeitspraxis auf zweierlei Dimensionen des Erlebensbegriffes: auf die Aktivität des Erlebens als anthropologisches Verhältnis zur unmittelbaren Umwelt und auf das Erlebnis als besonderes Geschehen.[213] Zum einen stellt die Organisation von Werbeagenturen zentral auf Erle-

211 In der Bewertung allerdings unterscheiden sich die Einschätzungen. Die arbeitssoziologische Diskussion um die Entgrenzung der Sphären Arbeit und Freizeit interpretiert diese als ein subtile Form der Herstellung, Aufrechterhaltung und Kontrolle von Leistungsfähigkeit, indem den Akteuren zwar »erweiterte Freiräume gewährt« werden, diese aber genutzt werden müssen, um überhaupt leistungs- und wettbewerbsfähig zu sein (vgl. Voß/Moldaschl 2002: 13). Für die Akteure erweist sich diese Trennung erst einmal nicht als Herrschaftsmechanismus, sondern als alltäglicher Bestandteil ihrer Arbeit. Dass es sich dabei aber auch um Formen der Kontrolle handelt, scheint mir, ist den Akteuren durchaus bewusst.

212 Zur Bedeutung des Spiels als Bestandteil kreativer Prozesse vgl. auch die soziologisch anthropologischen Ausführungen bei Popitz 1997 und die psychologischen bei Csikszentmihalyi 1997.

213 Zur kultursoziologischen Verwendung des Begriffes als hedonistische Konsumorientierung vgl. prominent Schulze 1992. Zur grundlegenderen phänomenologischen, gleich-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

ben als Kompetenz der Akteure ab: Diese müssen Texte »spüren«, Kunden »kennen« oder einen Entwurf »fühlen«; bezogen auf Werturteile hatte ich das als ›Rechtfertigungswelt des Erlebens‹ benannt. Es ist die Unmittelbarkeit des Eindrucks, der hier als besondere Fähigkeit herausgehoben wird. Zum anderen wird aber auch die Arbeit selbst zu einem positiv konnotierten Erlebnis resp. die Arbeitszeit um in erster Linie positive Erlebnisaspekte erweitert. Zur Verdeutlichung zwei Beispiele:

Wie um einen Jahrmarktsstand steht die gesamte Kreation sowie zwei Berater um Severins Schreibtisch. Stephan, der Kreativdirektor, ruft laut durch die Agentur, dass man sich das mal anschauen müsse. Es herrscht eine sehr aufgeregte und gelöste Stimmung. Die Akteure schauen gebannt auf den Bildschirm. Dort werden mithilfe eines Programmes im Netz Fotos von Gesichtern ›älter‹ gemacht. Dazu wird ein Bild eingelesen und eine halbe Minute später wird dieses »auf alt gemorpht« (Kreativdirektor) wieder ausgegeben. Anlass für die Auseinandersetzung ist der Kampagnenansatz für eine Bank, bei der das Altern eine zentrale Rolle spielt. Das soll über zwei Bilder, ein junges Gesicht und ein altes der gleichen Person, visualisiert werden. Während Esther die Grafikerin als einzige zu bedenken gibt, dass die Qualität der Bilder nicht ausreicht, lachen alle anderen und fordern, dass wir nun Bilder von unseren Gesichtern einfügen sollen. […] So werden Fotos von Stephan, Severin, Anita und mir gemacht, um diese im Programm »alt morphen« zu lassen. An der Eingangstür werden wir vor einem neutralen Hintergrund fotografiert, ungeachtet der Kunden, die gerade die Besprechung verlassen. Esther dirigierte uns und sprach mit uns im stereotypisierten Stile einer Modefotografin: »Komm schon Baby. Ja, etwas mehr Liebe mit der Kamera. Ja, zeig's mir«, woraufhin alle lachen.

Eine weitere Situation war die Umnutzung der Agenturräume für private Anlässe. So wurde von einem Texter für das Champions League Finale in die Agentur eingeladen:

Jungens!

Mittwoch ist Finale! Und mir fiel beim letzten Agenturrundgang folgendes auf:

1. Wir haben einen Flatscreen hier (Jedem sein freier Blick).
2. Wir haben einen Kühlschrank und Becks. (Jeder ist ne kuhle Sau.)
3. Wir haben Supermärkte in der Gegend (Jedem sein Extra-Pils).
4. Wir haben Pizzaliefereibetriebe im Umfeld (Jedem sein Belag).

sam philosophisch anthropologischen Bestimmung von Erleben als unmittelbare Form der Weltzuwendung vgl. die hilfreichen Anmerkungen Niklas Luhmanns (2009) zum Thema.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

5. Wir haben einen Kicker für die Halbzeit und davor und danach. (Jedem seine Chance auf Revanche)
6. Wir sind doch alle für Barca. (Jeder gegen England).

Wollen wir nich zusammen in der Agency gucken? Das wär doch was.
Wer is dabei?

-Xaver-

In beiden Fällen rückt der Erlebnisaspekt in den Vordergrund, wenn auch auf zwei unterschiedliche Arten. Im ersten Fall wird die Arbeitssituation selbst, das Visualisieren des Konzepts ›jung und alt‹, zu einem Ereignis für einen Großteil der Agentur. Die Akteure vollziehen ihre Tätigkeit als eine expressive und spielerische. Arbeit wird hier theatral als komödiantisches Lustspiel in Szene gesetzt. Auch wenn viele der anwesenden Akteure nicht unmittelbar in das Projekt einbezogen sind, so sind sie doch alle bei der Probe der gestalterischen Umsetzung des Entwurfes anwesend, indem sie als Zuschauer um den Schreibtisch herum das Spektakel der Verwandlung der Bilder betrachten sowie beim ›Fotoshooting‹, wenn auch weiter entfernt, Zuschauer sowie Modell darstellen. Die Arbeitstätigkeit selbst wird hier aufgrund ihres hohen Erlebniswerts zum agenturöffentlichen Ereignis. Im zweiten Fall wird der Arbeitsort umgedeutet als ein Raum für freizeitliche Aktivitäten und nach der Arbeitszeit entsprechend umgenutzt. Dies führt zu einer besonderen Vermischung von Erlebnissphäre und Arbeitssphäre. Während die einen schon beim Bier die Vorberichtserstattung schauen, sitzen die anderen im offenen Großraumbüro wenige Meter entfernt und arbeiten an der Präsentation für den folgenden Tag. Dabei verfügen die Agenturen bereits über eine Infrastruktur für solche Gelegenheiten. In beiden Agenturen waren immer Wasser sowie Bier, häufig auch noch Champagner oder Sekt, im Kühlschrank vorhanden. Gerade den alkoholischen Getränken kommt beim Übergang von offizieller Arbeitszeit (von 9-18.30h) und der Zeit danach (welche sowohl Arbeitszeit als auch Freizeit sein kann und die sich vornehmlich dadurch auszeichnete, dass nun kein Kundenkontakt mehr stattfindet: »jetzt ruft sowieso kein Kunde mehr an«) eine besondere Rolle zu. Sie dienen als materieller Zeitmarker, für das Ende des öffentlich-offiziellen Arbeitstages, da alkoholische Getränke in beiden Agenturen in der Regel erst ab ca. 18 Uhr konsumiert *werden* (in der Agentur A) resp. werden *dürfen* (in der Agentur B). In Fällen von Anlässen wie Agenturfeiern (etwa ein Grill-Sommerfest oder ein Betriebsausflug[214]), die Fei-

214 Wobei die Betriebsausflüge und Firmenjubiläen ebenfalls eher erlebnisorientiert ausgerichtet waren. In einem Fall wurde mit Schlauchbooten und in Piratenverkleidung eine mehrstündige Flusstour im Alpenvorland mit Barbecue, Schatzsuche verbunden mit einem Champagnerpicknick und anschließendem Abendessen vollzogen, im anderen Fall

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

er zum Gewinn eines Pitchs oder einer Geburtstagsrunde ist die Anzahl der Teilnehmer solcher abendlicher Ereignisse größer, wobei solche Veranstaltungen auch noch lange über die Dauer eines Fußballspieles hinaus verlängert werden können.

Zusammenfassend lässt sich herausstellen, dass die untersuchten Werbeagenturen erstens als natürliche Gemeinschaften aufgeführt werden, indem sie über körperliche, sprachliche sowie organisationelle Praktiken, die Organisation als antibürokratisch und anti-tayloristisch hervorbringen und in ihrer (Selbst-)Stilisierung Alltäglichkeit und Freizeit betonen. Außerdem lässt sich die Organisation dabei als ein Ort der Erlebnisorientierung verstehen, welche die Gegenüberstellung affektneutralen Arbeitens und lustvoller Freizeit einebnet. Denn Natürlichkeit und Erlebnis sind nicht Bestandteile außerhalb der Sphäre der Arbeit, sondern Bestandteile der Arbeit selbst. Für den Arbeitsakteur bedeutet das, nicht nur ausführendes, sondern sinnliches, erlebendes Subjekt zu sein. So handelt es sich bei der Erlebnisorientierung der Agenturarbeit auch nicht um einen nebensächlichen Aspekt, in dem Sinne, dass schließlich jede Organisation auch Bereiche innerhalb der Arbeit hat resp. diese von den Akteuren geschaffen werden, die Spaß machen oder von lustvollen, spielerischen Momenten durchzogen sind (vgl. Burawoy 1979, Richardson 2001). Vielmehr sind Aspekte dieser Lust und des Spiels integraler und erwünschter Bestandteil der Tätigkeit selbst (vgl. auch Lazzarato 1998a).

Gleichwohl wäre es verkürzt, die Arbeitspraxis widerstandlos und gesamthaft als reine Freude und positives Affiziertsein zu charakterisieren. Daher soll im Folgenden nach den »Grenzen der Gemeinschaft« (Plessner 2002) sowie den Grenzen des Erlebens gefragt werden. Hierbei interessieren diejenigen Grenzen, die von den Akteuren selbst als solche markiert werden – sei dies diskursiv oder im rein praktischen Handeln. Dazu werden zwei Aspekte hervorgehoben – die Art und Weise der Unternehmensführung resp. des Managements sowie die Art und Weise der temporalen Organisation der Produktion.

4.3.6 Organisationsstile II: Hierarchie vs. Heterarchie

Rein formal und entgegen medialer Zuschreibungen handelt es sich bei den beobachteten Agenturen bereits auf den ersten Blick um hierarchische Organisatio-

fand das Jubiläum in einem Club mit DJ statt. In beiden Fällen wird eine Teamverbundenheit beschworen, die die Agenturmitarbeiter neben der Wichtigkeit als Arbeitsgemeinschaft zu funktionieren, auch als Erlebnisgemeinschaft fokussiert: »be dream – be team – be Agentur B« so ein Leitspruch der Agentur B.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

nen.[215] In der Kreation etwa gibt es mit dem Kreativdirektor und dem Art Director mindestens zwei Positionen, welche aufgrund von Weisungsbefugnis ›über‹ den anderen Akteuren situiert sind. Gleiches ist mit dem Beratungsgruppenleiter bzw. dem »Leiter Projektmanagement« aufseiten der Beratung gegeben. Hinzu kommt, dass in der Agentur B die Geschäftsführung nicht deckungsgleich mit diesen Positionen und entsprechend über diesen angesiedelt ist; es existieren dort noch eine Leitung der Beratungsgruppenleitung sowie ein zweiter Creative Director und eine Leitung der Public Relations Abteilung.[216] Praktisch bedeutet das, jedes Produkt muss von mindestens einer, meist von mehreren, dieser Instanzen »abgesegnet« werden (vgl. etwa den Stempel zur Druckfreigabe oben). Im Falle der Kreation müssen der Kreativdirektor und der zuständige Beratungsgruppenleiter, gegebenenfalls noch der Art Director, sowohl das Layout als auch den Text bewerten, bevor der Entwurf dem Kunden präsentiert wird. Offensichtlich ist der Ablauf der Produktion klar durch eine Abfolge einzelner Schritte gekennzeichnet, die zu Teilen hierarchisch organisiert sind. Im Kontext der Organisationsforschung wird Hierarchie als eine Steuerungsform von Entscheidungen häufig in Zusammenhang mit Bürokratie diskutiert und als solche auf die Festschreibung und Erwartbarkeit von organisationellen Regeln, Entscheidungswegen und Abläufen bezogen.[217] Nun inszenieren sich, wie eben gezeigt, Werbeagenturen in ihrem alltäglichen operativen Vollzug gerade als anti- resp. post-bürokratische Organisationen. Dennoch lassen sich Aspekte einer Orientierung an formalen Maßstäben erkennen: etwa wenn die interne Abnahme der Produkte durch die notwendige Unterzeichnung (»Freigabe«) des reingezeichneten Entwurfes stattfindet, also die zeichnungsberechtigten Akteure (das sind die Abteilungsleiter und ihre Vertreter) ihre Unterschrift leisten und erst bei vollständiger Unterschriftenliste das Stadium »Gut zum Druck« erreicht ist. Ebenso sind organisationstechnische Formalisierungen wie die Status-Listen der einzelnen Projek-

215 Hierarchie wird hier verstanden als eine Bezeichnung für eine Organisation mit einer festen und einflussreichen Rangordnung von Weisungsbefugnissen. Die Idealform einer hierarchischen Organisation stellt die sogenannte Pyramidenorganisation dar, die sich auf eine nachhaltige Strukturierung durch Stratifikation und entsprechende Vorgesetzten-Untergebenenbeziehungen stützt (vgl. den entsprechenden Eintrag in Fuchs-Henritz et al. 2007: 272, Kühl 1998: 21ff., ebenso Weber 2005: 703f.)

216 Beide Kreativdirektoren sind hier gleichberechtigt. Einer der beiden hat sich aufgrund anderer Verpflichtungen aus dem aktiven Tagesgeschäft zurückgezogen und übernimmt weniger den operativen, als eher den repräsentativen Anteil an der Agenturarbeit.

217 Das betriebswirtschaftliche resp. organisationssoziologische Argument für eine solche Hierarchisierung liegt in der Reduktion inter- und intraorganisationeller Unsicherheiten (Kühl 1998: 30ff., Beunza/Stark 2005: 89f.). Ein solch hierarchisch-bürokratisches Verständnis von Organisationen setzt auf technisch-rationalisierte Planbarkeit und Erwartbarkeit von organisationellen Abläufen und damit die Sicherung eines Produktes.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

te zu nennen, welche als bürokratische Schriftstücke verwendet werden. Allerdings wird bereits hier die Schwierigkeit einer eineindeutigen Zuordnung offenbar. Sind diese beiden Beispiele als Überbleibsel ehemals formaler Organisationsstrukturen zu charakterisieren oder als Indikatoren einer hegemonial hierarchischen Organisationsweise? Denn auf der anderen Seite lassen sich die Agenturen nicht ohne Weiteres auf eine hierarchische und technisch-rationalisierte Organisationsdimension reduzieren. So offenbart etwa ein Blick auf die verschiedenen Stufen des Produktionsprozesses die mangelnde Passung. Allen voran lässt sich das Brainstorming gerade als der *Versuch* charakterisieren, eine ›hierarchiefreie Situation‹ herzustellen, indem das zentrale Medium der Bewertung das notwendig kollektiv bearbeitete Gespräch der Akteure darstellt (vgl. Krämer 2012c: 128f.). Auch die im Produktionsablauf anschließende Entwurfsarbeit lässt sich nicht so einfach als hierarchisch qualifizieren, ist doch gerade in diesen Momenten die individuelle, aber auch die kollektive Arbeit entscheidender Bestandteil der Tätigkeit. Auch fügt sich die Vorbereitung der Präsentationen nicht nahtlos in das Bild der hierarchischen und bürokratischen Organisation ein, treffen hier doch Personen aufeinander, die weniger über weisungsbedingte und formalisierte Abhängigkeiten, als eher über den Aufbau einer gemeinsamen Verständnissituation kooperieren. Es ist die kollektive Auseinandersetzung in (spontanen) Gruppen, welche hier als zentrales Organisationsformat genutzt wird (vgl. Knorr-Cetina 2002b: 257). Schließlich entsprechen die gerade beschriebenen Abstimmungspraktiken der Ad-hoc- oder Projektorganisation weniger der formalisierten »Maschinenbürokratie« Weber'scher Prägung (vgl. Mintzberg/McHugh 1985: 160). Folgt man letzteren Bestimmungen ließe sich die Organisation wohl als heterarchisch charakterisieren, da Heterarchien dadurch gekennzeichnet sind, dass sie zwar über (minimale) Hierarchien verfügen, diese aber eingebunden sind in ein Ensemble unterschiedlicher Organisationsprinzipien, welche situationsabhängig zum Einsatz kommen (vgl. Beunza/Stark 2005: 89). Dies bedeutet auch, dass Heterarchien nicht einfach bloß durch ihre Bürokratieferne gekennzeichnet sind oder ausschließlich über flache Hierarchien verfügen, sondern »they are the sites of competing and coexisting value systems. They maintain and support an active rivalry of multiple evaluative principles. A robust, lateral collaboration flattens hierarchy without flattening diversity« (ebd.: 90). Bezogen auf die Fallbeispiele heißt das, dass Entscheidungen, wer für welche Aspekte der Entwurfsarbeit zuständig ist, wie die Entwürfe bearbeitet werden, warum dieser und nicht jener Entwurf ausgewählt wird und welche Form schließlich die Präsentation erhält, nicht vorab aus rationalen und formalen Gründen getroffen werden, sondern dass dies kontextabhängig geschieht. Dies trifft wohl auf einige, sicherlich aber nicht auf alle Produktionsschritte zu. Aber reicht die Heterogenität verschiedener Formen bereits für ein Plädoyer zugunsten der Heterarchie als zentrals Organisationsprinzip? Hier liegt das Problem darin, angeben zu müssen, ab welcher Quantität oder Qualität hierarchischer Entscheidungen im Verhältnis zu nicht-hierarchischen es sinnvoll

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

scheint, von einer Heterarchie zu sprechen. Denn auch wenn heterarchische Organisationsprinzipien vieldeutige Strukturierungsangeboten zulassen, reicht die Vielfalt selbst noch nicht aus, sondern es muss zumindest eine kritische Masse an alternativen Organisationsformen zur Hierarchie vorliegen.

Organisationssoziologisch erschwert wird die klare Zuordnung zu einem der beiden Organisationsmodelle durch den Umstand, dass es sich bei beiden Konzepten, Hierarchie wie auch Heterarchie, um Idealtypen handelt, die daher eher zur Orientierung als zur eindeutigen Identifizierung geeignet sind (vgl. Mintzberg/McHugh 1985: 196). Selbst die Akteure des Feldes sind sich nicht einig, in welcher Art und Weise sie ihre Organisation charakterisieren sollten. So finden sich auf der einen Seite wiederholt Hinweise auf die Mühen der Tätigkeit und die Unterwerfungen, denen sie ausgesetzt sind (Grafikerin: »Mich stresst, dass hier immer alles unter Zeitdruck läuft. Das ist so mit allen Aufgaben, seitdem ich hier bin. Und die Kunden denken auch, dass immer alles schnell geht. Die schicken das per Mail und dann ist das fertig«) sowie auf der anderen Seite die Betonung der besonderen Qualität der Arbeit, welche in der »Freiheit« fehlender Bürokratie und geringer Hierarchien sowie der Freude bei der Arbeit begründet ist (Texter: »Ein guter Job ist einfach eine Agentur, die mir die Freiheiten lässt, wo ich selbst entscheiden kann, die wirklich an gute Ideen glaubt und diese auch umsetzt, eine Agentur […], die die Leute unterstützt, die einfach alle Möglichkeiten bietet, um wirklich auch geile Werbung zu machen«). Am ehesten wohl ist die Frage, ob es sich bei meinem Fallbeispiel um eine hierarchische Organisation handelt, in Abhängigkeit der jeweiligen Stadien des Projektes sowie der einzelnen Situation zu entscheiden. Entsprechend ist dann auch eine Gleichzeitigkeit verschiedener organisationaler Idealtypen zu verzeichnen.

In dieser Parallelität von hierarchischen und weniger hierarchischen Organisationsmomenten und den damit einhergehenden geäußerten sowie erfahrenen Passungswiderständen zwischen eigenen Aktivitäten und der Organisationsstruktur werden Reibungspunkte offenbar, die Aufschluss über die Grenzen der organisationalen Gemeinschaft geben:

Zum ersten sind es diejenigen Momente innerhalb des Produktionsablaufes, die explizit auf hierarchisierte Entscheidungsfindung abstellen. So offenbart sich der Evaluationsschritt »Schulterblick« gerade nicht als natürliches »Management durch die Sache«, sondern als Entscheidungsfindung aufgrund von Autoritäten. Der Form nach zielt diese Bewertungssituation auf die zwar begründete, aber allgemeine und vornehmlich einseitige Evaluation der Entwürfe (durch den Chef der Beratung und den CD). Hier wird, anders als etwa im Brainstorming oder bei den informellen Gesprächen am Schreibtisch der Kreativen, nicht im Gespräch ein Für und Wider abgewogen, sondern aufgrund von Positionen des organisationalen Raumes und innerhalb eines kollektiv akzeptierten Ablaufes entschieden. Damit sind unterschiedliche Begründungs- und Rechtfertigungsordnungen angesprochen. So ließen sich

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

mehrmals Konflikte beobachten, die darin begründet waren, dass die Grafiker oder Texter sich ›ungerecht‹ behandelt fühlten, da Entscheidungen hierarchisch motiviert waren und nicht der Sache nach. Dies wird verstärkt, wenn die Entscheidungen der Form nach zu illegitimen Zeitpunkten vollzogen werden. So ist es illegitim, eine Idee im Brainstorming eindeutig qua Macht zu entscheiden und nicht inhaltlich:

Der Texter Xaver ist sauer, wie er mir in der Raucherpause erzählt. Seine Ideen im zweiten Brainstorming zu Kunde XYZ wurden nicht gewollt. Dabei hätte man nicht mal Gründe für die Ablehnung genannt, sondern einfach »nur entschieden«, weil »die keinen Bock hatten«, länger darüber nachzudenken. Dabei gehe es ihm doch um »gute Ideen«.

Zweitens konfligieren Momente ergebnisorientierter Marktförmigkeit mit der Natürlichkeit der Gemeinschaft. So etwa, wenn ein Texter, ein Grafiker oder ein Berater von einem Projekt »abgezogen« werden, weil der Kreativdirektor jemanden anderen für geeigneter hielt oder weil der Kunde mit dem Berater nicht harmoniert. Gerade der letzte Punkt, die Abhängigkeit vom Kunden, wird häufig bemängelt. Hier wird der Natürlichkeit der Gemeinschaft sowie der Unmittelbarkeit der Verbindung zum Entwurf der Kunde als Autoritätsinstanz, vermittelt durch die Beratung, entgegengesetzt. In Ansätzen konnte auch die zur »kommunitären Ordnung« (Knorr-Cetina 2002b: 259) querliegende Ordnungsform des Wettbewerbs beobachtet werden. So lobte der Kreativdirektor der Agentur B unter den Textern mehrmals einen symbolischen Preis für den besten Textvorschlag aus. Eine entsprechende E-Mail: »Betreff: Kleiner wettbewerb. Wer den besten satz schreibt, bekommt einen beutel tee von mir. Auf, auf...«.[218] Solche Wettbewerbssituationen, die in anderen Agenturen »zum Organisationsprinzip gehören« (Kreativdirektor), bauen Druck auf und separieren die einzelnen Personen voneinander, was einerseits dazu führen kann, dass die Lockerheit einer starken Anspannung weicht. Andererseits ließ sich die Deutung der Wettbewerbssituation als Spiel beobachten, indem die Akteure in eine ›künstliche‹ und ›gespielte‹ Feindschaft eintraten, welche aber konsequent ironisch – durch entsprechende Bemerkungen – durchbrochen wurde: »Manchmal sind es zwei Teams, wenn ich ganz schnell was haben möchte. Oder ich möchte ein bisschen das Kompetetive anheizen, dann sitzen da zwei oder drei Teams. Also in Deutschland funktioniert das sehr gut mit Wettbewerben untereinander. In der Schweiz blockieren sich die Teams eher« (Kreativdirektor).

Schließlich, drittens, handelt es sich bei der Kreativarbeit selbst um Anstrengungen. Die Akteure leisten Überstunden und sind teilweise über einen längeren Zeitraum hohen Belastungen ausgesetzt (kognitiv und auch physisch »am Limit«). In diesen Fällen wird die Arbeit der Akteure nicht als freizeitliches Vergnügen,

218 Die Kleinschreibung gehört zum Ausdrucksrepertoire der Agenturmitarbeiter, vor allem der Kreativen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

sondern häufig als Last beschrieben, indem etwa regelmäßig auf den vollen Tagesablauf, den mangelnden Schlaf oder die schlechte Organisation hingewiesen wird: »Ein Mitglied der Kreation füllt seinen Stundenbogen aus, in dem die einzelnen für ein Projekt angefallenen Stunden vermerkt werden. Er stöhnt dabei und zählt laut auf: ›Energia, dreizehn, sechzehn, elf […], VIA elf, zehneinhalb, fünfzehn‹.«

Entscheidend an diesen Konflikten scheint mir, dass der Organisationsstil der Agenturen eben nicht reibungslos als natürlich-gemeinschaftlicher und erlebnisorientierter Raum angesehen werden kann. Auch ergibt sich dieser Organisationsstil nicht durch völliges Fehlen einer hierarchischen Organisation. Vielmehr ist dieser eng verbunden mit hierarchischen Elementen, sodass Kreativarbeit hier ebenso als strukturierte und unterwerfende Anstrengung wie als freiheitliches, egalitäres ›Vergnügen‹ erscheint. Diese daraus resultierende Last wie Lust an der Arbeit gehen dabei Hand in Hand.[219] Ein Zusammenspiel, welches ebenso in den temporalen Strukturen der Organisation deutlich wird.

4.3.7 Organisationsstile III: Zeitstrukturen, Zeitkulturen

Werbeagenturen weisen eine spezifische, branchenübliche Zeitstruktur auf, die durch Knappheit, Intensität, Flexibilität und hohe Anforderungen an die Akteure charakterisiert wird (vgl. auch Grabher 2002: 251, Schmidt 2002: 105).[220] Zeit in

219 Im Kontext postfordistischer Arbeitsbedingungen gibt es zahlreiche Studien, die auf einen Zusammenhang von Belastung und freizeitlich, erlebnisorientiertem Arbeit hinweisen. Erstens, so die Diskussion um die Subjektvierung der Arbeit, zeitige diese Art der Tätigkeit einen totalen Zugriff auf das Individuum, indem der Akteur als Ganzes, das heißt eben auch psychisches, Subjekt von der Tätigkeit affiziert und entsprechend involviert ist, mit all den Konsequenzen für psychische wie physische Ressourcen (vgl. z.B. Bröckling 2007a, Ehrenberg 2008, Lazzarato 1998a, Voß/Pongratz 1998). Zweitens ist die Tätigkeit selbst mühevoll, trotz ihres lockeren Stils. Auf die Arbeit an der Lockerheit hat John Van Maanen 1991 in einem anderen Zusammenhang hingewiesen (vgl. ebenso Hochschild 1990). Drittens sind die Studien zu nennen, die auf die Unsicherheiten von Beschäftigungen in der Branche im Besonderen und auf dem Arbeitsmarkt im Allgemeinen abheben. So werden etwa durch intensives Arbeiten zeitliche und kognitive Ressourcen gebunden, die für eine Umorientierung hinsichtlich weniger unsicherer Beschäftigungssituationen dringend benötigt werden. Zeit und Muße für eine Umorientierung stellt sich daher erst im Urlaub ein oder wenn man gekündigt wurde (vgl. etwa Eikhof/Haunschild 2007, Loacker 2010).

220 Zum akteurszentrierten Umgang mit Zeit innerhalb von Werbeagenturen vgl. Bolte 2008, Thinnes 1996. Michael Bolte unterscheidet in seiner empirischen Studie ver-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Werbeagenturen wird in verschiedener Hinsicht als ein beschränkt verfügbares und somit kostbares Gut qualifiziert:[221]

Erstens weist die Arbeistpraxis in den Agenturen eine sehr hohe *Produktionsfrequenz auf*. Das bedeutet, dass die Produkte in der Agentur in kurzer Abfolge bearbeitet werden. Zwischen der Bearbeitung von zwei Werbeprodukten, dies können genauso neue Werbungen sein wie auch Adaptionen und Anpassungen alter Sujets an neue Publikationsorte, findet sich nur eine kurze Pause. Am deutlichsten zeigen sich hochfrequente Situationen an Schlüsselinstanzen oder organisationellen Engführungen wie etwa der Reinzeichnung oder dem Kreativdirektor. Beide sind nur eingeschränkt verfügbar, da ihre Position nur begrenzt in der Agentur vorgesehen ist. Das aber bedeutet, dass diese professionellen Instanzen, sind sie einmal »mit etwas absorbiert«, für anderes »keine Zeit haben«. Wie bei einem Nadelöhr laufen hier alle Projekte auf Kreationsseite zusammen. Dies bedingt spezifische Reaktionen der Akteure. Etwa versuchen die Kreativen, den Kreativdirektor nicht »loszulassen«, wenn er am Schreibtisch erscheint. Das bedeutet, ihn gleich um die Einschätzung mehrerer Projekte zu bitten oder an den Nachbarn ›weiterzureichen‹, der auch noch eine Frage hat. Aufseiten der Beratung gehört es beispielsweise zum Handwerkszeug, Dringlichkeiten anzumerken und einzuklagen, auch wenn mehrfach versichert wurde, dass für das Anliegen gerade keine Zeit sei. So gilt es dann auch einzuschätzen, wann es nötig ist, dem Reinzeichner (Berater: »Ottochen, ich habe hier eine Eilanfrage. Das muss bis morgen raus. Meinst du-?«) oder dem Kreativdirektor zu schmeicheln, um die Bearbeitung zu beschleunigen. Die hohe Frequenz der Produktion bedingt sich in einer hohen Grundauslastung der Agenturen, in der immer zahlreiche Projekte parallel bearbeitet werden. Entsprechend überlagert sich auch die zeitliche Notwendigkeit der Fertigstellung, wobei gerade die Endphase der Produktion meist mit einer Intensivierung des Arbeitstempos einher-

schiedene Typen von »informalisiertem Zeithandeln«, die sich innerhalb eines Spektrums von Überforderung, Routine und situativer Anpassung bewegen. Dass Zeit keine objektiv gegebene Kategorie ist, sondern zu einer solchen gemacht werden muss, ist inzwischen (kultur-)soziologischer Mainstream. Als ein Pionier einer ›Sozialität von Zeit‹ kann Norbert Elias gelten (vgl. Elias 1988). Soziologisch fruchtbar aufgenommen wurden ebenso die phänomenologischen Zeittheorien von Henri Bergson und Edmund Husserl etwa bei Alfred Schütz (z.B. in Schütz/Luckmann 2003: 81ff.) oder bei Niklas Luhmann (1998: 997ff.). Ein allgemeine Einführung in das Thema bietet Adam 1990.

221 Und das nicht nur auf der Ebene der Produktion, sondern gleichsam der Rezeption. Werbung setzt in ihrer Inszenierung meist auf diejenigen Formate, die einen Tempovorteil bieten, damit sie schnell verstanden werden (vgl. Zurstiege 2002: 132). In diesem Zusammenhang lassen sich auch die Bewertungen eines Kreativdirektors verstehen, der als (Nicht-)Güte von Werbungen immer deren Schnelligkeit anführte. Komplizierte Argumentationen etwa waren ihm »nicht schnell genug«.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

geht (s.u.). Hier kann zwischen Produkten unterschieden werden, welche unbedingt zu einem bestimmten Datum dem Kunden übergeben werden müssen, etwa eine Pitch-Einreichung oder ein drängender Druckunterlagenschluss bei Printpublikationen wie etwa Tageszeitungen und solchen, die noch etwas »geschoben« werden können, die in ihrem Abgabetermin flexibel sind oder ›gemacht werden‹. Letztere Projekte ermöglichen eine Verringerung der Frequenz. Dieses ›Schieben‹ gehört zu einer der organisatorischen Haupttätigkeiten der Berater während der Kreationsphase und stellt eine der zentralen Ergebnisse der Status-Meetings dar.

Dabei lassen sich verschiedene Formen der Reaktion auf zeitliche Engpässe unterscheiden. Das gerade erwähnte Verfahren besteht im *Aufschieben* der Bearbeitung. Der Berater verschiebt die Erledigung der Projekte auf einen späteren Zeitpunkt. Hierbei differenzieren die Akteure zwischen solchen Projekten, die aufschiebbar sind und solchen, bei denen das nicht möglich ist. Ein »persönlicher« oder »guter Draht« zum Kunden (Berater: »den kann ich anrufen, da kriegen wir noch mal ein paar Tage«) erleichtert dieses Verfahren.

Eine andere Variante besteht im *Vorziehen* der Bearbeitung, weil gerade Ressourcen frei geworden sind oder – der häufigere Fall – terminliche Veränderungen auf Kundenseite eine solche Reaktion nötig machen: »Beratungsgruppenleiter Lorenz kommt zielstrebig durch den Raum gelaufen und ruft: ›Sevi, Sevi [Grafiker] halt' dich fest, halt' dich fest. Die wollen […] die Produktbroschüre nächste Woche Mittwoch fertig haben.‹ Sevi stöhnt auf.« Ein drittes Verfahren besteht im *Zergliedern und Zerteilen* des Projektes. So kann der Grafiker, hat er gerade Freiräume (ein »Loch« im Produktionsablauf), eine Aufgabe beginnen, die erst später weiter bearbeitet wird: Beraterin zum CD: »Hör mal. Der Sevi hat gerade nix zu tun. Der hat gerad' so ein Loch und da hab ich gedacht, hast du vom Kunden schon was wegen diesen Startbildern bekommen. Sonst könnte der drum dort schon mal das InDesign machen.« Hier werden die freien Zeiten mit Projekt*teilen* gefüllt, die zeitlichen »Löcher« ›gestopft‹ und so eine stete Produktionsfrequenz aufrecht erhalten.

Während hochfrequenter Produktionsphasen gerät die Agentur häufig an die Grenze ihrer – zeitlichen und personellen – Kapazitäten. Denn die Produkte werden nicht nur zahlreich und in kurzer Abfolge hergestellt, sondern auch innerhalb *kurzer Zeiträume*.[222] So kann, zweitens, die Produktionszeit von der Briefing-Übergabe bis zum Lektorat und der Reinzeichnung teilweise nur wenige Tage dauern. Größere Projekte entstehen zwar über einen längeren Zeitraum, aber auch hier ist die Produktionszeit eher kurz; gemessen etwa an der ›produktiven Langsamkeit‹ der Wissenschaft oder deutlich längeren Halbwertszeit in anderen Bereichen der Kreativ-

222 Diese kurze Halbwertszeit gilt auch nicht nur für die Produktion, sondern auch für die Werbeprodukte in der öffentlichen Wahrnehmung. In der massenmedialen Ökonomie der Aufmerksamkeit wird dem Gros der Werbungen nur eine kurze Erinnerungsspanne zugebilligt.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

wirtschaft – beispielsweise der Architektur. So konnte ich während meiner jeweils dreimonatigen Praktika den Beginn und das Ende mehrerer großer Projekte erleben, deren Verweildauer in der Kreation maximal einen Monat betrug. Entsprechend gilt eine lange Bearbeitungsdauer als »Luxus«: Ein Grafiker schwärmte von einem Kollegen, der sich »als Kreativer mal richtig Zeit lassen« konnte. Diese konstatierte Knappheit an Zeit wird noch dadurch verstärkt, dass Produkte, haben sie einmal die Kreation verlassen, noch »produziert« werden müssen. Das heißt sie werden zum/in den »Druck gegeben«, für TV- oder Radiostudios produziert (gefilmt resp. eingesprochen) oder bei ausgefalleneren Werbeträgern (Ballone, überdimensionale Druckgrößen, asiatische Essstäbchen, Fliegengitter etc.) in die industrielle bzw. individuelle Fertigung gebracht. So verlängert sich der Zeitraum bis zu dem Moment, an dem »die Werbung raus ist« entsprechend, wobei diese Verlängerung auch eine Verkürzung der Kreationszeit bedingt. Die temporale Praxis ›kurzer Dauer‹ ist, so versicherten mir unterschiedliche Mitarbeiter, ein zentrales Merkmal der Agenturarbeit:

Für eine Website wird ein freier Grafiker engagiert, der das Gros dieser in drei Tagen fertig designen soll. In der Pause erläutert mir dieser: Das sei wenig Zeit. Wenn er für einen Kunden privat [das meint in dem Fall als selbstständiger Grafiker und nicht als ›Freier‹ in der Agentur] eine Website mache, dann würde er dafür zehn Tage brauchen. Man habe allerdings immer weniger Zeit, wenn man in Agenturen arbeite, als wenn man das privat mache.

Das führt zur Ausbildung einer Ergebnisorientierung, die kurze Produktionszeiten als Norm anerkennt. Entwürfe werden nicht nur aufgrund ästhetischer Kriterien, sondern ebenso in Hinblick auf ihre zeitliche Machbarkeit eingeschätzt und aufgrund dieser Einschätzung nicht weiter verfolgt:

Der Beratungsgruppenleiter sieht auf einem Anzeigenbild im Hintergrund einen Festnetztelefonapparat stehen: »Kann man da nicht lieber ein Handy machen? Aber *nur, wenn du Zeit hast*. Das würde dann besser passen, die haben ja schließlich eine große Mobilfunksparte« (eig. Hervorh., H.K.).

Eine Grafikdesignerin im Interview: »Also es passiert schon oft und eben grad das ist halt auch problematisch, wenn es alles so schnell-schnell gehen muss, dass man sich oft denkt, es ist schon gut aber eigentlich, naja im Prinzip, im Designbereich bist du nie fertig, also du kannst es immer noch weiter optimieren. Also jetzt im Prinzip steigert sich dein kreativer Prozess, der wird im Prinzip durch die Präsentation einfach gestoppt, aber du könntest immer noch und immer noch weiter entwickeln.«

Außerdem unterscheiden die Akteure in der Bearbeitung zwischen Entwürfen und finalen Layouts. Während erstere vor allem dem Kunden eine Idee vermitteln sol-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

len, wie das Produkt künftig aussehen könnte, entspricht das Layout dem tatsächlichen späteren Aussehen. Daher wird bei der Umsetzung der Entwürfe in Layouts meist mehr Zeit auf die Details verwandt – und dafür die konzeptionell-entwerfende Arbeit reduziert. Wie stark diese Praxis kurzer Zeiträume in die Bearbeitungsroutine übergegangen ist, verdeutlichen diejenigen Momente, an denen unerwartet mehr Zeit zur Verfügung steht, etwa weil eine Entscheidung des Kunden auf sich warten ließ:

So erläuterte mir eine Grafikerin, dass sie nun die Schrift genau ans Layout anpasse, etwas wofür sonst die Zeit fehlen würde (sie bearbeitete bereits seit fünfzehn Minuten den Abstand einzelner Textelemente, die Position der Überschrift, den Zeilenabstand). […] Sie würde nun mal alles vorbereiten, ohne den eigentlichen Inhalt zu kennen. Aber sie habe ja nun Zeit. Jetzt könne man das ja mal richtig machen.[223]

Andersherum sorgen plötzliche Zeitverkürzungen, also weniger Zeit zur Verfügung zu haben, zwar für Empörung aber nicht für Verwunderung. Dabei ist die kurze Produktionsdauer nicht nur auf der Agenturseite verortet, sondern auch von Kundenseite so erwartet. So erzählte Lorenz, der Geschäftsführer, eine Anekdote von einer Kundenpräsentation, die er gerade besuchte: »Kunde fragt: ›Wie viel Zeit brauchst Du?‹ Darauf Lorenz: ›Na wahrscheinlich habe ich ja eh nur eine Viertelstunde.‹ Darauf der Kunde: ›Genau, und wie viel Absatz garantierst du mir?‹« Über die (erwarteten) Erwartungen der Kunden sowie den entsprechenden Reaktionen der Agentur bildet sich so eine branchenübliche »Zeitkultur« aus (vgl. Thinnes 1996: 119).

Drittens offenbart sich der temporale Organisationsstil nicht nur in der hohen Produktionsfrequenz und den kurzen Zeiträumen, sondern ebenso in dem damit zusammenhängenden *Tempo* der Bearbeitung. Aufgrund der kurzen Bearbeitungsdauer ergibt sich ein Tempo der Produktion, welches auf zielorientierte und durchgeplante Zeitorganisation abstellt. Diskursiv schlägt sich das in der fast schon obligatorischen Nachfrage nieder, ob man »noch *schnell*« etwas tun könne. Auch innerhalb der praktischen Tätigkeit findet sich eine solche Orientierung am raschen Tempo. Dazu wird von den Bearbeitenden eingeschätzt, wann welches Projekt zu bearbeiten ist und dies mit jeweiligen Kreativen gekoppelt. Während der AD für die Bearbeitung von Fotos eine Stunde benötigt, ist die Grafikpraktikantin damit einen ganzen Tag beschäftigt. Aufgrund der angegebenen Deadlines (»ich brauche das morgen früh um neun für die Präsentation«, »wir müssen das um halb fünf schicken, auch wenn's nur eine Rohversion gibt«, »Anfang nächster Woche reicht«) entscheidet der Kreative oft selbst, welches Projekt auf einer Art internen Prioritä-

223 Interessant, dass hier scheinbar die gängige Praxis eher als ›nicht richtig‹ qualifiziert wird.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

tenliste nach oben rutscht. Daher müssen die unterschiedlichen Dringlichkeiten, analog zur Zeitkontrolle durch die Berater eingeschätzt werden (s.o.). Hierzu wird sich auf den eigenen Spürsinn und die Erfahrung verlassen. Etwa meinte eine Beraterin zu mir, auf meine Frage, wie viel Zeit mir denn für die übertragene Aufgabe zur Verfügung stehe: »Ich weiß ja nicht, was du sonst zu tun hast, aber so schnell wie möglich. Es ist aber nicht superdringend.« Der Produktionsdauer wird also situativ unterschiedliche Bedeutung beigemessen. Ebenso lernen die Akteure im Laufe der Zeit diverse Nuancen von Dringlichkeit zu unterscheiden; »so schnell wie möglich, aber nicht superdringend« bedeutete etwa mindestens noch einen Tag Zeit, bis es fertig sein muss. Eine andere Form, die Dringlichkeit zu bestimmen, liegt in der Einbeziehung des Kreativdirektors, der etwa in Status-Meetings oder anderen Gesprächssituationen Dringlichkeiten zuordnet bzw. anordnet und damit Aufgaben in den temporalen Vorder- oder Hintergrund verschiebt. Schließlich kann noch durch das wiederholende Insistieren der Berater angezeigt werden, dass es sich ›wirklich‹ um eine dringliche Aufgabe handelt, es möglicherweise doch »superdringend« ist.

Ungeachtet der verschiedenen Dringlichkeiten wird es zum Ende der Produktionsphase immer »eng«. Ich hatte das oben bereits bei der Vorbereitung der Präsentation nachgezeichnet. Hier werden die Arbeitstätigkeiten zuweilen derart temporeich ausgeführt, dass es fast hektisch anmutet. Aber bereits davor, in der letzten Entwurfs- oder Korrekturphase wird der zeitliche *Arbeitseinsatz intensiviert*. Dies geschieht zunächst einmal über die Intensivierung der Anstrengungen. Hier ziehen sich die Personen komplett aus dem büroraumöffentlichen Geschehen zurück, indem sie etwa Kopfhörer aufsetzen oder ihren Messenger auf »nicht stören« stellen (s.o.) und sich ›ganz‹ der zu bewältigenden Aufgabe widmen. Auch werden Offerten zu Gesprächen, einer Runde Tischfußball, einem Kaffee oder einer Zigarette meist konsequent abgelehnt, mit der Begründung, dass »heute noch der Entwurf raus«, mindestens »fertig werden« müsse. Interessanterweise wird dieser zeitliche Druck von den Akteuren auch als positiv vermerkt. Dies sei der »Kreativdruck«, der unter zeitlichen Engpässen entstehe und produktive – so die dahinterstehende und eher implizite Überlegung – Ergebnisse zeitige. Als weitere Möglichkeit wird die *Verlängerung der Arbeitszeit* genutzt, in Gestalt von »Überstunden« oder der Einberufung von »Nachtschichten«, wobei der Unterschied zwischen diesen arbeitszeitlichen Formen fließend ist. Außerdem besteht eine weitere Variante in der *Ausdehnung des Projektteams* auf andere Mitglieder der Kreation. Vornehmlich für zeitlich kurze Aufgaben wie die Vorbereitung einer Präsentation oder die Unterstützung bei der Korrektur von Texten wird diese Variante gewählt. Sind aber größere oder längerfristige Tätigkeiten zu vollziehen, werden meist freie Mitarbeiter hinzugezogen.[224]

224 Interessanterweise bildet der Abgabetermin nicht nur für die Praxis der Werber einen zentralen und, bezogen auf die zeitlichen Ressourcen, problematischen Bezugspunkt,

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Offensichtlich sind die Akteure nicht über den ganzen Produktionszeitraum dem gleichen konstant hohen Tempo ausgesetzt, sondern es lassen sich schwankende Rhythmen der Bearbeitung differenzieren. So ergeben sich während der Bearbeitung intensive und verdichtete Episoden. Dies geschieht häufig am Ende, da hier durch den meist unflexiblen Produktionstermin, die anstehenden Aufgaben in der verbleibenden Zeit zu bearbeiten sind. So sind etwa während der Finalisierung einer aufwendigen Drucksache mehrfach täglich die Änderungen des Lektorats sowie des Kunden, der die gestalteten Seiten zeitgleich begutachtete, »einzupflegen«. Beispielsweise eine E-Mail des Kunden mit Änderungswünschen für ein mehrseitiges Dokument:

»Seite 32 - Beim Bild steht Fixline anstatt Fixnet und im Textfeld unter dem Bild steht noch Text angepasst. Dies bitte löschen, war eine Korrekturangabe von mir. Seite 35 wird unten ein Teil abgeschnitten. Seite 41 ist nicht nach neuem Modell, ich hatte dort noch eine neues Modell zugesendet. Bitte diese ersetzen, siehe Anhang. […] 3. Zudem Teil Begrüßung, die Grafik 3 könnt ihr ganz rauslöschen, sie ist nicht erwünscht.«

Dabei werden die Änderungen sofort und nicht gesammelt, ›am Stück‹ eingearbeitet. Dies bedeutet eine höchst intensive und konzentrierte Zusammenarbeit von Grafik, Reinzeichnung und Projektmanagment/Beratung, die in unterschiedlichen Konstellationen miteinander an den Änderungen arbeiten. Während die Grafiker an neuen Textumbrüchen und Gestaltungsdetails feilen, sitzt der Berater neben der dafür »gebuchten« freien Grafikerin und diktiert ihr textliche Änderungen. Bezogen auf das obige Beispiel etwa ließ sich eine solche intensive Zusammenarbeit in der Endphase des Projektes über mehrere Tage und bis tief in die Nacht hinein beobachten. Selbst bei kleineren Projekten, in welche nicht so viele Personen, möglicherweise nur ein Grafiker, einbezogen sind, finden sich derart dichte Bearbeitungsphasen.[225] Wie erwähnt, wechseln diese Phasen der intensiven Arbeit ebenso mit Situationen des Stillstands oder des Verharrens, da etwa auf Kundenfeedback

sondern ebenso für andere Branchen der Kreativwirtschaft, etwa Architekten. Dies ließe sich sicherlich auch auf andere Bereiche ausdehnen. Interessant daran ist aber nun, dass dieses Bild des zeitlich extrem geforderten (vielleicht sogar überforderten) Akteurs schon während des Studiums etabliert und tradiert wird, wie es Schumacher und Glaser (2008: 23f.) für das Architekturstudium herausstellen. Auch wenn ich hier keine systematischen Analysen gemacht habe, so lässt sich aufgrund der Gespräche und Interviews vermuten, dass auch bereits in der werberischen Ausbildung und Studium die Berufspraxis als zeitlich fordernd und knapp fokussiert wird.

225 Die Agentur als Akteur reagiert auf Auftragsrhythmen mit Anpassung ihrer Belegschaft. Da das Gros der Angestellten über befristete Arbeitsverträge verfügten, ließen sich diese Anpassungen in eine Richtung zumindest innerhalb kurzer Zeit vornehmen.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

gewartet wird oder durch Verschiebungen Freiräume entstehen – die oben beschriebenen »Löcher«. Diese »Leerläufe« werden unterschiedlich genutzt, eben etwa für andere Projekte oder für die gründliche, d.h. »richtige«, Auseinandersetzung mit einem gestalterischen Problem, aber auch zur Rekreation: Neben dem E-Mailen und der Aktualisierung der Facebook-Profile ist die gemeinsame Recherche internationaler und erfolgreicher Werbung (etwa auf adsoftheworld.com) eine beliebte Beschäftigung.

Schließlich, viertens, lässt sich der temporale Organisationsstil nicht nur durch seine hohe Produktionsfrequenz, eine kurze Produktionsdauer und einen temporeichen und zum Ende hin sehr zeitintensiven Rhythmus der Produktion kennzeichnen, sondern hier kommt noch die knappe Reaktionszeit der Agenturen auf anstehende Probleme und Veränderungen hinzu. *Kurzfristigkeit* und das plötzliche, *spontane Reagieren* auf Veränderungen, ich hatte das als ›Praxis des Adhocings‹ beschrieben, sind kennzeichnend für die Arbeitspraxis. So wird etwa die dichte Zeitstruktur nicht vordergründig über Zeitpläne reguliert (obwohl es diese durchaus gibt), sondern über kollektive und spontane Gespräche als Reaktion auf auftretende Veränderungen. Sei dies am Schreibtisch oder in den Status-Meetings, die Akteure arbeiten beständig daran, die einzelnen Deadlines, Personen und (neuen) Kundenanforderungen in eine zeitliche Ordnung zu bringen. Es ist weniger die Fixierung der Aktivitäten der Akteure, als mehr die Koordinationswirkung, die Zeitpläne entfalten und die so eine ›Macht‹ auf die Akteure ausübt (vgl. Knorr-Cetina 2002b: 264). Zum einen agieren die Agenturen durch diese ständige Adaption der zeitlichen Rahmenbedingungen extrem flexibel auf anfallende Änderungen, zum anderen ist es auch die Kurzfristigkeit der Reaktion selbst, die diese Flexibilität unterstreicht. So reagieren die beobachteten Agenturen innerhalb kürzester Zeit auf Veränderungen in ihrer Umwelt.[226] In einem Fall etwa wurde die visuelle Gestaltung einer Kampagne für

226 Agenturen reagieren nicht auf alle Veränderungen gleichermaßen, da sie andere wiederum ausblenden. Agenturen beobachten in unterschiedlicher Form ihre Umwelt: einmal über ihre Angestellten (und deren Netzwerke), die als Symbolanalytiker sehr stark in die Alltagskultur einbezogen sind; zum Weiteren über die Reaktionen der Kunden auf die angebotenen Produkte; ebenso über Branchentreffen und ähnliche Gruppenassoziierungen wie etwa über die Mitgliedschaft im Art Directors (Club) oder Stammtische. Der »blinde Fleck« (Luhmann) der einzelnen Agentur scheint mir allerdings in der Selbstbeobachtung zu liegen. Die Branche entwickelt sich eher über die Entstehung neuer Agenturen und dem Verschwinden anderer, als über die konzeptionelle Umorientierung einer Agentur. Mit anderen Worten, die Innovation der Werbeagenturen besteht in der ständigen thematischen und inhaltlichen Reflexionsbereitschaft, während die organisationelle und methodische Selbstreflexion eher weniger ausgeprägt ist (dies etwa bemängelt auch ein Kreativitätstrainerin, mit der ich ein Interview führte). Das bedeutet nicht, dass inzwischen nicht auch Strategien entwickelt wurden, mit denen die Agenturen ver-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

einen Pitch einen knappen Tag (nicht einmal vierundzwanzig Stunden) vor dem Abgabetermin komplett umgestellt, da diese zu nah an einer gerade an dem Tag erschienenen Plakatkampagne der Konkurrenz war. Nicht zuletzt durch diese Kurzfristigkeit und die damit implizierte stets präsente Möglichkeit der Änderung als auch durch die kurze und temporeiche Bearbeitungsdauer erscheint die Zeitstruktur der Agentur als hochgradig knapp und spontan. Ein solch flexibles Arrangement der Produktionszeiten fordert von den Beschäftigten eine flexible Organisation ihrer Arbeitszeit; interessanterweise aber meist nur in eine Richtung – die des Feierabends. Morgens erscheinen alle Akteure ungefähr pünktlich zum Arbeitsbeginn um neun Uhr, wobei ein gewisser Spielraum (mindestens fünfzehn Minuten) geduldet wird. Mehrmalige deutliche Abweichungen vom Arbeitsbeginn allerdings werden von der Geschäftsleitung negativ bemerkt. Das Arbeitszeitende allerdings wird häufig hinausgeschoben – auch wenn nicht immer Über*stunden* geleistet werden. Es ließ sich allerdings selten beobachten, dass die Akteure pünktlich zum offiziellen Arbeitsende die Agentur verließen. Die Zeitdisziplin der Akteure offenbart sich hier nicht in der stechuhrhaften Einhaltung des morgendlichen Arbeitsbeginns, sondern in der Selbstdisziplinierung, auch Überstunden zu leisten.

Was lässt sich nun aufgrund dieses kurzen Einblicks in die Temporalität des Organisationsstils über die Agenturen aussagen? Dies ist vor allem zweierlei:

Zum einen erscheint die Organisationsgemeinschaft in der besonderen Projektstruktur als *Gemeinschaft auf Zeit*. Aufgrund des kurzen Produktionszeitraums und des hohen Bearbeitungstempos sind die Projektgemeinschaften nur von begrenzter zeitlicher Dauer. Das kann bedeuten, dass, vor allem in der größeren Agentur B, Personen, die in vorhergehenden Projekten viel Zeit miteinander verbracht haben, über mehrere Wochen nicht mehr zusammenarbeiten, sich in dieser Zeit womöglich auch wenig zu Gesicht bekommen, obwohl sie in derselben Agentur arbeiten. Phasen gemeinschaftlicher und intensiver Zusammenarbeit wechseln hier mit Phasen relativ geringer Kontaktdichte. Diese Kontaktferne ist prinzipiell nicht von Dauer, sondern wird durch die hohe Frequenz und Anzahl der Projekte gering gehalten. Die Veränderung der Projektkonstellation erhält eine gewisse Bedeutung, da sich die gemeinsame Projektarbeit auch durch eine intensive Zusammenarbeit auszeichnen kann – besonders im Fall längerer und größerer Projekte. Es entstehen projekt-

suchen, diesem Problem zu begegnen – etwa über den Zusammenschluss in Netzwerken, dem Zukauf und Verkauf von fehlenden, innovativen Agentursparten oder einer Art ›organisationellen Isomorphismus‹, indem erfolgreiche Konzepte von anderen Agenturen übernommen werden – so etwa der ehemalige Siegeszug der Full Service Agentur, dann der schlanken Kreativagentur u.a. Nichtsdestotrotz verschwinden sehr regelmäßig ehemals erfolgreiche Agenturen und werden von anderen abgelöst – das spektakulärste Beispiel war wohl kürzlich die Auflösung der Agentur Springer&Jacoby (vgl. Herrmann 2010).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

bezogene Witze, Geschichten und Erlebnisse, die nur von den Teilnehmenden geteilt werden (können). Überstunden leistet man häufig gemeinsam und beendet den Abend mit einer ausgedehnten Runde am Tischfußball und Bier aus dem Agenturkühlschrank oder geht noch gemeinsam aus. Es entsteht so etwas wie eine exklusive *Erlebnisgemeinschaft*, welche aufgrund der zeitlichen Begrenzung aber auch rasch und kurzfristig beendet sein kann, wenn etwa der Kunde abspringt oder sich plötzliche zeitliche Engpässe ergeben und mehrere Personen hinzu- oder abgezogen werden.

Zum anderen offenbaren sich auch in der zeitlichen Organisation die physischen und psychischen Anstrengungen der Kreativarbeit. So zeitigt die reaktionsoffene flexible Zeitstruktur der Agenturen auf der einen Seite ein hohes Maß an Flexibilität, kann aber zugleich eine Reduktion sozialer Integration in die Agentur bedingen, wenn die Arbeit als Belastung aufgefasst wird. So werden etwa die intensiven Arbeitsphasen, besonders die Überstunden und Nachtschichten sowie der dichte Rhythmus der Produktion von den Akteuren als Grenze des Erlebens interpretiert:

»Ich mein', hier läuft so vieles anders. Die vielen kleinen Kunden ermöglichen eine gute Basis, […] einen weichen Teppich an Geld. Aber deswegen hat man auch nie Zeit. Ständig stehst du unter Zeitdruck. Das ist echt krass. Und dann hängt halt auch so viel daran, in welcher Tagesform du bist. Wenn Esther einen schlechten Tag hat, dann gibt's ein scheiß Logo« (Grafiker).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

5. Schluss: Die Praxis der Kreativität

Kreativität als ökonomische Ressource dingfest zu machen, ist ein voraussetzungsvoller Prozess. Zahlreiche Management- und Organisationsstrategien setzen an diesem Punkt an, indem sie versuchen, die Plan- und Erwartbarkeit kreativer Einfälle zu erhöhen (vgl. Banks et al. 2002, DeFillippi/Grabher/Jones 2007). Sie betonen dabei etwa lose Strukturen der Führung oder die Vernetzung und Selbstreflexivität der Organisation (vgl. Bilton 2008). Kreativität erscheint so häfuig als Resultat grundlegender Organisationsstrategien, als Wirkung von ›Struktur-Entscheidungen‹. Entsprechend wird der Erfolg oder Misserfolg, kreative Einfälle zu generieren, der Adäquanz der Steuerungsmodelle zugesprochen. Dem gegenüber hat sich die vorliegende Untersuchung weniger für die Modelle als eher für die konkrete Durchführung kreativer Prozesse interessiert. Der Fokus lag nicht vordergründig auf der Strukturdimension kreativer Organisationen, sondern auf der alltäglichen Handlungspraxis der Akteure; was die Analyse der Organisationspraxis als einen Aspekt neben anderen durchaus mit einschließt. Dabei beschäftigten sich die voranstehenden Kapitel mit der Frage, *wie* Akteure en détail kreative Produkte produzieren. Das bedeutete, die Mittel zu fokussieren, also diejenigen Verfahren, Praktiken, Medien, Materialien und Akteure, die die Hervorbringung einer kreativen Werbung vollziehen. Dabei wurden sowohl die Produktionsetappen einzeln beleuchtet, als auch in ihrer Gesamtheit fokussiert. Darüber hinaus sind sowohl die räumlichen und materiellen als auch die organisationellen Konstellationen hervorgehoben worden, die an der Schaffung von Neuem beteiligt sind. Es wurde deutlich, dass diese Kontexte nicht nur als Ermöglichungsstruktur, sondern zugleich als Bestandteil kreativer Praxis begriffen werden müssen. In der Rekonstruktion dieser einzelnen Praktiken liegt eine maßgebliche Leistung der vorliegenden Untersuchung. Zum Abschluss allerdings wird von den konkreten Praktiken abstrahiert und sich den beiden einleitend formulierten Ausgangsfragen zugewandt. Es gilt also zu fragen: Wie wird Kreativität innerhalb eines ökonomischen Subfeldes mobilisiert, wie behandelt und hervorgebracht (5.1) und des Weiteren: Inwiefern bildet sich eine spezifische Form der Erwerbsarbeit heraus, die als Kreativarbeit bezeichnet wer-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

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 Kreationsprozess als mehrstufig zu qualifizieren ist und die singuläre Fokussierung auf ausschließlich einen 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 differenten 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

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

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 identifzieren, 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

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

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 letztlichen 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).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

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 Kreationsprozess 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

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

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 Kreationsprozess attestieren.

Zweitens lässt sich der Kreationsprozess 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).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Eine dritte Dimension der Sozialität des Kreativen schließt direkt an das Vorherige an. Der Kreationsprozess 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 Ergbnissen 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.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

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 Kreationsprozesses. 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 Kreationsprozess 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 Kreationsprozess 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-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

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 Kreativen[6] 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 Kreationsprozesses oder am Anfang) die Akteure den Kreationsprozess 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).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

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.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

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.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

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 Kreationsabteilung 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 Kreationsprozesses 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 Kreationsprozesses 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.«

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

mehr unterstreichen die Kreativitätstheorien die mehrstufige Zergliederung in einzelne Situationen oder Etappen des Kreationsprozesses, 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 fortscheitenden 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 Kreationsprozesses 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 Kreationsprozess 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 Kreationsprozess bedeutet das, nicht die Einmaligkeit eines Ansatzes, sondern

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

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 verschieden 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 entwurfspluralistischeren Stadien der Produktion auftreten, sondern bis zur Kundenpräsentation aufrechterhalten werden.

Es wurde deutlich, dass aufgrund des untersuchten Kreationsprozess', 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 Kreationsprozesses, 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

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

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 Stabilisierungsen 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

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

war? Hierbei interessieren in einem ersten Schritt die spezifischen Formen der Arbeitsorganisation und in einem zweiten Schritt die der Produktion.[10]

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.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

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 vergemeinschaftende, 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 Koorientierung 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-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

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 Spezifizität 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-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

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 ›Organisations*stil*‹ vermeintlich arbeitsfremde Aspekte wie etwa Lockerheit, Lässigkeit, Vertrautheit, Freizeitlichkeit, Alltagsbezogenheit sowie Spaß und Erleben.[11] 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 organisationeller 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.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

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

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

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.[12] 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.[13] 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 routinelose, 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).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

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.[14] 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.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

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.[15] 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.[16] 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).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

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 Ausgangs zu begreifen.

4) Ein weiteres Merkmal der Kreativarbeit ist ihre ästhetische Praxis.[17] 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).[18] 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.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

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.[19] 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 Auseinanderstzung 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«.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

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.[20] 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.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

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 Arbeits*praxis* 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 erhabener als eher alltäglicher Prozess charakterisieren. Und dies bedingt eine Kreativität, die sich in ihrer Praxis (auch) als eine ganz normale Alltäglichkeit ausnimmt.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Danksagung

Der vorstehende Text handelt von den vielen kleinen arbeitsalltäglichen Praktiken, die Akteure ausführen um Neues in die Welt zu bringen. Dieser Blick in die Arbeitspraxis steht in einem Spannungsverhältnis zum beiläufigen Konsumieren von Neuigkeiten. Dem Alltagsverbraucher entzieht sich meist das tentative Werden des Kreativen, ihm bleibt nur der Blick auf das geronnene Werk, fern der situativen Justierungen.

Dies gilt gleichermaßen für Bücher über kreative Arbeit. Auch hier bleibt den Lesenden das heterogene Gefüge unzugänglich, innerhalb dessen der Text entstand. Kaum sichtbar sind die konkreten kleinteiligen Anstrengungen mit dem Manuskript, die zahlreichen Befremdungen durch den Forschungsgegenstand, die diskursiven Auseinandersetzungen mit anderen Forschern, Freunden und Familie. Dieses Buch hat aber gerade durch zahlreiche Ideen und Impulse anderer Personen gewonnen, denen ich zu großem Dank verpflichtet bin und die hier daher genannt sein sollen:

Zunächst einmal sind meine Gutachter zu nennen, die die Untersuchung als eine Dissertationsschrift angenommen und bewertet haben. Prof. Dr. Andreas Reckwitz hat die Arbeit von ihren Kinderschuhen an begleitet und mir allerhand Rüstzeug mitgegeben, zugleich hat er ein empirisches Forschen in großer intellektueller Freiheit ermöglicht und mit ermutigender Neugier begleitet. Prof. i.R. Dr. Fritz Böhle ist für seine geduldige Beantwortung meiner Fragen und die vielen wichtigen arbeitssoziologischen Hinweise zu danken; insbesondere aber auch dafür, einen derart kultursoziologischen Blick auf das Thema Arbeit zu betreuen.

Diese Arbeit hätte nicht entstehen können, ohne die beiden Agenturen, bei denen ich als unheimlich neugieriger Praktikant arbeitete und die mir außerordentlich vertrauensvoll einen Einblick in ihr »daily business« ermöglichten. Den Akteuren dieser Organisationen gilt mein herzlicher Dank.

Ebenso sind es die vielen Gespräch mit den Kolleginnen und Kollegen in Konstanz und Frankfurt (Oder) gewesen, die das Gelingen der Arbeit vorangetrieben haben: Anna-Lisa Müller, Hilmar Schäfer, Sophia Prinz, Mareike Clauss, Yasemin Soytemel, Werner Reichmann und Stefan Laube. Anna-Lisa Müller hat als Ge-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

sprächspartnerin und Freundin unheimlich geholfen, die unbekannte Gefilde »am See« kennen- und schätzen zu lernen.

Darüber hinaus waren es Begegnungen innerhalb des Exzellenzclusters in Konstanz und innerhalb der AG Methoden, denen ich inhaltliche Impulse, aber auch wichtige Auseinandersetzungen über den Sinn und Unsinn des Promovierens verdanke: Sandro Liniger, Johannes Scheu, Hanna Göbel, Leon Wansleben, Richard Traunmüller, Jessica Haas, Vanessa Dirksen waren hier wertvolle Gesprächspartner_innen. Auch haben die Kolloquiumsbesuche in Mainz bei Herbert Kalthoff, Tobias Röhl und Kornelia Engert sehr zur Schärfung des Profils der Arbeit beigetragen. Außerdem gilt mein Dank der ABS und besonders René Salomon für die unbedingte Diskussionsbereitschaft.

Anna-Lisa Müller, Hilmar Schäfer, Sophia Prinz, Hanna Göbel, Steffen Krämer, René Salomon und Mareike Clauss haben über die Zeit einzelne Abschnitte in verschiedenen Stadien gelesen und kritisch kommentiert. Anja Vatter und zuletzt auch Jyri Passanen haben mich beim Verschönern des Textes und der Bilder unkompliziert und selbstverständlich unterstützt. All das hat sehr geholfen.

Ganz maßgeblich geholfen hat die selbstverständliche Unterstützung meiner Eltern und meines Bruders und zwar sowohl als Diskussionspartner als auch als bedingungslose Ermunterer meiner Arbeit. Last but not least gebührt der fraglos größte Dank Anja Vatter, die mich immer wieder gefragt hat, was ich da eigentlich mache und so wichtige Irritationen und produktive Erklärungsnöte hervorgebracht hat. Dank gebührt ebenso unserem Sohn Maxim, der weniger inhaltlich, wohl aber faktisch zur fokussierten Fertigstellung des Manuskripts beigetragen hat. Vor allem ist ihnen beiden dafür zu danken, dass sie darauf bestanden haben, konstant nach Wegen zu suchen, wissenschaftliches Tätigsein und familiäres Zusammensein übereinzubringen. Ihnen sei dieses Buch gewidmet.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Transkriptionskonventionen

[ ]	Beginn bzw. Ende einer Überlappung
( )	Unverständlich
(Kreativ)	Vermuteter Wortlaut
Kreat-	Abbruch einer Äußerung
::	Dehnung
KREATIV	Laut gesprochen
((lacht))	Sprachbegleitende Handlungen und Ereignisse
<<lachend> >	Sprachbegleitende Handlungen und Ereignisse sowie interpretierende Kommentare mit Reichweite
(-)	Pause, (-) entspricht ca. 0,25 Sekunden
(2)	Dauer einer Pause in Sekunden
[...]	Auslassung

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Bibliographie

Abel, Günther (Hg.) (2005): Kreativität. XX. Deutscher Kongress für Philosophie, 26.-30. September 2005 in Berlin. Berlin: Universtitätsverlag TU-Berlin.

Adam, Barbara (1990): Time and Social Theory. Cambridge: Polity Press.

adslogans.co.uk (2012): Advertising Slogan Hall of Fame. Online: http://www.adslogans.co.uk/site/pages/gallery/think-small.8462.php [Letzter Zugriff: 31.03. 2012].

Althans, Birgit et al. (Hg.) (2008): Kreativität. Eine Rückrufaktion. Zeitschrift für Kulturwissenschaften 3(1). Bielefeld: transcript.

Alvesson, Mats (1994): Talking in Organizations: Managing Identity and Impressions in an Advertising Agency. In: Organization Studies 15(4): 535-563.

Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaft (1991): Dynamik der Kulturwirtschaft Nordrhein-Westfalen im Vergleich. 1. Kulturwirtschaftsbericht 1991/1992. ARCult-Report für das Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.

Atkinson, Paul et al. (Hg.) (2001): Handbook of Ethnography. Los Angeles u.a.: Sage.

Bachmann-Medick, Doris (2007): Cultural Turns. Neuorientierungen in den Kulturwissenschaften. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.

Baethge, Martin (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität - Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: Soziale Welt 42(1): 6-19.

Bambach, Elmar/Marquardt, Julia/Vogel, Birgit (2008): Magazin über Orte (4): Schreibtisch. Berlin.

Banks, Mark et al. (2002): Where the Art is: Defining and Managing Creativity in New Media SMEs. In: Creativity and Innovation Management 11(4): 255-264.

Barthes, Roland (1990): Der entgegenkommende und der stumpfe Sinn. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Baudrillard, Jean (2007): Das System der Dinge. Über unser Verhältnis zu den alltäglichen Gegenständen. Frankfurt/M., New York: Campus.

Beck, Andrew (2003): Cultural Work: Understanding the Cultural Industries. London, New York: Routledge.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Becker, Howard S. (1974): Art as Collective Action. In: American Sociological Review 39(6): 767-776.

Becker, Thomas A. (2007): Kreativität - Letzte Hoffnung der blockierten Gesellschaft? Konstanz: UVK.

Bell, Daniel (1976): Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt/M., New York: Campus.

Belliger, Andréa /Krieger, David J. (2006): Einführung in die Akteur-Netzwerk-Theorie. In: Dies. (Hg.): ANThology. Ein einführendes Handbuch zur Akteur-Netzwerk-Theorie. Bielefeld: transcript, 13-50.

Benedikt-Jansen, Stephanie (2001): Kreatives Problemlösen in der Werbebranche: Empirische Studie. Frankfurt/M.: Peter Lang.

Berg, Eberhard/Fuchs, Martin (Hg.) (1993): Kultur, soziale Praxis, Text: Die Krise der ethnographischen Repräsentation. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Bergbaur, Andreas (1998): Der Anzug - das ›Karriere Outfit‹. In: Lachmayer, Herbert/Louis, Eleonora (Hg.): Work & Culture. Büro. Inszenierung von Arbeit. Klagenfurt: Ritter, 267-274.

Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (2003): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt/M.: Fischer.

Bergmann, Jörg R. (2000): Konversationsanalyse. In: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt, 524-537.

Bergmann, Jörg R. (2006): Studies of Work. In: Rauner, Felix (Hg.): Handbuch der Berufsbildungsforschung. Bielefeld: Bertelsmann, 640-646.

Betz, Fritz/Riegler, Johanna (2003): Bilder der Arbeit im Spätkapitalismus. Zum strategischen Machtverhältnis von Arbeit, Selbst und Technologien. Wien: Löcker.

Beunza, Daniel/Stark, David (2005): How to Recognize Opportunities: Heterarchical Search in a Wall Street Trading Room. In: Knorr-Cetina, Karin/Preda, Axel (Hg.): The Sociology of Financial Markets. Oxford: Oxford University Press, 84-101.

Bilton, Chris (2008): Management and Creativity. From Creative Industries to Creative Management. With a Foreword by Lord Puttnam. Malden, USA u.a.: Blackwell.

Bilton, Chris (2009): Relocating Creativity in Advertising. From Aesthetic Specialisation to Strategic Integration. In: Pratt, Andy C./Jeffcut, Paul (Hg.): Creativity and Innovation in the Cultural Economy. London u.a.: Routledge, 23-40.

Birkigt, Klaus/Stadler, Marinus M./Funck, Hans Joachim (Hg.) (2002): Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. München: verlag moderne industrie.

Birkner, Martin/Foltin, Robert (2006): (Post-)Operaismus. Von der Arbeiterautonomie zur Multitude. Geschichte & Gegenwart, Theorie & Praxis. Eine Einführung. Stuttgart: Schmetterling Verlag.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Blättel-Mink, Birgit/Hellmann, Kai-Uwe (Hg.) (2010): Prosumer Revisited. Zur Aktualität einer Debatte. Wiesbaden: VS Verlag.

Böhle, Fritz (2009): Weder rationale Reflexion noch präreflexive Praktik - erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln. In: Böhle, Fritz/Weihrich, Margit (Hg.): Handeln unter Unsicherheit. Wiesbaden: VS Verlag, 203-228.

Böhle, Fritz (2010): Arbeit als Handeln. In: Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag, 151-176.

Böhle, Fritz/Bolte, Annegret (2002): Die Entdeckung des Informellen: Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag. Frankfurt/M., New York: Campus.

Böhle, Fritz/Orle, Karin/Wagner, Jost (2012): Innovationsarbeit - künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch. In: Böhle, Fritz/Porschen, Stephanie/Neumer, Judith (Hg.): Innovation durch Management des Informellen. Künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch. Berlin u.a.: Springer, 25-44.

Böhle, Fritz/Porschen, Stephanie/Neumer, Judith (Hg.) (2012): Innovation durch Management des Informellen. Künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch. Berlin u.a.: Springer.

Böhle, Fritz/Weihrich, Margit (Hg.) (2010): Die Körperlichkeit des Handelns. Soziale Ordnung jenseits von Normen und Institutionen. Bielefeld: transcript.

Böhme, Gernot (1995): Atmosphäre als Grundbegriff einer neuen Ästhetik. In: Ders.: Atmosphäre. Essays zur neuen Ästhetik. Frankfurt/Main: Suhrkamp, 21-48.

Böhme, Hartmut (1998): Das Büro als Welt - die Welt im Büro. In: Lachmayer, Herbert/Louis, Eleonora (Hg.): Work & Culture. Büro. Inszenierung von Arbeit. Klagenfurt: Ritter, 95-103.

Böhringer, Daniela/Wolff, Stephan (2010): Der PC als ›Partner‹ im institutionellen Gespräch. In: Zeitschrift für Soziologie 39(3): 233-251.

Bollig, Sabine (2010): ›Ja, ist das jetzt mehr ein Praktikum, oder was?‹ Feldzugang als situatives Management von Differenzen. In: Heinzel, Friederike et al. (Hg.): ›Auf unsicherem Terrain.‹ Ethnographische Forschung im Kontext des Bildungs- und Sozialwesens. Wiesbaden: VS Verlag, 107-116.

Boltanski, Luc (2010): Soziologie und Sozialkritik. Frankfurter Adorno-Vorlesungen 2008. Berlin: Suhrkamp.

Boltanski, Luc/Chiapello, Ève (2006): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK.

Boltanski, Luc/Thévenot, Laurent (2007): Über die Rechtfertigung: Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft. Hamburg: Hamburger Edition.

Bolte, Annegret/Neumer, Judith/Porschen, Stephanie (2008): Die alltägliche Last der Kooperation. Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie. Berlin: Edition Sigma.

Bolte, Annegret/Porschen, Stephanie (2006): Organisation des Informellen: Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag. Wiesbaden: VS Verlag.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Bolte, Karl Martin (1983): Subjektorientierte Soziologie - Plädoyer für eine Forschungsperspektive. In: Bolte, Karl Martin/ Treutner, Erhard (Hg.): Subjektorientierte Arbeits- und Berufssoziologie. Frankfurt/M., New York: Campus, 12-36.

Bolte, Michael (2008): Informalisiertes Zeithandeln. Wechselwirkungen zwischen betrieblichen Normen und individuellen Selbstverständlichkeiten (Dissertation). München: Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, TU München.

Bongaerts, Gregor (2007): Soziale Praxis und Verhalten - Überlegungen zum Practice Turn in Social Theory. In: Zeitschrift für Soziologie 36(4): 246-260.

Bongaerts, Gregor (2012): Sinn. Bielefeld: transcript.

Bourdieu, Pierre (1976): Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabylischen Gesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Bourdieu, Pierre (1987a): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Bourdieu, Pierre (1987b): Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Bourdieu, Pierre (1998): Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Bourdieu, Pierre (2011): Die Produktion des Glaubens. Beitrag zu einer Ökonomie der symbolischen Güter. In: Ders.: Kunst und Kultur. Zur Ökonomie symbolischer Güter. Schriften zur Kultursoziologie 4. Herausgegeben von Franz Schultheis und Stephan Egger. Konstanz: UVK, 97-186.

Braem, Harald (1986): Brainfloating: neue Methoden der Problemlösung und Ideenfindung. München: Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig.

brandeins (2007): Achtung! Sie betreten den kreativen Sektor. Schwerpunktheft Ideenwirtschaft. 05/2007.

Brandes, Uta/Erlhoff, Michael (1998): Die süße Rache der Empirie. In: Lachmayer, Herbert/Eleonora, Louis (Hg.): Work & Culture. Büro. Inszenierung von Arbeit. Klagenfurt: Ritter, 367-373.

Braun-Thürmann, Holger (2006): Ethnografische Perspektiven: Technische Artefakte in ihrer symbolisch-kommunikativen und praktisch-materiellen Dimension. In: Rammert, Werner/Schubert, Cornelius (Hg.): Technografie. Zur Mikrosoziologie der Technik. Frankurt/M., New York: Campus, 199-221.

Braverman, Harry (1974): Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century. New York u.a.: Monthly Review Press.

Bröckling, Ulrich (2004): Über Kreativität. Ein Brainstorming. In: Bröckling, Ulrich/Paul, Axel/Kaufmann, Stefan (Hg.): Vernunft – Entwicklung – Leben. Schlüsselbegriffe der Moderne. München: Fink, 235-243.

Bröckling, Ulrich (2006): Und…wie war ich? Über Feedback. In: Mittelweg 36 15(2): 27-44.

Bröckling, Ulrich (2007a): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Bröckling, Ulrich (2007b): Regime des Selbst - Ein Forschungsprogramm. In: Bonacker, Thorsten/Reckwitz, Andreas (Hg.): Kulturen der Moderne. Soziologische Perspektiven der Gegenwart. Frankfurt/M., New York: Campus, 119-139.

Bröckling, Ulrich/Krassmann, Susanne/Lemke, Thomas (2000): Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Bruhn, Manfred (2004): Internes Marketing. In: Gabler Lexikon Marketing. Wiesbaden: Gabler, 355-358.

Buchli, Hanns (1970): Geschichte der Werbung. In: Behrens, Karl-Christian (Hg.): Handbuch der Werbung. Mit programmierten Fragen und praktischen Beispielen von Werbefeldzügen. Wiesbaden: Gabler, 11-24.

Burawoy, Michael (1979): Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism. Chicago u.a.: University of Chicago Press.

Burri, Regula Valerie (2008): Bilder als soziale Praxis: Grundlegungen einer Soziologie des Visuellen. In: Zeitschrift für Soziologie 37(4): 342-358.

Callon, Michel (2006): Einige Elemente einer Soziologie der Übersetzung: Die Domestikation der Kammmuscheln und der Fischer der St. Brieuc-Bucht. In: Belliger, Andréa/Krieger, David J. (Hg.): ANThology. Ein einführendes Handbuch zur Akteur-Netzwerk-Theorie. Bielefeld: transcript, 135-174.

Castel, Robert (2000): Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit. Konstanz: UVK.

Castells, Manuel (2001): Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Bd.1: Das Informationszeitalter. Opladen: Leske+Budrich.

Caves, Richard E. (2000): Creative Industries. Contracts between Art and Commerce. Cambridge (MA, USA), London: Harvard University Press.

Celikates, Robin (2009): Gesellschaftliche Selbstverständigung und kritische Theorie. Frankfurt/M., New York: Campus.

Clifford, James/Marcus, George E. (Hg.) (1986): Writing Culture. The Poetics and Politics of Ethnography. Berkley: University of California Press.

Cox, Geoff/McLean, Alex (2013): Speaking Code. Code as Aesthetic and Political Expression. Cambridge (MA, USA), London: MIT Press.

Crang, Mike/Cook, Ian (2007): Doing Ethnographies. Los Angeles u.a.: Sage.

Csikszentmihalyi, Mihalyi (1997): Kreativität: Wie Sie das Unmögliche schaffen und Ihre Grenzen überwinden. Stuttgart: Klett-Cotta.

Culyba, Rebecca J./Heimer, Carol A./Petty, JuLeigh Coleman (2004): The Ethnographic Turn: Fact, Fashion, or Fiction? In: Qualitative Sociology 27(4): 365-389.

DeFillippi, Robert/Grabher, Gernot/Jones, Candace (2007): Paradoxes of Creativity: Managerial and Organizational Challenges in the Cultural Economy. Special Issue Journal of Organizational Behavior 28(5).

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Drucker, Peter F. (1993): Die postkapitalistische Gesellschaft. Düsseldorf u.a.: Econ.

Drügh, Heinz (2011): Einleitung: Warenästhetik. Neue Perspektiven auf Konsum, Kultur und Kunst. In: Ders./Metz, Christian/Weyand, Björn (Hg.): Warenästhetik. Neue Perspektiven auf Konsum, Kultur und Kunst. Berlin: Suhrkamp: 9-44.

Drügh, Heinz/Metz, Christian/Weyand, Björn (Hg.) (2011): Warenästhetik. Neue Perspektiven auf Konsum, Kultur und Kunst. Berlin: Suhrkamp.

Du Gay, Paul (2000): Enterprise and its Futures: A Response to Fournier and Grey. In: Organization 7(1): 165-183.

Du Gay, Paul/Salaman, Graeme (1992): The Cult(ure) of the Customer. In: Journal of Management Studies 29(5): 615-633.

Eberle, Thomas S. (1997): Ethnomethodologische Konversationsanalyse. In: Hitzler, Ronald/Honer, Anne (Hg.): Sozialwissenschaftliche Hermeneutik. Opladen: Leske + Budrich, 245-279.

Eggebrecht, Arne et al. (1980): Geschichte der Arbeit. Vom Alten Ägypten zur Gegenwart. Köln: Kiepenheuer & Witsch.

Ehrenberg, Alain (2008): Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Eikhof, Doris Ruth/Haunschild, Axel (2007): For Art's Sake! Artistic and Economic Logics in Creative Production. In: Journal of Organizational Behavior 28(5): 523-538.

Elias, Norbert (1988): Über die Zeit. Studien zur Wissenssoziologie II. Herausgegeben von Michael Schröter. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Endreß, Martin (2002): Vertrauen. Bielefeld: transcript.

Engert, Kornelia/Krey, Björn (2013): Das schreibende Lesen und das lesende Schreiben. Zur epistemischen Arbeit an und mit wissenschaftlichen Texten. In: Zeitschrift für Soziologie 42(5): 366-384.

Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union (2008): Entscheidung Nr. 1350/2008/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. Dezember 2008 zum Europäischen Jahr der Kreativität und Innovation (2009). Brüssel, Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union.

Farias, Ignacio (2013): Heteronomie und Notwendigkeit. Wie Architekt/innen Wettbewerbsbeiträge entwickeln. In: Tauschek, Markus (Hg.): Kulturen des Wettbewerbs. Formationen kompetitiver Logiken. Münster u.a.: Waxmann, 173-193.

Featherstone, Mike (1991): Consumer Culture and Postmodernism. London u.a.: Sage.

Fischer-Lichte, Erika (1998): Inszenierung und Theatralität. In: Willems, Herbert/Jurga, Martin (Hg.): Inszenierungsgesellschaft. Ein einführendes Handbuch. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 82-90.

Flick, Uwe (2007): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Florida, Richard (2002): The Rise of the Creative Class. And How It's Transfoming Work, Leisure, Community, and Everyday Life. New York: Basic Books.

Florida, Richard (2005): Cities and the Creative Class. New York, Oxford: Routledge.

Foucault, Michel (1977): Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefägnisses. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Foucault, Michel (2006a): Sicherheit, Territorium, Bevölkerung. Geschichte der Gouvernementalität I. Vorlesung am Collège de France 1977-78. Herausgegeben von Michel Sennelart. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Foucault, Michel (2006b): Die Geburt der Biopolitik. Geschichte der Gouvernementalität II. Vorlesung am Collège de France 1978-79. Herausgegeben von Michel Sennelart. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Fournier, Valérie/Grey, Christopher (1999): Too Much, Too Little and Too Often: A Critique of du Gay's Analysis of Enterprise. In: Organization 6(1): 107-128.

Fox, Stephen (1984): The Mirror Makers. A History of American Advertising and its Creators. New York: William Morrow and Company.

Frank, Thomas (1997): The Conquest of Cool. Business Culture, Counterculture, and the Rise of Hip Consumerism. London, Chicago: University of Chicago Press.

Frenkel, Steve et al. (1995): Re-constituting Work: Trends Towards Knowledge Work and Info-normative Control. In: Work, Employment and Society 9(4): 773-796.

Freundt, Andreas (2003): Entwicklungspotenziale der Kulturwirtschaft in altindustrialisierten Regionen. Chancen der Förderung von Clustern im Ruhrgebiet und in Merseyside (Dissertation). Dortmund: TU Dortmund.

Frey, Michaela (2004): Ist der ›Arbeitskraftunternehmer‹ weiblich? ›Subjektivierte‹ Erwerbsarbeit von Frauen in Prozessen betrieblicher Diskontinuität. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 13(1): 61-77.

Frey, Oliver (2009): Die amalgame Stadt. Orte. Netze. Milieus. Wiesbaden: VS Verlag.

Fritz, Hans-Joachim (1982): Menschen in Büroarbeitsräumen. Über langfristige Strukturwandlungen büroräumlicher Arbeitsbedingungen mit einem Vergleich von Klein- und Großraumbüros. München: Moos.

Fröhlich, Romy (2008): Werbung in Deutschland - Auf dem Weg zu einem Frauenberuf? In: Holtz-Bacha, Christina (Hg.): Stereotype? Frauen und Männer in der Werbung. Wiesbaden: VS Verlag, 14-39.

Fuchs-Henritz, Werner et al. (Hg.) (2007): Lexikon zur Soziologie. Wiesbaden: VS Verlag.

Gagliardi, Pasquale (2006): Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life. In: Clegg, Stewart R.et al. (Hg.): The Sage Handbook of Organization Studies. London: Sage, 701-723.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Garfinkel, Harold (1984): Studies in Ethnomethodology. Cambridge, Polity Press.

Garfinkel, Harold (Hg.) (1986): Ethnomethodological Studies of Work. London, New York: Routledge.

Garfinkel, Harold/Sacks, Harvey (1976): Über formale Strukturen praktischer Handlungen. In: Weingarten, Elmar/Sack, Fritz/Schenkein, Jim (Hg.): Ethnomethodologie. Beiträge zu einer Soziologie des Alltagshandelns. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 130-176.

Gerst, Detlef (2005): ›Arbeitskraftunternehmer‹ - Leitbild der neoliberalen Arbeitsgesellschaft? Theorie und Empirie eines prognostizierten Wandels. In: Forum Wissenschaft. Online: http://www.bdwi.de/forum/archiv/index.html [Letzter Zugriff: 17.07.2011].

Gethmann, Daniel/Hauser, Susanne (Hg.) (2009): Kulturtechnik Entwerfen. Praktiken, Konzepte und Medien in Architektur und Design Science. Bielefeld: transcript.

Giddens, Anthony (1990): Consequences of Modernity. Cambridge: Polity Press.

Glaveanu, Vlad Petre (2011): Creating Creativity: Reflections from Fieldwork. In: Integrative Psychological and Behavioral Science 45(1): 100-115.

Göbel, Hanna (2014): The Re-Use of Urban Ruins. Atmospheric Inquiries of the City. London: Routledge.

Gobo, Giampietro (2008): Doing Ethnography. Los Angeles u.a.: Sage.

Goffman, Erving (1973): Interaktion: Spaß am Spiel, Rollendistanz. München: Piper.

Goffman, Erving (1986): Interaktionsrituale. Über Verhalten in direkter Kommunikation. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Goffman, Erving (2007): Asyle: Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Goffman, Erving (2008): Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. München, Zürich: Piper.

Goodman, Richard Alan/Goodman, Lawrence Peter (1976): Some Management Issues in Temporal Systems: A Study of Professional Development and Manpower - The Theater Case. In: Administrative Science Quarterly 21: 494-501.

Goodwin, Charles (1994): Professional Vision. In: American Anthropologist 96(3): 606-633.

Goodwin, Charles (2003): Pointing as Situated Practice. In: Kita, Sotaro (Hg.): Pointing: Where Language, Culture and Cognition Meet. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 217-241.

Göttlich, Udo/Kurt, Ronald (Hg.) (2012): Kreativität und Improvisation. Soziologische Positionen. Wiesbaden: Springer VS.

Gottschall, Karin/Betzelt, Sigrid (2001): Alleindienstleister im Berufsfeld Kultur - Versuch einer erwerbssoziologischen Konzeptualisierung, Forschungsbericht: Zentrum für Sozialpolitik.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Götz, Irene/Wittel, Andreas (2000): Arbeitskulturen im Umbruch. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation. München: Waxmann.

Grabher, Gernot (2001): Ecologies of Creativity: the Village, the Group, and the Heterarchic Organisation of the British Advertising Industry. In: Environment and Planning 33(A): 351-374.

Grabher, Gernot (2002): The Project Ecology of Advertising: Tasks, Talents and Teams. In: Regional Studies 36(3): 245-262.

Grabher, Gernot (2004): Learning in Projects, Remembering in Networks?: Communality, Sociality, and Connectivity in Project Ecologies. In: European Urban and Regional Studies 11(2): 103-123.

Greule, Albrecht/Janich, Nina (1997): Sprache in der Werbung. Heidelberg: Julius Groos.

Gugutzer, Robert (Hg.) (2006): Body Turn: Perspektiven der Soziologie des Körpers und des Sports. Bielefeld: transcript.

Guilford, Joy Paul (1950): Creativity. In: The American Psychologist 5(9): 444-454.

Haag, Klaus (1997): zeichen/ästhetisches/zeichen. Ein kritischer Beitrag zur Semiotik, Ästhetik und Interpretationstheorie. Würzburg: Königshausen & Neumann.

Haak, Carroll/Schmid, Günther (1999): Arbeitsmärkte für Künstler und Publizisten - Modelle einer künftigen Arbeitswelt? WZB-Arbeitspapier (Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie).

Hägele, Ulrich (2007): Foto-Ethnographie. Die visuelle Methode in der volkskundlichen Kulturwissenschaft. Mit einer Bibliographie zur visuellen Ethnographie 1839 - 2007. Tübingen: Tübinger Vereinigung für Volkskunde.

Hall, Stuart (2006): Encoding/Decoding. In: Durham, Meenakshi Gigi /Kellner, Douglas M. (Hg.): Media and Cultural Studies: Keyworks. Malden: Blackwell, 163-173.

Hall, Stuart (2003): The Work of Representation. In: Ders. (Hg.): Representation: Cultural Representations and Signifying Practices. London u.a.: Sage, 13-74.

Hammersley, Martyn/Atkinson, Paul (1995): Ethnography. Principles in Practice. London u.a.: Tavistock Publ.

Hardt, Michael (2002): Affektive Arbeit. Immaterielle Produktion, Biomacht und Potenziale der Befreiung. Jungle World (2) vom 2.1.2002, http://jungle-world.com/artikel/2002/01/24688.html, [Letzter Zugriff: 31.03.2012].

Hardt, Michael/Negri, Antonio (2003): Empire. Die neue Weltordnung. Frankfurt/M., New York: Campus.

Härlen, Ingo/Vierboom, Carl (2003): Überlegungen zur Psychologie des Briefings. In: planung und analyse. Zeitschrift für Marktforschung und Marketing 6: 36-40.

Harney, Stefano (2010): Creative Industries Debate. Unfinished Business: Labour, Management, and the Creative Industries. In: Cultural Studies 24(3): 431-444.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Hartley, John (2007a): Creative Industries. In: Hartley, John (Hg.): Creative Industries. Malden (MA) u.a.: Blackwell, 1-40.

Hartley, John (Hg.) (2007b): Creative Industries. Malden (MA) u.a.: Blackwell.

Hasenhütl, Gert (2009): Zeichnerisches Wissen. In: Gethmann, Daniel/Hauser, Susanne (Hg.): Kulturtechnik Entwerfen. Praktiken, Konzepte und Medien in Architektur und Design Science. Bielefeld: transcript, 341-358.

Hattemer, Klaus (1995): Die Werbeagentur: Kompetenz und Kreativität - Werbung als Profession. Düsseldorf: Econ.

Haug, Wolfgang Fritz (1971): Kritik der Warenästhetik. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Heindl, Gabu (Hg.) (2008): Bilder und Bauten der Arbeit im Postfordismus. Wien: Turia+Kant.

Hellmann, Kai-Uwe (2004): Werbung und Konsum. Was ist die Henne, was ist das Ei? In: Hellmann, Kai-Uwe/Schrage, Dominik (Hg.): Konsum der Werbung. Zur Produktion und Rezeption von Sinn in der kommerziellen Kultur. Wiesbaden: VS Verlag, 33-46.

Hentig, Hartmut von (2000): Kreativität: hohe Erwartungen an einen schwachen Begriff. Weinheim, Basel: Beltz.

Hermanns, Harry (2000): Interviewen als Tätigkeit. In: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Hamburg: Rowohlt, 360-368.

Hess, Sabine (2005): Globalisierte Hausarbeit. Au-pair als Migrationsstrategie von Frauen aus Osteuropa. VS Verlag.

Hess, Sabine/Moser, Johannes (2003): Kultur der Arbeit – Kultur der neuen Ökonomie. Kulturwissenschaftliche Beiträge zu neoliberalen Arbeits- und Lebenswelten. Graz: Kuckuck.

Heubel, Fabian (2002): Das Dispositiv der Kreativität. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Hildebrandt, Eckhart/Seltz, Rüdiger (Hg.) (1987): Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate. Berlin: edition sigma.

Hillebrandt, Frank (2009): Praktiken des Tauschens. Zur Soziologie symbolischer Formen der Reziprozität. Wiesbaden: VS Verlag.

Hirschauer, Stefan (1993): Die soziale Konstruktion der Transsexualität. Über die Medizin und den Geschlechtswechsel. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Hirschauer, Stefan (1999): Die Praxis der Fremdheit und die Minimierung von Anwesenheit. Eine Fahrstuhlfahrt. In: Soziale Welt 50(3): 221-146.

Hirschauer, Stefan (2001): Ethnografisches Schreiben und die Schweigsamkeit des Sozialen. Zu einer Methodologie der Beschreibung. In: Zeitschrift für Soziologie 30(6): 429-451.

Hirschauer, Stefan (2004): Praktiken und ihre Körper. Über materielle Partizipanden des Tuns. In: Hörning, Karl H./Reuter, Julia (Hg.): Doing Culture. Neue Positionen zum Verhältnis von Kultur und sozialer Praxis. Bielefeld: transcript, 73-91.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Hirschauer, Stefan (2010): Editorial Judgments. A Praxeology of ›Voting‹ in Peer Review. In: Social Studies of Science 40(1): 71-103.

Hirschauer, Stefan/Amann, Klaus (1997a): Die Befremdung der eigenen Kultur. Ein Programm. In: Ders./Amann, Klaus (Hg.): Die Befremdung der eigenen Kultur. Zur ethnographischen Herausforderung soziologischer Empirie. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 7-52.

Hirschauer, Stefan/Amann, Klaus (1997b): Die Befremdung der eigenen Kultur. Zur ethnographischen Herausforderung soziologischer Empirie. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Hirschfelder, Gunther/Huber, Birgit (2004): Die Virtualisierung der Arbeit: Zur Ethnographie neuer Arbeits- und Organisationsformen. Frankfurt/M., New York: Campus Verlag.

Hochschild, Arlie Russel (1990): Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle. Mit einem Vorwort von Elisabeth Beck-Gernsheim. Frankfurt/M., New York: Campus.

Hofbauer, Johanna (1998): Raum als geronnenes Denken. Büroorganisation vom Fabriksmodell zur Kulturlandschaft. In: Lachmayer, Herbert/Louis, Eleonora (Hg.): Work & Culture. Büro. Inszenierung von Arbeit. Klagenfurt: Ritter, 303-309.

Hölscher, Barbara (1998): Lebensstile durch Werbung? Zur Soziologie der Life-Style-Werbung. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Hölscher, Barbara (2002a): Das Denken in Zielgruppen. Über die Beziehungen zwischen Marketing, Werbung und Lebensstilforschung. In: Willems, Herbert (Hg.): Die Gesellschaft der Werbung: Kontexte und Texte. Produktionen und Rezeptionen. Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 481-496.

Hölscher, Barbara (2002b): Werbung heißt: Kreativität, Idealismus, Gestaltung. Zum schillernden Weltbild von Werbern. In: Willems, Herbert (Hg.): Die Gesellschaft der Werbung. Kontexte und Texte. Produktionen und Rezeptionen. Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 465-480.

Holtgrewe, Ursula (2006): Flexible Menschen in flexiblen Organisationen. Bedingungen und Möglichkeiten kreativen Handelns. Berlin: edition sigma.

Hopkins, Claude (2007): Scientific Advertising. New York: Cosimo.

Horkheimer, Max/Adorno, Theodor W. (2002): Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente. Frankfurt/M.: Fischer.

Hörning, Karl H. (2001): Experten des Alltags. Die Wiederentdeckung des praktischen Wissens. Weilerswist: Velbrück.

Howkins, John (2001): The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. London: Allen Lane.

Hradil, Stefan (2000): Lebensstil. In: Schäfers, Bernhard (Hg.): Grundbegriffe der Soziologie. Opladen: Leske+Budrich, 206-209.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Huber, Birgit (2013): Arbeiten in der Kreativindustrie. Eine multilokale Ethnografie der Entgrenzung von Arbeits- und Lebenswelt. Frankfurt/M., New York: Campus.

Hutter, Michael (2011): Infinite Surprises: On the Stabilization of Value in the Creative Industries. In: Beckert, Jens/Aspers, Patrik (Hg.): The Worth of Goods. Valuation and Pricing in the Economy. Oxford: Oxford University Press, 201-220.

Illouz, Eva (2003): Der Konsum der Romantik. Liebe und kulturelle Widersprüche des Kapitalismus. Frankfurt/M., New York: Campus.

Ingenkamp, Konstantin (1996): Werbung und Gesellschaft. Hintergründe und Kritik der kulturwissenschaftlichen Reflexion von Werbung. Frankfurt/M. u.a.: Lang.

Jablin, Frederic M. (1981): Cultivating Imagination: Factors that Enhance and Inhibit Creativity in Brainstorming Groups. In: Human Communication Research 7(3): 245-258.

Jacobson, Heike (2010): Strukturwandel der Arbeit im Tertiarisierungsprozess. In: Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag, 203-228.

Jasanoff, Sheila et al. (Hg.) (1995): Handbook of Science and Technology Studies. Thousand Oaks u.a.: Sage.

Joas, Hans (1996): Die Kreativität des Handelns. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Juchem, Johann G. (1988): Kommunikation und Vertrauen. Ein Beitrag zum Problem der Reflexivität in der Ethnomethodologie. Aachen: Aalano.

Julier, Guy (2008): The Culture of Design. Los Angeles u.a.: Sage.

JvM (2012): Fällt dir ein guter Titel ein? Jung von Matt Copytest. Online: http://www.jvm.ch/files/media/copytest.pdf [Letzter Zugriff: 31.03.2012].

Kalkowski, Peter/Mickler, Otfried (2002): Zwischen Emergenz und Formalisierung - Zur Projektifizierung von Organisation und Arbeit in der Informationswirtschaft. In: SOFI-MItteilungen(30): 119-134.

Kalthoff, Herbert (1997): Wohlerzogenheit. Eine Ethnografie deutscher Internatsschulen. Frankfurt/M., New York: Campus.

Kalthoff, Herbert (2000): ›Wunderbar, richtig.‹ Zur Praxis mündlichen Bewertens im Unterricht. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 3(3): 429-446.

Kalthoff, Herbert (2003): Beobachtende Differenz. Instrumente der ethnografisch-soziologischen Forschung. In: Zeitschrift für Soziologie 32(1): 70-90.

Kalthoff, Herbert (2008): Einleitung: Zur Dialektik qualitativer Forschung und soziologischer Theoriebildung. In: Ders./Hirschauer, Stefan/Lindemann, Gesa (Hg.): Theoretische Empirie. Zur Relevanz qualitativer Forschung. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 8-32.

Kalthoff, Herbert/Hirschauer, Stefan/Lindemann, Gesa (2008): Theoretische Empirie. Zur Relevanz qualitativer Forschung. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Kamoche, Ken/Cunha, Miguel Pina e (2001): Minimal Structures: From Jazz Improvisation to Product Innovation. In: Organizational Studies 22(5): 733-764.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Kamper, Dietmar (1998): Mein Schreibtisch, das Schneefeld - Ein Abschied à la longue, in dreiundzwanzig Sätzen. In: Lachmayer, Herbert/Louis, Eleonora (Hg.): Work & Culture: Büro. Inszenierung von Arbeit. Klagenfurt: Ritter, 91-94.

Kautt, York (2008): Image. Zur Genealogie eines Kommunikationsmediums der Massenmedien. Bielefeld: transcript.

Kelly, Aidan/Lawlor, Katrina/O'Donohoe, Stephanie (2006): Encoding Advertisements: The Creative Perspective. In: Joumal of Marketing Management 21: 505-528.

Kieser, Alfred (1998): Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren. In: Industrielle Beziehungen 5(1): 45-75.

Kieser, Alfred (2001): Management und Taylorismus. In: Ders. (Hg.): Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer, 65-99.

Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo/Voß, Günter G. (2002): Subjektivierung von Arbeit - Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion. In: Moldaschl, Manfred/Voß, Günter G. (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. München, Mering: Hampp, 53-100.

Kleemann, Frank/Voß, G. Günter/Rieder, Kerstin (2008): Un(der)paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing. In: Science, Technology & Innovation Studies 4(1): 5-26.

Klopotek, Felix (2004): Projekt. In: Bröckling, Ulrich/Krasmann, Susanne/Lemke, Thomas (Hg.): Glossar der Gegenwart. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 216-221.

Kloss, Ingomar (2000): Werbung. München: Oldenbourg.

Kloss, Ingomar (2002): More Advertising Worldwide. Berlin u.a.: Springer Verlag.

Klüver, Jürgen (1988): Die Konstruktion der sozialen Realität Wissenschaft: Alltag und System. Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg.

Kneer, Georg (2008): Hybridizität, zirkulierende Referenz, Amoderne? Eine Kritik an Bruno Latours Soziologie der Assoziationen. In: Ders./Schroer, Markus/ Schüttpelz, Erhard (Hg.): Bruno Latours Kollektive. Kontroversen zur Entgrenzung des Sozialen. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 261-305.

Kneer, Georg/Schroer, Markus/Schüttpelz, Erhard (2008): Bruno Latours Kollektive. Kontroversen zur Entgrenzung des Sozialen. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Knittler, Käthe/Von Osten, Marion/Kastner, Jens (2009): …die realen Lebensverhältnisse nicht berücksichtigt. Immaterielle Arbeit und ihr Material im Gespräch. In: Bildpunkt(1): 10-12.

Knoblauch, Hubert (2001): Fokussierte Ethnographie. In: Sozialer Sinn 2(1): 123-141.

Knoblauch, Hubert/Heath, Christian (1999): Technologie, Interaktion und Organisation: Die Workplace Studies. In: Schweizer Zeitschrift für Soziologie 25(2): 163-181.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Knorr-Cetina, Karin (2002a): Die Fabrikation von Erkenntnis: Zur Anthropologie der Naturwissenschaft. Erweiterte Neuauflage. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Knorr-Cetina, Karin (2002b): Wissenskulturen. Ein Vergleich naturwissenschaftlicher Wissensformen. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Koch, Gertraude/Warneken, Bernd Jürgen (2012): Wissensarbeit und Arbeitswissen. Zur Ethnografie des kognitiven Kapitalismus. Frankfurt/M., New York: Campus.

Kocka, Jürgen (2001): Thesen zur Geschichte und Zukunft der Arbeit. In: Aus Politik- und Zeitgeschichte 21: 8-13.

Kocyba, Hermann (2000): Der Preis der Anerkennung. Von der tayloristischen Missachtung zur strategischen Instrumentatlisierung der Subjektivität der Arbeitenden. In: Holtgrewe, Ursula/Vosswinkel, Stephan/Wagner, Gabriele (Hg.): Anerkennung und Arbeit. Konstanz: UVK, 127-140.

König, Gudrun M. (2011): Die Fabrikation der Sichtbarkeit: Konsum und Kultur um 1900. In: Drügh, Heinz/Metz, Christian/Weyand, Björn (Hg.): Warenästhetik. Neue Perspektiven auf Konsum, Kultur und Kunst. Berlin: Suhrkamp.

Koppetsch, Cornelia (2006a): Das Ethos der Kreativen. Eine Studie zum Wandel von Arbeit und Identität am Beispiel der Werbeberufe. Konstanz: UVK.

Koppetsch, Cornelia (2006b): Kreativsein als Subjektideal und Lebensentwurf: Ein Wandel beruflicher Integration im neuen Kapitalismus - das Beispiel der Werbeberufe. In: Rehberg, Karl-Siegbert (Hg.): Soziale Ungleichheit, Kulturelle Unterschiede. Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München 2004. Frankfurt/M., New York: Campus, 677-692.

Koppetsch, Cornelia (2008): Der Markt der Ideen. Neue Wege der Professionalisierung am Beispiel der Kultur- und Medienberufe. In: Soziale Welt 59(4): 327-350.

Koppetsch, Cornelia (2011): Symbolanalytiker – ein neuer Expertentypus? Einige Thesen zum Wandel akademischer Berufsfelder. In: Leviathan 39(3): 407–433.

Krämer, Hannes (2012a): Graphic Vision. Praktiken des Sehens im Grafikdesign In: Moebius, Stephan/Prinz, Sophia (Hg.): Das Design der Gesellschaft. Zur Kultursoziologie des Designs. Bielefeld: transcript, 205-226.

Krämer, Hannes (2012b): Kreativarbeit in spätmodernen Ökonomien. In: Kubicek, Bettina et al. (Hg.): Arbeitswelten im Wandel. Interdisziplinäre Perspektiven der Arbeitsforschung. Wien: facultas.wuv, 167-192.

Krämer, Hannes (2012c): Praktiken kreativen Arbeitens in den Creative Industries. In: Göttlich, Udo/Kurt, Ronald (Hg.): Kreativität und Improvisation. Soziologische Positionen. Wiesbaden: VS Verlag, 109-132.

Krämer, Hannes (2012d): Wie stabilisieren Organisationen Wissen? Projektarbeit in den Creative Industries. In: Warneken, Bernd Jürgen/Koch, Gertraude (Hg.): Wissensarbeit und Arbeitswissen. Zur Ethnografie des kognitiven Kapitalismus. Frankfurt/M., New York: Campus, 81-99.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Kratzer, Nick et al. (2003): Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit - Zwischenbericht zur ›Berichterstattung zur Sozio-ökonomischen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland: Arbeit und Lebensweisen‹. München: ISF-München.

Krauthausen, Karin (2010): Vom Nutzen des Notierens. Verfahren des Entwurfs. In: Krauthausen, Karin/Nasim, Omar W. (Hg.): Notieren, Skizzieren. Schreiben und Zeichnen als Verfahren des Entwurfs. Zürich: diaphanes, 7-26.

Kriegeskorte, Michael (1995): 100 Jahre Werbung: Eine Reise durch die technische Vergangenheit. Köln: DuMont.

Kuckartz, Udo (2005): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. Wiesbaden: VS Verlag.

Kühl, Stefan (1998): Wenn die Affen den Zoo regieren: die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt/M., New York: Campus Verlag.

Kühn, Jan Michael (2013): Focused Ethnography as Research Method: A Case Study of Techno Music Producers in Home-Recording Studios. In: Dancecult: Journal of Electronic Dance Music Culture 5(1). Online: https://dj.dancecult.net/index.php/dancecult/article/view/356/361 [Letzter Zugriff: 31.11.2013].

Kurtz, Thomas/Pfadenhauer, Michaela (Hg.) (2010): Soziologie der Kompetenz. Wiesbaden: VS Verlag.

Lachmayer, Herbert/Louis, Eleonora (Hg.) (1998): Work & Culture. Büro. Inszenierung von Arbeit. Klagenfurt: Ritter.

Lamberty, Christiane (2000): Reklame in Deutschland 1890-1914. Wahrnehmung, Professionalisierung und Kritik der Wirtschaftswerbung. Berlin: Duncker & Humblot.

Lamnek, Siegfried (1993): Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. Weinheim: Beltz.

Landry, Charles (2000): The Creative City. A Toolkit for Urban Innovators. London: Earthscan.

Lange, Bastian (2007): Die Räume der Kreativszenen. Culturepreneurs und ihre Orte in Berlin. Bielefeld: transcript.

Lange, Bastian et al. (2009): Governance der Kreativwirtschaft: Diagnosen und Handlungsoptionen. Bielefeld: transcript.

Lash, Scott/Urry, John (1987): The End of Organized Capitalism. Oxford, Cambridge: Polity Press.

Lash, Scott/Urry, John (1994): Economies of Signs and Space. London u.a.: Sage.

Latour, Bruno (1996): Der Berliner Schlüssel: Erkundungen eines Liebhabers der Wissenschaften. Berlin: Akademie Verlag.

Latour, Bruno (2001): Eine Soziologe ohne Objekt. Anmerkungen zur Interobjektivität. In: Berliner Journal für Soziologie 11(2): 237-252.

Latour, Bruno (2006): Über den Rückruf der ANT. In: Belliger, Andréa/Krieger, David J. (Hg.): ANThology. Ein einführendes Handbuch zur Akteur-Netzwerk-Theorie. Bielefeld: transcript, 561-572.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Latour, Bruno (2007): Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft. Einführung in die Akteur-Netzwerk-Theorie. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Latour, Bruno (2010): The Making of Law. An Ethnography of the Conseil d'Etat. Cambridge (UK), Malden: Polity Press.

Latour, Bruno/Woolgar, Steve (1979): Laboratory Life: The Social Construction of Scientific Facts. Beverly Hills: Sage.

Lau, Thomas/Wolff, Stephan (1983): Der Einstieg in das Untersuchungsfeld als soziologischer Lernprozess. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 35(3): 417-437.

Law, Andy (1998): Creative Company: How St. Luke's Became ›The Ad Agency to End All Ad Agencies‹. New York u.a.: Wiley.

Lazzarato, Maurizio (1998a): Immaterielle Arbeit. Gesellschaftliche Tätigkeit unter den Bedingungen des Postfordismus. In: Atzert, Thomas (Hg.): Umherschweifende Produzenten. Immaterielle Arbeit und Subversion. Berlin: ID-Verlag, 39-52.

Lazzarato, Maurizio (1998b): Verwertung und Kommunikation. Der Zyklus immaterieller Produktion. In: Atzert, Thomas (Hg.): Umherschweifende Produzenten: Immaterielle Arbeit und Subversion. Berlin: ID-Verlag, 53-65.

Leadbeater, Charles/Oakley, Kate (1999): The Independents: Britain's New Cultural Entrepreneurs. London: Demos.

Lears, Jackson (1994): Fable of Abundance. A Cultural History of Advertising in America. New York: Basic Books.

Lengersdorf, Diana (2011): Arbeitsalltag ordnen. Soziale Praktiken in einer Internetagentur. Wiesbaden: VS Verlag.

Leon (2009): A Totally Subjective Creative Brief Template Review. Online: http://theplanninglab.typepad.com/theplanninglab/2009/04/a-totally-subjective-creative-brief-template-review.html [Letzter Zugriff: 31.03.2012].

Leslie, Deborah (1997): Flexibly Specialized Agencies? Reflexivity, Identity and the Advertising Industry. In: Environment and Planning A 29(6): 1017-1038.

Lévi-Strauss, Claude (1968): Das wilde Denken. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Lindemann, Gesa (2008): ›Allons enfants et faits de la patrie...‹ Über Latours Sozial- und Gesellschaftstheorie und seinen Beitrag zur Rettung der Welt. In: Kneer, Georg/Schroer, Markus/Schüttpelz, Erhard (Hg.): Bruno Latours Kollektive. Kontroversen zur Entgrenzung des Sozialen. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 339-360.

Lindner, Stephan (2005): Die Rolle von Kreativität in der ökonomischen Theorie - das nächste Humankapital? In: Abel, Günther (Hg.): Kreativität. XX. Deutscher Kongress für Philosophie, 26.-30. September 2005 in Berlin, Sektionsbeiträge. Berlin: Universitätsverlag der TU Berlin, 531-538.

Littek, Wolfgang/Rammert, Werner/Wachtler, Günther (1982): Einführung in die Arbeits- und Industriesoziologie. Frankfurt/M., New York: Campus.

Llewellyn, Nick/Hindmarsh, Jon (2010): Work and Organisation in Real Time: An Introduction. In: Llewellyn, Nick/Hindmarsh, Jon (Hg.): Organisation, Interac-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

tion and Practice. Studies in Ethnomethodology and Conversation Analysis. Cambridge u.a.: Cambridge University Press, 3-24.

Loacker, Bernadette (2010): kreativ prekär. Künstlerische Arbeit und Subjektivität im Postfordismus. Bielefeld: transcript.

Lorey, Isabell (2007): Vom immanenten Widerspruch zur hegemonialen Funktion. Biopolitische Gouvernementalität und Selbst-Prekarisierung von KulturproduzentInnen. In: Raunig, Gerald/Wuggenig, Ulf (Hg.): Kritik der Kreativität. Wien: Turia+Kant, 121-136.

Lüders, Christian (2000): Bebobachten im Feld und Ethnografie. In: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt, 384-401.

Luff, Paul/Hindmarsh, Jon/Heath, Christian (Hg.) (2000): Workplace Studies: Recovering Work Practice and Informing System Design. Cambridge: Cambridge University Press.

Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (1988): Über ›Kreativität‹. In: Gumbrecht, Hans Ulrich (Hg.): Kreativität - Ein verbrauchter Begriff. München: Wilhelm Fink Verlag, 13-19.

Luhmann, Niklas (1992): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (1996): Die Realität der Massenmedien. Opladen: Leske + Budrich.

Luhmann, Niklas (1998): Die Gesellschaft der Gesellschaft. 2 Bd. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (2000): Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion von Komplexität Stuttgart: Lucius & Lucius.

Luhmann, Niklas (2001): Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen: Probleme und Alternativen. In: Hartmann, Martin/Offe, Claus (Hg.): Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts. Frankfurt/M., New York: Campus, 143-160.

Luhmann, Niklas (2009): Erleben und Handeln. In: Luhmann, Niklas (Hg.): Soziologische Aufklärung 3. Wiesbaden: VS Verlag, 77-92.

Lynch, Michael (1988): The Externalized Retina: Selection and Mathematization in the Visual Documentation of Objects in the Life Sciences. In: Human Studies 11(2-3): 201-234.

Lynch, Michael/Woolgar, Steve (1988): Introduction: Sociological Orientations to Representational Practice in Science. In: Human Studies 11(2-3): 99-116.

MacKinnon, Donald W./Edwards, J. M. B./Faris, Robert E. L. (1968): Creativity. In: Sills, David L. (Hg.): International Encyclopedia of the Social Sciences. New York: The Macmillan Company & the Free Press, 434-461.

Mannheim, Karl (1964): Wissenssoziologie. Auswahl aus dem Werk. Eingeleitet und herausgegeben von Kurt H.Wolff. Neuwied: Luchterhand.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Manske, Alexandra (2007): Prekarisierung auf hohem Niveau. Eine Feldstudie über Alleinunternehmer in der IT-Branche. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.

Manske, Alexandra/Merkel, Janet (2008): Kreative in Berlin. Eine Untersuchung zum Thema ›GeisteswissenschaftlerInnen in der Kultur-und Kreativwirtschaft‹, Discussion Paper SP III 2008-401. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin.

Manske, Alexandra/Schnell, Christiane (2010): Arbeit und Beschäftigung in der Kultur- und Kreativwirtschaft. In: Böhle, Fritz/Voß, Günter G./Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag, 699-727.

Marcuse, Herbert (1994): Der eindimensionale Mensch: Studien zur Ideologie der fortgeschrittenen Industriegesellschaft. München: dtv.

Marrs, Kira (2007): Zwischen Leidenschaft und Lohnarbeit: Ein arbeitssoziologischer Blick hinter die Kulissen von Film und Fernsehen. Berlin: Edition Sigma.

Marss, Kira (2010): Herrschaft und Kontrolle in der Arbeit. In: Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag, 331-356.

Martin, Joanne/Frost, Peter J./O'Neill, Olivia A. (2006): Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance. In: Clegg, Stewart et al. (Hg.): Handbook of Organization Studies. London: Sage Publications, 725-753.

Marx, Karl (2008): Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Band 1. Berlin: Dietz.

Matthews, Ben (2009): Intersections of Brainstorming Rules and Social Order. In: CoDesign 5(1): 65-76.

McFall, Liz (2002): What about the Old Cultural Intermediaries? An Historical Review of Advertising Producers. In: Cultural Studies 16(4): 532-552.

McRobbie, Angela (2002): Club to Company: Notes on the Decline of Political Culture in Speeded Up Creative Worlds. In: Cultural Studies 16(4): 516-531.

McRobbie, Angela (2007): Die Los-Angelesierung Londons. Drei kurze Wellen in den Kreativitäts- und Kultur-Mikroökonomien von jungen Menschen in Großbritannien. In: Raunig, Gerald/Wuggenig, Ulf (Hg.): Kritik der Kreativtät. Wien: Turia + Kant, 79-91.

McRobbie, Angela (2009): Reflections on Precarious Work in the Cultural Sector. In: Lange, Bastianet et al. (Hg.): Governance der Kreativwirtschaft. Diagnosen und Handlungsoptionen. Bielefeld: transcript, 123-137.

Meffert, Sylvia (2001): Werbung und Kunst. Über ihre phasenweise Konvergenz in Deutschland von 1895 bis zur Gegenwart. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Menger, Pierre-Michel (2006): Kunst und Brot. Die Metamorphosen des Arbeitnehmers. Konstanz: UVK.

Miettinen, Reijo/Samra-Fredericks, Dalvir /Yanow, Dvora (2009): Re-Turn to Practice: An Introductory Essay. In: Organization Studies 30(12): 1309-1327.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Mikl-Horke, Gertraude (2007): Industrie- und Arbeitssoziologie. München, Wien: Oldenbourg Verlag.

Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (2007): 5. Kulturwirtschaftsbericht Nordrhein-Westfalen. Kultur- und Kreativwirtschaft: Wettbewerb − Märkte − Innovationen. Düsseldorf: Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen.

Mintzberg, Henry/McHugh, Alexandra (1985): Strategic Formation in an Adhocracy. In: Administrative Science Quarterly 30(2): 160-197.

Mitchell, Clyde J. (1983): Case and Situation Analysis. In: Amercian Sociological Review 31(2), 187-211.

Moeran, Brian (1996): A Japanese Advertising Agency: An Anthropology of Media and Markets. Honolulu: University of Hawai'i Press.

Moeran, Brian (2001): Advertising an Advertising Agency: Tales from Japan. Copenhagen Business School. Copenhagen: CBS Open Archive.

Moeran, Brian (2003): Imagining and Imaging the Other: Japanese Advertising International. In: Moeran, Brian/Malefyt, Timothy Dewaal (Hg.): Advertising Cultures. Oxford, New York: Berg, 91-112.

Moeran, Brian (2005): Tricks of the Trade: The Performance and Interpretation of Authenticity. In: Journal of Management Studies 42(5): 901-922.

Moeran, Brian/Malefyt, Timothy Dewaal (2003a): Advertising Cultures. Oxford, New York: Berg.

Moeran, Brian/Malefyt, Timothy Dewaal (2003b): Introduction: Advertising Cultures - Advertising, Ethnography and Anthropolgy. In: Ders./Malefyt, Timothy Dewaal (Hg.): Advertising Cultures. Oxford, New York: Berg, 1-33.

Mokre, Monika (2007): Gouvernekreativität, oder: Die Creative Industries in Österreich. In: Raunig, Gerald/Wuggenig, Ulf (Hg.): Kritik der Kreativität. Wien: Turia + Kant, 95-102.

Mol, Annemarie (2010): Replik: A Letter to Georg Kneer. In: Albert, Gert/Sigmund, Steffen (Hg.): Soziologische Theorie kontrovers. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Sonderheft (50). Wiesbaden: VS Verlag, 279-282.

Moldaschl, Manfred (2002): Foucaults Brille. Eine Möglichkeit, die Subjektivierung von Arbeit zu verstehen? In: Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günter (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. München, Mering: Hampp, 135-176.

Moldaschl, Manfred (2007): Innovationsarbeit. In: Ludwig, Joachim et al. (Hg.): Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland. München, Mering: Hampp, 135-146.

Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günter (Hg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit. München und Mering: Hampp.

Moulier-Boutang, Yann (1998): Vorwort. In: Negri, Antonio et al.: Umherschweifende Produzenten: Immaterielle Arbeit und Subversion. Herausgegeben von Thomas Atzert. Berlin: ID-Verlag, 5-23.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Müller, Anna-Lisa (2012): Green Creative Cities. Konstanz: UVK.

Negri, Antonio et al. (1998): Umherschweifende Produzenten: Immaterielle Arbeit und Subversion. Herausgegeben von Thomas Atzert. Berlin: ID Verlag.

Nerdinger, Friedemann W. (1991): Die Welt der Werbung. Werbung aus Sicht der Werber. Frankfurt/M., New York: Campus.

Neumann, Eckhard (1986): Künstlermythen: Eine psycho-historische Studie über Kreativität. Frankfurt/M., New York: Campus.

Nicolini, Davide (2013): Practice Theory, Work & Organization. An Introduction. Oxford: Oxford University Press.

Nixon, Sean (2003): Advertising Cultures: Gender, Commerce, Creativity. London u.a.: Sage.

Nixon, Sean (2009): Provincial Parvenu. The Subaltern Sensibility of London Advertising Creatives. In: Pratt, Andy C./Jeffcut, Paul (Hg.): Creativity, Innovation and the Cultural Economy. London u.a.: Routledge, 41-53.

O'Barr, William M. (2007): Creativity in Advertising. In: Advertising & Society Review 8(4): Online.

Orr, Julian Edgerton (1996): Talking about Machines. An Ethnography of a Modern Job. Ithaca u.a.: ILR Press.

Osborn, Alex F. (1963): Applied Imagination. Principles and Procedures of Creative Problem-Solving. New York: Scribner.

Osterhammel, Jürgen (2009): Die Verwandlung der Welt. Eine Geschichte des 19. Jahrhunderts. München: C.H.Beck.

Packard, Vance (1992): Die geheimen Verführer: Der Griff nach dem Unbewußten in jedermann. Düsseldorf: Econ.

Pahl, Hanno (2007): Kognitiver Kapitalismus revisited. Arbeit, Wissen und Wert in der Kritik der politischen Ökonomie. In: Ders./Meyer, Lars (Hg.): Kognitiver Kapitalismus. Soziologische Beiträge zur Theorie der Wissensökonomie. Marburg: Metropolis-Verlag, 223-248.

Pfadenhauer, Michaela (2003): Professionalität. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion institutionalisierter Kompetenzdarstellungskompetenz. Opladen: Leske + Budrich.

Plessner, Helmuth (2002): Grenzen der Gemeinschaft. Eine Kritik des sozialen Radikalismus. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Polke, Sigmar (1976): Frühe Einflüsse, späte Folgen oder: Wie kamen die Affen in mein Schaffen? Und andere ikono-biographische Fragen. In: Adriani, Götz/Harten, Jürgen/Fuchs, Rudi H. (Hg.): Katalog zur Ausstellung: Bilder, Tücher, Objekte. Werkauswahl 1962-1971. Tübingen, Düsseldorf, Eindhoven: Eigenverlag, 127-134.

Popitz, Heinrich (1997): Wege der Kreativität. Tübingen: Mohr Siebeck.

Pöppel, Ernst/Hoffman, Ruth (2008): ›…und schon ist man drin im kreativen Prozess. Ernst Pöppel im Interview.‹ Die Zeit Online, http://www.zeit.de/zeit-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

wissen/2008/06/Kreativitaet-Interview/komplettansicht [Letzter Zugriff: 12.12.2012].

Potthast, Jörg (2008): Ethnography of a Paper Strip: The Production of Air Safety. In: Science, Technology & Innovation Studies 4(1): 47-68.

Pratt, Andy C. (2006): Advertising and Creativity, a Governance Approach: A Case Study of Creative Agencies in London. In: Environment and Planning A 38(10): 1883-1899.

Pratt, Andy C./Jeffcut, Paul (2009a): Conclusion. In: Dies. (Hg.): Creativity, Innovation and the Cultural Economy. London u.a.: Routledge, 265-276.

Pratt, Andy C./Jeffcut, Paul (2009b): Creativity, Innovation and the Cultural Economy. London u.a.: Routledge.

Pricken, Mario (2001): Kribbeln im Kopf. Kreativitätstechniken und Brain-Tools für Werbung und Design. Mainz: Hermann Schmidt.

Prinz, Sophia (2012): Büros zwischen Disziplin und Design. Postfordistische Ästhetisierungen der Arbeitswelt. In: Moebius, Stephan/Prinz, Sophia (Hg.): Das Design der Gesellschaft. Zur Kultursoziologie des Designs. Bielefeld: transcript, 245-271.

Purkhart, Markus/Mungenast, Barbara (1998): Drunter und Drüber. Dress Codes im Geschäftsleben. In: Lachmayer, Herbert/Eleonora, Louis (Hg.): Work & Culture. Büro. Inszenierung von Arbeit. Klagenfurt: Ritter, 403-413.

Raab, Jürgen (2008): Visuelle Wissenssoziologie. Theoretische Konzeption und materiale Analysen Konstanz: UVK.

Rammert, Werner/Schubert, Cornelius (Hg.) (2006): Technografie. Zur Mikrosoziologie der Gesellschaft. Frankfurt/M., New York: Campus.

Raunig, Gerald/Wuggenig, Ulf (2007): Kritik der Kreativität. Wien: Turia + Kant.

Reckwitz, Andreas (2003): Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken: Eine sozialtheoretische Perspektive. In: Zeitschrift für Soziologie 32(4): 282-301.

Reckwitz, Andreas (2006): Das hybride Subjekt. Eine Theorie der Subjektkulturen von der bürgerlichen Moderne zur Postmoderne. Weilerswist: Velbrück.

Reckwitz, Andreas (2008a): Die Erfindung des Kreativsubjekts. Zur kulturellen Konstruktion von Kreativität. In: Ders.: Unscharfe Grenzen. Perspektiven der Kultursoziologie. Bielefeld: transcript, 235-257.

Reckwitz, Andreas (2008b): Latours Plädoyer für eine poststrukturalistische Heuristik des Sozialen. In: Soziologische Revue 31: 337-343.

Reckwitz, Andreas (2008c): Praktiken und Diskurse. Eine sozialtheoretische und methodologische Relation. In: Kalthoff, Herbert/Hirschauer, Stefan/Lindemann, Gesa (Hg.): Theoretische Empirie. Zur Relevanz qualitativer Forschung. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 188-209.

Reckwitz, Andreas (2008d): Subjekt. Bielefeld: transcript.

Reckwitz, Andreas (2012): Die Erfindung der Kreativität. Zum Prozess gesellschaftlicher Ästhetisierung. Berlin: Suhrkamp.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Regnery, Claudia (2003): Die Deutsche Werbeforschung 1900 bis 1945. Münster: Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat.

Reich, Robert R. (1993): Die neue Weltwirtschaft. Das Ende der nationalen Ökonomie. Frankfurt/M., Wien: Büchergilde Gutenberg.

Renn, Joachim (2010): Koordination durch Übersetzung. Das Problem gesellschaftlicher Steuerung aus der Sicht einer pragmatistischen Differenzierungstheorie. In: Albert, Gert/Sigmund, Steffen (Hg.): Soziologische Theorie kontrovers. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft (50). Wiesbaden: VS Verlag, 311-327.

Rheinberger, Hans-Jörg/Krauthausen, Karin/Nasim, Omar W. (2010): Papierpraktiken im Labor. Ein Interview. In: Krauthausen, Karin/Nasim, Omar W. (Hg.): Notieren, Skizzieren. Schreiben und Zeichnen als Verfahren des Entwurfs. Zürich: diaphanes, 139-158.

Richardson, Peter (2001): When Work Was Fun. In: The Emory Center for Myth and Ritual in American Life. Working Paper 9: 1-18.

Riesman, David (1965): Die einsame Masse: Eine Untersuchung der Wandlungen des amerikanischen Charakters. Mit einer Einführung in die deutsche Ausgabe von Helmut Schelsky. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.

Rifkin, Jeremy (2004): Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft. Neue Konzepte für das 21. Jahrhundert. Frankfurt/M., New York: Campus.

Rodenstock, Rolf (1956): Geleitwort zur BDW-Tagung 1956. In: Bund deutscher Werbeberater und Werbeleiter e.V. (Hg.): Zur geistigen Orientieung der Werbeberufe unsere Zeit. Bundestagung BDW Berchtesgaden 1956. Karlsruhe: Eigenverlag.

Rohrscheidt, Joachim von (1970): Werbeagenturen. In: Behrens, Karl-Christian (Hg.): Handbuch der Werbung. Mit programmierten Fragen und praktischen Beispielen von Werbefeldzügen. Wiesbaden: Gabler, 347-358.

Rose, Nikolas (1998): Governing Enterprising Individuals. In: Rose, Nikolas (Hg.): Inventing our Selves. Psychology, Power, and Personhood. Cambridge (UK): Cambridge University Press, 150-168.

Rössel, Jörg (2006): Besprechung von Richard Floridas ›The Rise of the Creative Class‹ und ›Cities and the Creative Class‹. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 58(3): 544-545.

Rothauer, Doris (2005): Kreativität & Kapital: Kunst und Wirtschaft im Umbruch. Wien: wuv.

Rottenburg, Richard (2008): Übersetzung und ihre Dementierung. In: Kneer, Georg/Schroer, Markus/Schüttpelz, Erhard (Hg.): Bruno Latours Kollektive. Kontroversen zur Entgrenzung des Sozialen. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 401-424.

Ruppert, Wolfgang (1998): Der moderne Künstler: Zur Sozial- und Kulturgeschichte der kreativen Individualität in der kulturellen Moderne im 19. und frühen 20. Jahrhundert. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Ryle, Gilbert (2002): Der Begriff des Geistes. Stuttgart: Reclam.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Sauer, Dieter (Hg.) (2002): Dienst - Leistung(s) - Arbeit: Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München: ISF.

Schäfer, Hilmar (2013): Die Instabilität der Praxis. Reproduktion und Transformation des Sozialen in der Praxistheorie. Weilerswist: Velbrück.

Schatzki, Theodore R. (1996): Social Practices. A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social. Cambridge (MA) u.a.: Cambridge University Press.

Schatzki, Theodore R. (2001): Introduction: Practice Theory. In: Schatzki, Theodore R./Knorr-Cetina, Karin/Savigny, Eike von (Hg.): The Practice Turn in Contemporary Theory. London, New York: Routledge.

Schatzki, Theodore R./Knorr-Cetina, Karin/Savigny, Eike von (Hg.) (2001): The Practice Turn in Contemporary Theory. London, New York: Routledge.

Scheffer, Thomas (2001): Asylgewährung. Eine ethnographische Analyse des deutschen Asylverfahrens. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Schegloff, Emanuel A./Sacks, Harvey (1973): Opening up Closings. In: Semiotica 8(4): 289-327.

Schindelbeck, Dirk (2000): Die erste deutsche Werbeagentur. In: Trödler & Sammeln. Deutschlands große Sammlerzeitschrift 5: 168-173.

Schindler, Larissa (2012): Visuelle Kommunikation und die Ethnomethoden der Ethnographie. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 37(2): 165-183.

Schmidt, Gert (2010): Arbeit und Gesellschaft. In: Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag, 127-147.

Schmidt, Robert (2007): Die Verheißungen eines sauberen Kragens. Zur materiellen und symbolischen Ordnung des Büros. In: Heisler, Evamaria/Koch, Elke/Scheffer, Thomas (Hg.): Drohung und Verheißung. Mikroprozesse in Verhältnissen von Macht und Subjekt. Freiburg u.a.: Rombach, 111-135.

Schmidt, Robert (2008a): Praktiken des Programmierens. Zur Morphologie von Wissensarbeit in der Software-Entwicklung. In: Zeitschrift für Soziologie 37(4): 282-300.

Schmidt, Robert (2008b): Stumme Weitergabe. Zur Praxeologie sozialisatorischer Vermittlungsprozesse. In: Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und der Sozialisation 28(2): 121-136.

Schmidt, Robert (2012): Soziologie der Praktiken. Konzeptionelle Studien und empirische Analysen. Berlin: Suhrkamp.

Schmidt, Robert/Volbers, Jörg (2011): Öffentlichkeit als methodologisches Prinzip. Zur Tragweite einer praxistheoretischen Grundannahme. In: Zeitschrift für Soziologie 40(1): 24-41.

Schmidt, Siegfried J. (2002): Werbung oder die ersehnte Verführung. In: Willems, Herbert (Hg.): Die Gesellschaft der Werbung. Kontexte und Texte. Produktionen und Rezeptionen. Entwicklungen und Perspektiven. Opladen: Westdeutscher Verlag, 101-119.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Schmidt, Siegfried J./Spieß, Brigitte (1994): Die Geburt der schönen Bilder. Fernsehwerbung aus Sicht der Kreativen. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Schmidt, Werner (1972): Kreativität und Organisation. Eine Analyse des Wesens von Kreativität und der Problematik der Erzeugung kreativer Leistungen in Unternehmen, dargestellt am Beispiel der Werbung (Dissertation). München: Ludwig-Maximilians-Universität München

Schmitz, H. Walter (2001): ›Verstehen‹, ›Verständigung‹ und andere Schwierigkeiten. Zur Rezeption der Einleitung in die Kommunikationstheoretischen Schriften G. Ungeheuers. Die Konstruktion der Bedeutung. Symposium anlässlich des 60. Geburtstags von Johann G. Juchem. Institut für Kommunikationsforschung und Phonetik, Universität Bonn.

Schneider, Norbert (2004): Ästhetische Geltungsansprüche. In: Jaeger, Friedrich/ Liebsch, Burkhard (Hg.): Handbuch der Kulturwissenschaften. Stuttgart, Weimar: Metzler, 266-276.

Schneider, Wolfgang Ludwig (2002): Grundlagen der soziologischer Theorie. Band 2: Garfinkel - RC - Habermas - Luhmann. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Schön, Donald A. (1991): Designing as Reflective Conversation with the Materials of a Design Situation. Vortragsmanuskript: Edinburgh Conference on Artifical Intelligence in Design, Edinburgh, online verfügbar: http://www.cs.uml.edu/ecg /pub/uploads/DesignThinking/schon-reflective-conversation-talk-design-games. pdf [Letzter Zugriff: 18.5.2013].

Schönberger, Klaus (2004): ›Ab Montag wird nicht mehr gearbeitet!‹ Selbstverwertung und Selbstkontrolle im Prozess der Subjektivierung von Arbeit. In: Hirschfelder, Gunther/Huber, Birgit (Hg.): Die Virtualisierung der Arbeit. Zur Ethnografie neuer Arbeits- und Organisationsformen. Frankfurt/M., New York: Campus, 239-266.

Schönberger, Klaus/Springer, Stefanie (2003): Subjektivierte Arbeit. Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt. Frankfurt/M.: Campus.

Schrage, Dominik (2008): Zur Soziologie der kommerziellen Konsumforschung. In: Schrage, Dominik/Friederici, Markus R. (Hg.): Zwischen Methodenpluralismus und Datenhandel. Zur Soziologie der kommerziellen Konsumforschung. Wiesbaden: VS Verlag, 11-27.

Schrage, Dominik (2009): Die Verfügbarkeit der Dinge. Eine historische Soziologie des Konsums. Frankfurt/M., New York: Campus.

Schröder, Hartmut (1998): ›Ich sage das einmal ganz ungeschützt‹ – Hedging und wissenschaftlicher Diskurs In: Danneberg, Lutz/Niederhauser, Jürg (Hg.): Darstellungsformen der Wissenschaften im Kontrast. Aspekte der Methodik, Theorie und Empirie. Tübingen: Narr, 263-276.

Schröder, Marion (2006): Heureka, ich hab's gefunden! Kreativitätstechniken, Problemlösung & Ideenfindung. Witten: W3l.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Schug, Alexander (2004): Vom Newspaper space salesman zur integrierten Kommunikationsagentur. Die 120-jährige Entwicklungsgeschichte der Werbeagentur Dorland. In: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte(1): 5-25.

Schultz, Susanne (2009): Neue (affektive) Arbeit, alte Dualismen. Zur feministischen Kritik am Begriff der ›immateriellen Arbeit‹ In: Bildpunkt (1): 7-9.

Schulz-Schaeffer, Ingo (2010): Praxis, handlungstheoretisch betrachtet. In: Zeitschrift für Soziologie 39(4): 319-336.

Schulze, Gerhard (1992): Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Frankfurt/M., New York: Campus.

Schulze, Sabine/Grätz, Ina (Hg.) (2011): Apple Design. Katalog zur Ausstellung ›Stylectrical. Von Elektrodesign, das Geschichte schreibt‹ im Museum für Kunst und Gewerbe Hamburg. Ostfildern: Hatje Cantz.

Schumacher, Christina/Glaser, Marie Antoinette (2008): Kreativität in der Architekturausbildung. Erkundungen zu einem disziplinären Mythos. In: Althans, Birgit et al. (Hg.): Kreativität. Eine Rückrufaktion. Zeitschrift für Kulturwissenschaften 3(1). Bielefeld: transcript, 13-30.

Schumpeter, Joseph A. (1928): Art. Unternehmer. In: Elster, Ludwig/Weber, Adolf/Wieser, Friedrich (Hg.): Handwörterbuch der Staatswissenschaften. Jena: Gustav Fischer, 476-487.

Schumpeter, Joseph A. (1946): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Bern: A. Francke.

Schütz, Alfred (2003): Theorie der Lebenswelt I. Die pragmatische Schichtung der Lebenswelt. Konstanz: UVK.

Schütz, Alfred/Luckmann, Thomas (2003): Strukturen der Lebenswelt. UVK.

Schweizer, Thomas (1999): Wie versteht und erklärt man eine fremde Kultur? Zum Methodenproblem der Ethnographie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 51(1): 1-33.

Scott, Alan (2006): Creative Cities: Conceptual Issues and Policy Questions. In: Journal of Urban Affairs 28(1): 1-17.

Sennett, Richard (2008a): Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berlin Verlag.

Sennett, Richard (2008b): Handwerk. Berlin: Berlin Verlag.

Simmel, Georg (1992): Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Smart, Barry (2005): The Sport Star. Sport and the Cultural Economy of Sporting Celebrity. London u.a.: Sage.

Smith, Dorothy E. (1990): Texts, Facts, and Femininity: Exploring the Relations of Ruling. London u.a.: Routledge.

Söndermann, Michael (2012): Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2010. Köln: Büro für Kulturwirtschaftsforschung.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Söndermann, Michael et al. (2009): Endbericht Kultur- und Kreativwirtschaft: Ermittlung der gemeinsamen charakteristischen Definitionselemente der heterogenen Teilbereiche der ›Kulturwirtschaft‹ zur Bestimmung ihrer Perspektiven aus volkswirtschaftlicher Sicht. Köln u.a.: CBC, KWF, prognos.

Spradley, James P. (1979): The Ethnographic Interview. New York u.a.: Holt, Rinehart & Winston.

Spradley, James P. (1980): Participant Observation. New York u.a.: Holt, Rinehart & Winston.

Stanitzek, Georg (2011): Etwas das Frieda Grafe gesagt hat. In: Drügh, Heinz/Metz, Christian/Weyand, Björn (Hg.): Warenästhetik. Neue Perspektiven auf Konsum, Kultur und Kunst. Berlin: Suhrkamp, 175-195.

Statistisches Bundesamt (2008): Atypische Beschäftigung auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Wiesbaden.

Steinbicker, Jochen (2011): Zur Theorie der Informationsgesellschaft. Ein Vergleich der Ansätze von Peter Drucker, Daniel Bell und Manuel Castells. Wiesbaden: VS Verlag.

Sternberg, R. J. (2006): The Nature of Creativity. In: Creativity Research Journal 18(1): 87-98.

Sternberg, Robert J. (1988): The Nature of Creativity: Contemporary psychological perspectives. Cambridge: Cambridge University Press.

Strasser, Susan (2009): The Alien Past. Consumer Culture in Historical Perspective. In: Turow, Joseph/McAllister, Matthew P. (Hg.): The Advertising and Consumer Culture Reader. New York, London: Routledge, 25-37.

Strauss, Anselm L./Corbin, Juliet M. (1990): Grounded Theory Research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria. In: Zeitschrift fur Soziologie 19(6): 418-427.

Strauss, Anselm L./Corbin, Juliet M. (2008): Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. Thousand Oaks u.a.: Sage.

Stroebe, Wolfgang/Nijstad, Bernard A. (2004): Warum Brainstorming in Gruppen Kreativität vermindert: Eine kognitive Theorie der Leistungsverluste beim Brainstorming. In: Psychologische Rundschau 54(1): 2-10.

Stuhr, Matthias (2010): Mythos New Economy. Die Arbeit an der Geschichte der Informationsgesellschaft. Bielefeld: transcript.

Suchman, Lucy (2000): Making a Case: ›Knowledge‹ and ›Routine‹ Work in Document Production. In: Hindmarsh, Jon/Luff, Paul/Heath, Christian (Hg.): Workplace Studies: Recovering Work Practice and Informing System Design. Cambridge: Cambridge University Press, 29-45.

Suchman, Lucy A. (1987): Plans and Situated Actions: The Problem of Human-Machine Communication. Cambridge u.a.: Cambridge University Press.

Süßmann, Johannes/Scholz, Susanne/Engel, Gisela (Hg.) (2007): Fallstudien: Theorie - Geschichte - Methode. Berlin: trafo-Verlag.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

SW-PS, Verband Schweizer Werbung (2012): stopp werbeverbote! Wieso Werbeverbote kein taugliches Mittel gegen gesellschaftliche Probleme sind. Zürich: SW-PS.

Sydow, Jörg/Lindkvist, Lars/DeFillippi, Robert (2004): Project-based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial. In: Organization Studies 25(9): 1475-1489.

Taylor, Charles (1996): Quellen des Selbst. Die Entstehung der neuzeitlichen Identität. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Taylor, Frederick W. (1919): Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München, Berlin.

Thiel, Joachim (2005): Creativity and Space: Labour and the Restructuring of the German Advertising Industry. Aldershot: Ashgate.

Thinnes, Petra (1996): Arbeitszeitmuster in Dienstleistungsbetrieben. Eine zeit- und organisationssoziologische Untersuchung am Beispiel der Werbebranche. Frankfurt/M., New York: Campus.

Thornton, Sarah (2010): Sieben Tage in der Kunstwelt. Frankfurt/M.: Fischer.

Throsby, David (2001): Economics and Culture. Cambridge (UK): Cambridge University Press.

Toynbee, Jason (2002): Fingers to the Bone or Spaced Out on Creativity? Labour Process and Ideology in the Production of Pop. In: Beck, Andrew (Hg.): Cultural Work. Understanding the Cultural Industries. London, New York: Routledge, 39-55.

Türk, Klaus (2000): Bilder der Arbeit. Eine ikonografische Anthologie. Wiesbaden: VS Verlag.

Türk, Klaus/Lemke, Thomas/Bruch, Michael (2006): Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung. Wiesbaden: VS Verlag.

Turow, Joseph/McAllister, Matthew P. (Hg.) (2009): The Advertising and Consumer Culture Reader. New York, London: Routledge.

Twedt, Dirk Warren (1969): How to Plan New Products, Improve Old Ones, and Create Better Advertising. In: The Journal of Marketing 33(1): 53-57.

Van der Ven, Frans (1972): Sozialgeschichte der Arbeit. Band 3: 19. und 20. Jahrhundert. München: DTV.

Van Maanen, John (1991): The Smile Factory: Work at Disneyland. In: Frost, Peter J. et al. (Hg.): Reframing Organizational Culture. Newbury Park (CA): Sage, 58-76.

Von Osten, Marion (2007a): Figur des Künstlers dient als Vorbild für innovative Arbeits- und Lebensstile – der kreative Imperativ. Online: http://www.goethe.de/ges/soz/dos/arb/alw/de2355609.htm [Letzter Zugriff: 18.05.2012].

Von Osten, Marion (2007b): Unberechenbare Ausgänge. In: Raunig, Gerald/Wuggenig, Ulf (Hg.): Kritik der Kreativität. Wien: Turia + Kant, 103-116.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Voß, G. Günter/Moldaschl, Manfred (2002): Zur Einführung. In: Voß, G. Günter/Moldaschl, Manfred (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit. München, Mering: Hampp, 13-21.

Voß, Günter G. (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31(3): 473-487.

Voß, Günter G./Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50(1): 131-158.

Voswinkel, Stephan (2004): Kundenorientierung. In: Bröckling, Ulrich/Krasmann, Susanne/Lemke, Thomas (Hg.): Glossar der Gegenwart. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 145-151.

Warning, Rainer (Hg.) (1975): Rezeptionsästhetik: Theorie und Praxis. München: Fink.

Hermann, Lena (2010): Springer & Jacoby - die Chronik eines Niedergangs. In: W&V. Online: http://www.wuv.de/agenturen/springer_jacoby_die_chronik_eines_niedergangs [Letzter Zugriff: 17.7.2011]

Weber, Max (2005): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Frankfurt/M.: Zweitausendeins.

Weber, Max (2006): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. Herausgegeben und eingeleitet von Dirk Kaesler. München: C.H. Beck.

Weckerle, Christoph/Theler, Hubert (2010): Dritter Kreativwirtschaftsbericht Zürich. Die Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft für den Standort Zürich. Zürich: Stadt und Kanton Zürich.

Weeser-Krell, Lothar M./Ploetz, Manfred (1987): Das Arbeitsfeld Werbung. Berufe - Ausbildung - Einsatz. Frankfurt/M.: Lang.

Weiner, Matthew (2007 ff.): Mad Men (DVD), Lionsgate, USA.

Weingarten, Elmar/Sack, Fritz (1976): Ethnomethodologie. Die methodische Konstruktion der Realität. In: Weingarten, Elmar/Sack, Fritz/Schenkein, Jim (Hg.): Ethnomethodologie: Beitrage zu einer Soziologie des Alltagshandelns. Frankfurt/ M.: Suhrkamp, 7-26.

Welsch, Wolfgang (1996): Aestheticization Processes: Phenomena, Distinctions and Prospects. In: Theory, Culture & Society 13(1): 1-24.

Welskopp, Thomas (2004): Der Wandel der Arbeitsgesellschaft als Thema der Kulturwissenschaften - Klassen, Professionen und Eliten. In: Jaeger, Friedrich/ Rüsen, Jörn (Hg.): Handbuch der Kulturwissenschaften. Themen und Tendenzen. Stuttgart: Metzler, 225-246.

Whyte, William H. (1956): The Organization Man. New York: Simon & Schuster.

Wiesand, Andreas J. (2006): Kultur- und Kreativwirtschaft. Was ist das eigentlich? In: Aus Politik- und Zeitgeschichte (34/35): 8-16.

Willems, Herbert (1998): Inszenierungsgesellschaft? Zum Theater als Modell, zur Theatralität von Praxis. In: Willems, Herbert/Jurga, Martin (Hg.): Inszenie-

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

rungsgesellschaft. Ein einführendes Handbuch. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Willems, Herbert (Hg.) (2002a): Die Gesellschaft der Werbung. Kontexte und Texte. Produktionen und Rezeptionen. Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Willems, Herbert (2002b): Vom Handlungstypus zur Weltkultur. Ein Blick auf Formen und Entwicklungen der Werbung. In: Willems, Herbert (Hg.): Die Gesellschaft der Werbung. Kontexte und Texte. Produktionen und Rezeptionen. Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 55-99.

Willke, Helmut (1998): Organisierte Wissensarbeit. In: Zeitschrift fur Soziologie 27(3): 161-177.

Winter, Rainer (2009): Cultural Studies. In: Kneer, Georg/Schroer, Markus (Hg.): Handbuch Soziologische Theorien. Wiesbaden: VS Verlag, 67-85.

Wittgenstein, Ludwig (2006): Tractatus logico-philosophicus, Tagebücher 1914-1916, Philosophische Untersuchungen. Ludwig Wittgenstein Werkausgabe Band 1. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Wolff, Stephan (2000a): Dokumenten- und Aktenanalyse. In: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt, 502-513.

Wolff, Stephan (2000b): Wege ins Feld und ihre Varianten. In: Flick, Uwe/ Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt, 335-349.

Woolgar, Steve (2004): Marketing Ideas. In: Economy and Society 33(4): 448-462.

Yaneva, Albena (2005): Scaling Up and Down: Extraction Trials in Architectural Design. In: Social Studies of Science 35(6): 867-894.

Yaneva, Albena (2009): The Making of a Building: A Pragmatist Approach to Architecture. Bern: Peter Lang.

Yanow, Dvora (2006): Studying Physical Artifacts: An Interpretive Approach. In: Rafaeli, Anat/Pratt, Michael G. (Hg.): Artifacts and Organizations: Beyond Mere Symbolism: Lawrence Erlbaum Assoc., 41-60.

ZAW online (2014): Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft. Online: http://www.zaw.de [Letzter Zugriff: 31.1.2014]

Zinkhan, George M. (1993): Creativity in Advertising: Creativity in the Journal of Advertising. In: Journal of Advertising 22(3): 1-3.

Zurstiege, Guido (2002): Die Gesellschaft der Werbung - Was wir beobachten, wenn wir die Werbung beobachten, wie sie die Gesellschaft beobachtet. In: Willems, Herbert (Hg.): Die Gesellschaft der Werbung. Kontexte und Texte, Produktionen und Rezeptionen, Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 121-138.

Zurstiege, Guido (2007): Werbeforschung. Konstanz: UVK.

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Gesellschaft der Unterschiede

Tina Denninger, Silke van Dyk, Stephan Lessenich, Anna Richter
Leben im Ruhestand
Zur Neuverhandlung des Alters in der Aktivgesellschaft

April 2014, 464 Seiten, kart., 29,99 €,
ISBN 978-3-8376-2277-5

Johanna Klatt, Franz Walter
Entbehrliche der Bürgergesellschaft?
Sozial Benachteiligte und Engagement (unter Mitarbeit von David Bebnowski, Oliver D'Antonio, Ivonne Kroll, Michael Lühmann, Felix M. Steiner und Christian Woltering)

2011, 254 Seiten, kart., 19,80 €,
ISBN 978-3-8376-1789-4

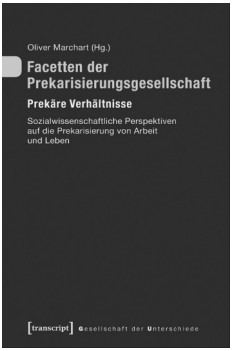
Oliver Marchart
Die Prekarisierungsgesellschaft
Prekäre Proteste. Politik und Ökonomie im Zeichen der Prekarisierung

2013, 248 Seiten, kart., 22,99 €,
ISBN 978-3-8376-2192-1

Leseproben, weitere Informationen und Bestellmöglichkeiten finden Sie unter www.transcript-verlag.de

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Gesellschaft der Unterschiede



Oliver Marchart (Hg.)
Facetten der Prekarisierungsgesellschaft
Prekäre Verhältnisse. Sozialwissenschaftliche Perspektiven auf die Prekarisierung von Arbeit und Leben

2013, 224 Seiten, kart., 24,99 €,
ISBN 978-3-8376-2193-8

Franz Schultheis, Berthold Vogel, Kristina Mau (Hg.)
Im öffentlichen Dienst
Kontrastive Stimmen aus einer Arbeitswelt im Wandel

August 2014, 298 Seiten, kart., 29,99 €,
ISBN 978-3-8376-2770-1

Monika Windisch
Behinderung – Geschlecht – Soziale Ungleichheit
Intersektionelle Perspektiven

Oktober 2014, ca. 270 Seiten, kart., zahlr. Abb., ca. 29,99 €,
ISBN 978-3-8376-2663-6

Leseproben, weitere Informationen und Bestellmöglichkeiten finden Sie unter www.transcript-verlag.de

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND

Gesellschaft der Unterschiede

Kay Biesel
Wenn Jugendämter scheitern
Zum Umgang mit Fehlern im Kinderschutz
2011, 336 Seiten, kart., 32,80 €,
ISBN 978-3-8376-1892-1

Kay Biesel, Reinhart Wolff
Aus Kinderschutzfehlern lernen
Eine dialogisch-systemische Rekonstruktion des Falles Lea-Sophie
April 2014, 184 Seiten, kart., 24,99 €,
ISBN 978-3-8376-2386-4

Susanna Brogi, Carolin Freier, Ulf Freier-Otten, Katja Hartosch (Hg.)
Repräsentationen von Arbeit
Transdisziplinäre Analysen und künstlerische Produktionen
2013, 538 Seiten, kart., 42,99 €,
ISBN 978-3-8376-2242-3

Christian Brütt
Workfare als Mindestsicherung
Von der Sozialhilfe zu Hartz IV. Deutsche Sozialpolitik 1962 bis 2005
2011, 394 Seiten, kart., 29,80 €,
ISBN 978-3-8376-1509-8

Christoph Hoeft, Johanna Klatt, Annike Klimmeck, Julia Kopp, Sören Messinger, Jonas Rugenstein, Franz Walter
Wer organisiert die »Entbehrlichen«?
Viertelgestalterinnen und Viertelgestalter in benachteiligten Stadtquartieren
April 2014, 290 Seiten, kart., 24,99 €,
ISBN 978-3-8376-2731-2

Adrian Itschert
Jenseits des Leistungsprinzips
Soziale Ungleichheit in der funktional differenzierten Gesellschaft
2013, 300 Seiten, kart., 29,80 €,
ISBN 978-3-8376-2233-1

Carolin Kölzer
»Hauptsache ein Job später«
Arbeitsweltliche Vorstellungen und Bewältigungsstrategien von Jugendlichen mit Hauptschulhintergrund
September 2014, 486 Seiten, kart., ca. 44,99 €,
ISBN 978-3-8376-2848-7

Alexandra Krause, Christoph Köhler (Hg.)
Arbeit als Ware
Zur Theorie flexibler Arbeitsmärkte
2012, 366 Seiten, kart., 32,80 €,
ISBN 978-3-8376-1984-3

Alexandra Manske
Kapitalistische Geister in der Kultur- und Kreativwirtschaft
Kreative zwischen wirtschaftlichem Zwang und künstlerischem Drang (unter Mitarbeit von Angela Berger, Theresa Silberstein und Julian Wenz)
September 2014, ca. 320 Seiten, kart., ca. 29,80 €,
ISBN 978-3-8376-2088-7

Nancy Richter
Organisation, Macht, Subjekt
Zur Genealogie des modernen Managements
2013, 344 Seiten, kart., 34,99 €,
ISBN 978-3-8376-2363-5

Kathrin Schrader
Drogenprostitution
Eine intersektionale Betrachtung zur Handlungsfähigkeit drogengebrauchender Sexarbeiterinnen
2013, 452 Seiten, kart., 34,80 €,
ISBN 978-3-8376-2352-9

Leseproben, weitere Informationen und Bestellmöglichkeiten finden Sie unter www.transcript-verlag.de

https://doi.org/10.14361/transcript.9783839426968 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY-NC-ND