

Die (Un-)Wahrscheinlichkeit des Neuen

Wie Werbeagenturen Dauerinnovationen organisieren

Hannes Krämer

Beitrag zur Veranstaltung »Kreativ aus der Krise? – Neue Formen des Organisierens« der Sektion Organisationssoziologie – organisiert von Victoria von Groddeck und Maximiliane Wilkesmann

Werbeagenturen stellen einen paradigmatischen Fall kreativer Organisationsorientierung dar und zwar in mindestens zweifacher Hinsicht. Erstens fabrizieren sie ein ökonomisches Produkt, welches von unterschiedlichen Stellen als kreativ markiert wird: Werbungen wird sowohl von den Auftraggeber/-innen als auch von den Werbepraktiker/-innen, zuweilen gar vom Publikum, eine kreative Qualität zugesprochen, welche in der zeitgenössischen Mediengesellschaft als konstitutiv erachtet wird (vergleiche Schmidt 2002). Zweitens wird die tägliche Praxis der Akteurinnen und Akteure innerhalb der Werbeagenturen selbst auf eine kreative Leistung hin orientiert. In den Fremd- sowie Selbstbeschreibungen der Werbepraktiker/-innen wird deutlich, wie diese auf Kreativität als eine maßgebliche Ressource ihres täglichen Arbeitens setzen (vergleiche Koppetsch 2006). Kreativität wird also einmal als Außenorientierung im Sinne einer Zuschreibung auf kreative Produkte virulent sowie als Binnenorientierung der Akteur/-innen selbst. Diese doppelte Anwesenheit des Neuen macht Werbeagenturen für die Frage nach dem Zusammenhang von »Organisation und Kreativität« zu einem interessanten Fall, da sich hier verschiedene organisationale Praxen des Umgangs mit Kreativität zeigen. Dieses Verhältnis gilt es im Folgenden genauer auszuleuchten, indem danach gefragt wird, wie Werbeagenturen versuchen, Kreativität verfügbar zu machen und wie sie dieses Neue nicht als zufälligen Treffer, sondern als regelmäßige, wiederkehrende, und damit auch ökonomisch kalkulierbare Leistung adressieren.

Wie kommt das Neue in die Werbewelt? Auf den ersten Blick scheint die Antwort auf diese Fragen recht eindeutig. Werbeagenturen haben sich historisch als spezifische Organisationen für die Markenkommunikation herausgebildet und im Laufe der Entwicklung so genannte »Kreativabteilungen« ausgewiesen (vergleiche Frank 1997: 97 ff.). Es lässt sich demnach innerhalb der Agenturen eine Abteilung identifizieren, die explizit für die kreative Einfallsproduktion zuständig ist – ähnlich dem, was in anderen Organisationssettings die Forschungsabteilung darstellt (vergleiche Argyris, Silverman 2004: 391 ff.). Die arbeitsteilige Einrichtung einer derartigen

Kreativ-Arena ist nun keine überraschende, sondern eher eine klassische Antwort auf das Problem des Auf-Dauer-Stellens kreativer Produktion. Meines Erachtens besteht die organisationssoziologische Herausforderung darin, unterhalb dieser Trennung danach zu fahnden, wie in derartigen Kreativ-Reservaten der Anforderung begegnet wird, kontinuierlich kreative Produktionen zu ermöglichen. Es werden daher im Folgenden die Arten und Weisen eines »Doing Creativity« konturiert, um darüber die routinierten und alltäglichen Prozesse des Vollzugs und der Hervorbringung einer kreativen Organisation nachzuvollziehen. Die These also, von der hier ausgegangen wird, besagt, dass sich gerade in der Praxis der Kreativarbeit, also im habitualisierten Umgang mit Einfällen, eine maßgebliche Qualität der Organisation kreativer Produktion offenbart. Eine derartige Grundierung stützt sich zum einen auf die theoretische Annahme, dass Organisationen grundsätzlich über ihre Praxis strukturiert sind (vergleiche Mietinen et al. 2009; Nicolini 2013). Zum anderen weisen auch empirische Studien, beispielsweise im Kontext von Projektarbeit, darauf hin, dass die situative Praxis der Akteur/-innen immer stärker als maßgeblicher Strukturierungsmoment der Arbeits- und Organisationswirklichkeit anerkannt wird – ein Umstand, der wie zu sehen ist, auch strategisch eingesetzt wird (vergleiche Grabher 2004; Sydow et al 2004; Whitley 2006).

Die empirischen Daten, an denen im Folgenden die organisationalen Praktiken kreativer Produktion verdeutlicht werden, entstammen einer ethnografischen Studie, in der die Arbeitspraxis in den Creative Industries untersucht wurde. Der Fokus lag dabei auf einer gleichermaßen kultur- sowie arbeitssoziologischen Fokussierung der allmählichen Verfertigung und Verfestigung des Kreativen im ökonomischen Setting der Werbewirtschaft. Neben zwei längeren Feldaufenthalten von insgesamt sechs Monaten, wurden zahlreiche Interviews mit verschiedenen Akteur/-innen der Branche geführt, Artefakt- und Videoanalysen durchgeführt sowie eine kleine Inhaltsanalyse von Branchenpublikationen vollzogen (vergleiche Krämer 2014).

Um diesen Prozess der Produktion von Kreativität organisationssoziologisch zu erhellen, schlage ich vor, zentrale Praktiken des Kreativen in den Blick zu nehmen. Dabei werde ich den Fokus exemplarisch auf drei spezifische Praxisformen lenken, die aber jeweils auf größere Praktikenkomplexe verweisen und stellvertretend für drei zentrale Bezugsprobleme kreativer Produktion stehen: Erstens rückt die Temporalität der Werbeproduktion in den Fokus und hier besonders die Dynamik ständiger Veränderung. Zweitens wird die Sozialdimension der Produktion, speziell die informellen Praktiken der Zusammenarbeit, fokussiert. Schließlich, drittens, wird kurz die Sachdimension kreativer Organisationspraxis angesprochen werden, indem verschiedene evaluative Praktiken identifiziert werden und danach gefragt wird, wie Agenturen bestimmen, was als kreativ zählt und was nicht.¹

¹ Eine weitere Möglichkeit, die organisationale Rahmung kreativer Fertigungsprozesse zu erhellen, besteht darin, stärker professionssoziologisch auf die Ausbildung spezifischer beruflicher Anforderungsprofile und entsprechende Positionen im Unternehmen zu verweisen; vergleiche dazu: Koppetsch 2006; Krämer 2014: 49 ff, 148 ff.

Temporalisierungen

Das erste Bezugsproblem kreativer Organisation in Werbeagenturen hat mit deren spezifischer Form von Zeitlichkeit zu tun: mit der Temporalisierung von Wandel. Werbeagenturen weisen ein immens hohes Veränderungstempo auf, welches sich auf verschiedenen Dimensionen verorten lässt:

Auf einer personellen Ebene verfügen Agenturen über eine hohe Fluktuation. Die durchschnittliche Verweildauer innerhalb der Agenturen ist eher kurz, Festanstellungen sind vor allem zu Beginn der Karriere die Seltenheit und der Brancheneinstieg geschieht meist über kurzfristige Praktika oder Traineeships, die keineswegs in allen Fällen zu einer Weiterbeschäftigung führen. Auch wenn nicht selten ein »Kernteam« (Grabher 2004: 107) über einen mehrjährigen Zeitraum die Basis der Agenturbesetzung ausmacht, vollzieht sich jenseits davon ein maßgeblicher Wandel über die Fluktuation der Personen. Auch je nach Projekt- und Auftragslage wachsen bzw. schrumpfen die Agenturen; nicht selten geht die veränderte Auftragslage auch mit einem Wechsel der Kernakteure einher (vergleiche Grabher 2004: 116).

Auch branchenintern sind die Agenturen einem großen Wandel ausgesetzt, welcher durch eine hochgradig wettbewerbsorientierte Marktsituation forciert wird. Hier wirken einerseits direkte Konkurrenzverhältnisse, die etwa über so genannte *Pitches* um einen Kundenauftrag organisiert sind. Andererseits finden sich aber auch ständige Veränderungen im Bereich der konzeptionellen (beispielsweise webbezogen, printbezogen) oder inhaltlichen Agenturorientierung (etwa auf den Automobilmarkt, den Finanzmarkt oder den Nahrungsmittelmarkt bezogen), was nicht selten mit Fusionen, Aufkäufen von Agenturen bzw. Agentursparten oder Integration in überregionalen bis hin zu globalen Netzwerken kulminiert (vergleiche Grabher 2002).

Des Weiteren reagieren Agenturen, eingebunden in ein (Funktions-)System der Massenmedien, zeit- und themenbezogen dynamisch. Sie zielen auf die beständige Erzeugung von Aufmerksamkeiten in der (Medien-)Gesellschaft und setzen dabei auf diejenigen Botschaften, die sich mit soziokulturellen Entwicklungen respektive dem Zeitgeist koppeln lassen. Daher sind die Agenturen auch auf thematischer Ebene hohen Veränderungen ausgesetzt. Werbung präferiert diejenigen Themen, die einen hohen Schnelligkeits- und Neuigkeitswert besitzen (vergleiche Luhmann 1996: 94; Schmidt 2002: 105).

Neben diesen drei Dimensionen – personeller Wandel, organisationaler Wandel, thematischer Wandel – findet sich noch mindestens eine weitere Ebene der Veränderung, nämlich die des alltäglichen Arbeitsablaufes. Auf dieser Aggregatstufe wird die Dynamik in der Auseinandersetzung mit konkreten Produkten deutlich. Erstens bilden die Organisationen eine *hohe Produktionsfrequenz* aus. Das bedeutet, dass immer zahlreiche Projekte in kürzesten Abständen bearbeitet werden. Durch die Zergliederung von Projekten in einzelne Bestandteile sowie arbeitsteilig-professionelle Kopplungen ist es möglich, Projektbestandteile in kürzesten Abschnitten hintereinander zu bearbeiten. Entgegen der Idee, dass die einzelnen Aufgaben komplett, sukzessiv und kontinuierlich abgearbeitet werden und erst nach ihrem Abschluss zum nächsten Projekt geschritten wird, sind es eher verschiedene Projektabschnitte, die an einem Tag bearbeitet werden. Dies bedeutet, dass Projekte parallel behandelt werden. Im empirischen Fall der beobachteten Agenturen konnten dies bis zu 10 Projekte gleichzeitig sein, die eine einzelne Person der

Kreativabteilung zu betreuen hat. Dies führt zu einer hohen Dichte an Projekten. Zugleich zeichnet sich die Bearbeitungszeit dieser Produkte durch eine recht *kurze Projektdauer* aus. Projekte innerhalb der Agenturen sind keine langwierigen Angelegenheiten, sondern reichen von wenigen Tagen bis anderthalb Monaten. Sollte die Arbeit an einem spezifischen Kundenvorhaben länger andauern, wird dies in Unterprojekte aufgegliedert.

Dies hohe Frequenz der Projekte, die kurze Dauer der Projekte sowie die arbeitsalltäglichen Konsequenzen der oben geschilderten Einflüsse führen zu einer erhöhten Dynamik beständig wechselnder Aufgaben, die wiederum zu einer Steigerung von Unplanbarkeiten führen können. Wie reagieren Agenturen nun auf diese Veränderungen? Es lässt sich beobachten, dass die Agenturen kurzfristige Praktiken des Reagierens als Reaktion auf diese Dynamiken und das hohe Tempo ausbilden. In Anlehnung an Harold Garfinkels Studie zur Kodierpraxis (Garfinkel 1967: 18 ff.) oder mit einem Verweis aus der Managementforschung (Mintzberg, McHugh 1985) lässt sich diese Form von Reaktion als *Ad-hocing* bezeichnen. Gemeint ist damit die mehr oder minder spontane Reaktion auf plötzlich auftretende Veränderungen in der Projektbearbeitung. Ein ständig wiederkehrender Fall ist die Reaktion auf zeitliche Engpässe. Aufgrund der angedeuteten engen Zeitstruktur der Werbeproduktion kommt es immer wieder zu Neuordnungen des Projekts. Der Projektform als »zeitlimitierte[r] Ordnung« (Luhmann 1992: 338) fehlt es in vielen Fällen an strukturellen Vorgaben für die Auflösung solcher Zeitdilemmata.² Das bedeutet, dass die Lösungsstrategie für anfallende Aufgaben in die konkrete Situation selbst verlagert wird, wobei die Lösungen oft gar nicht sonderlich überraschend sein müssen. 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«; FN-2, Art Director), andere Aufgaben zurückgestellt (»dann machst du jetzt erst mal Kunde XYZ, das ist Priorität«; A-10, Art Director), deutlich Überstunden geleistet (»das wird dann 'ne Nachtschicht«; FN-1 Grafikerin) 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«; A-10, Art Director).³

Ein weiteres Beispiel dieses *Ad-hocings* findet sich im Umgang mit Problemen der Ideenfindung. Die Schwierigkeit der Ideenfindung besteht darin, nicht bereits vorher zu wissen, ob die gefundenen Ideen geeignet sind. Dafür werden, wie weiter unten beschrieben ist, Praktiken ausgebildet, die die Passung der Ideen zur Aufgabe behandeln. Wenn nun deutlich wird, dass die Vorschläge nicht genügen, müssen spontane und im Arbeitsablauf bislang nicht vorgesehene Reaktionen daraufhin getroffen werden. Denkbar ist dann etwa Intensivierungsstrategien zu

2 Wohl finden sich in den Projekten Routinen des Bearbeitens, also gemeinschaftliche Verfahren des Zergliederns und Zuordnens einzelner Aufgaben, welche somit die sukzessive Bearbeitung des Kundenwunsches ermöglichen, ohne sich jedes Mal über die grundsätzliche Herangehensweise verständigen zu müssen. Quasi als Hintergrundpraktiken nutzen die Akteur/-innen routinierte Verfahren, mit denen sie jedes Kommunikationsproblem angehen. Dies bedeutet aber nicht, dass sie wissen, wie es *konkret* zu lösen ist. Ebenso werden die Routinen regelmäßig erschüttert, wenn etwa neue Aufträge dazukommen, andere wichtiger werden, Personen ausfallen usw.

3 Die Wortäußerungen beziehen sich alle auf meine Beobachtungen (FN=Feldnotizen) oder auf mitgeschnittene Gespräche (A=Audiodatei). Die Daten sind selbstverständlich pseudonymisiert bzw. anonymisiert.

vollziehen, also mehr Zeit oder mehr Personen in eine neue Runde der Ideenfindung zu senden. Eine andere Möglichkeit besteht darin, die Verfahren zu ändern, beispielsweise nicht mehr auf Brainstorming zu setzen, sondern andere Kreativtechniken anzuwenden. Ebenso ließ sich beobachten, dass das Problem an freie Teams ausgelagert wird. Wichtig hieran ist, dass die Entscheidung über den Weg dahin in der Situation selbst getroffen wird.

Wichtig für die vorliegende Frage nach der Organisation von Dauerinnovationen ist also der Umstand, dass *kurzfristig* auf vermeintliche Probleme reagiert wird. Es ist die Unmittelbarkeit und plötzliche Reaktion, 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 *Ad-hocings* als ein Umgang mit Unplanbarkeit interpretieren. Dieser Umgang besteht weniger in der rationalen Berechenbarkeit und Vorhersehbarkeit etwaiger Probleme als eher in der direkten Reaktion auf die organisatorischen Unwägbarkeiten.⁴ So betont das *Ad-hocing* 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. Es lässt sich hier von einer Verzeitlichung der Organisationspraxis sprechen. Das bedingt eine Betonung des Praxismodus temporalen Organisierens, also quasi eine Entdeckung der Zeitlichkeit in der Organisation selbst. Oder, in den Worten von Henry Mintzberg und Alexandra McHugh: »To manage this process is not to preconceive strategies but to recognize their emergence and intervene when appropriate« (1985: 195). Dies bedeutet hochfrequente Veränderungsrythmen explizit in der Organisation zu verankern und sie quasi als systematische Impulse zu behandeln. Veränderungen sind demnach keine zu verhindernden, sondern zuweilen gar gewünschte Effekte. So gilt auch diese Perspektive der spontanen, situationsbezogenen Bearbeitung als zentraler Bezugspunkt der Selbstbeschreibungen: »Zeitliche Improvisationen«, so ein Agenturinhaber, werden als eine dezidierte Leistung der Organisation regelmäßig hervorgehoben (FN-2, Creative Director). Dieses *Ad-hocing* ist also gerade kein zufälliges Beiprodukt der Arbeitspraxis, sondern gewünscht und von der Geschäftsführung als solches auch strategisch eingesetzt.⁵

Informalisierung

Kommen wir von der Zeitdimension zur Sozialdimension. Das Argument für diesen zweiten Praxiskomplex lautet: Werbeagenturen setzen in der Verfertigung kreativer Produkte auf informelle Praktiken und eröffnen sich darüber organisationelle Möglichkeitsräume.

Wie das *Ad-hocing* zielt auch der Praktikenkomplex der »Informalisierung« auf eine Form der Kooperation, welche die Anpassungsleistungen in der Situation selbst verortet. Formen informeller Kooperation sind dabei keineswegs die einzigen Koordinationsmodi innerhalb der Agen-

⁴ Die Managementstrategie besteht hier also unter anderem in der grundsätzlichen Akzeptanz der Offenheit und Unplanbarkeit der Arbeitsbedingungen (ebenso Mintzberg, McHugh 1985: 191).

⁵ Das bedeutet nicht, dass es keine langfristigen Orientierungen gibt – die gibt es durchaus, etwa in so genannten Strategiemeetings – aber die konkrete Produktionspraxis ist zu einem größeren Anteil von dieser kurzfristigen Orientierung durchzogen.

turen.⁶ Aber sie stellen maßgebliche Verfahren dar, die die Arbeit am konkreten kreativen Produkt begleiten und auf den Entwurf einwirken. Als informell können diese Praktiken bezeichnet werden, da sie nicht in Gremien und eigens dafür festgelegten Sitzungen stattfinden.⁷ Dennoch sind sie häufig erwartbar. Beispielsweise gehört es zu den Aufgaben des Kreativdirektors bzw. der Kreativdirektorin (CD), als Leitungsperson der Abteilung der Kreation die Entwürfe hinsichtlich der Güte und eines kreativen Sättigungsgrades einzuschätzen. Es ist also nicht überraschend, dass die bzw. der CD plötzlich neben dem Schreibtisch erscheint – unsicher ist dagegen, wann dies geschieht. Es haben sich entsprechende Arbeitsroutinen ausgebildet (in diesem Fall Praktiken der Evaluation), die ihre organisationale Passung nicht formal *ex ante*, sondern *in situ*, also aus der Situation heraus regeln. Daneben lassen sich ebenso weniger erwartbare Momente der Abstimmung finden wie beispielsweise der plötzliche Kommentar eines vorbeilaufenden Kollegen zu einem Entwurf oder die Nachfrage der Grafiker oder Texter beim Nachbarn über die Einschätzung einzelner Entwurfsdetails. Derartige Kooperationen entstehen ebenso aus der Situation heraus, sind dabei nicht geplant, wohl aber hochgradig erwünscht, da hierüber ästhetische Reflexionen in Gang gesetzt und Entwürfe bestätigt oder hinterfragt werden (siehe dazu unten).

Gemein ist diesen Situationen ihre beiläufige *Plötzlichkeit* und vor allem ihre *Situationsbezogenheit* und ihre *Explorativität*, um zwei zentrale Merkmale aus der arbeitssoziologischen Forschung zur Informalität aufzugreifen (vergleiche Böhle, Bolte 2002: 147 ff.). Das heißt, informelle Abstimmungen geschehen, wenn es dazu kommt und weniger zu einem vorgesehenen Zeitpunkt. Gerade weil der Grafiker einen vorbeigehenden Texter etwas fragt und dieser sich dabei eher beiläufig positiv auf einen Gestaltungsentwurf bezieht, was wiederum einen weiteren Grafiker dazukommen lässt und ein Gespräch über die Entwürfe nach sich zieht, gerade deshalb eröffnet sich eine informelle *Kooperationsgelegenheit*. Hier wird der *Situativitäts*-Bezug deutlich. Zugleich geht informellen Abstimmungen häufig ein konkretes Problem voraus. Der Grafiker kommt mit einem neuen Designprogramm nicht zurecht, der Berater braucht Informationen über die genauen Abmaße eines Werbeobjekts, der Kreativdirektor muss wissen, wann die Texte fertig sind usw. Es lassen also sich in der Regel Problembezüge finden, die sich konkret an einem Gegenstand entfalten. Dies verweist auf den Aspekt der *Explorativität*, an dem deutlich wird, dass die Auseinandersetzung sich eben nicht ausreichend auf vorherige Lösungen verlassen kann, sondern neue erst entwickeln muss. Das organisationssoziologisch Interessante an

6 Daneben lassen sich noch formelle Kooperationsgelegenheiten identifizieren wie etwa regelmäßige Sitzungen (zum Beispiel das agenturweite wöchentliche Jour Fixe, die regelmäßigen Abteilungstreffen oder die Briefing-übergabe); vergleiche dazu Krämer 2014: 308 ff.

7 Die deutsche arbeitssoziologische Diskussion stellt als Merkmale der informellen Kooperation Gegenstandsbezogenheit, Situativität und Explorativität heraus (vergleiche Böhle, Bolte 2002: 147 ff.). So entstehen 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 (Bolte, Porschen 2006: 52 ff.). Diese klare Trennung lässt sich keineswegs für alle Kooperationsgelegenheiten aufrechterhalten, wie meine Daten zeigen (Krämer 2014: 321 ff.). Allerdings ist der Hinweis auf den Formalisierungsgrad der Kooperationsgelegenheiten sehr hilfreich, um hier verschiedene Formen zu unterscheiden.

der informellen Kooperation besteht meines Erachtens in der expliziten Akzeptanz und organisationellen Erwünschtheit dieser informellen Perspektive. Agenturen setzen in der Bearbeitung der anstehenden Projekte und Aufgaben explizit auf die Selbstorganisationskräfte ihrer Mitarbeiter und liefern so mögliche Antworten auf spezifische organisationelle Probleme. Drei seien hier angedeutet:

1) Zunächst etablieren die informellen Formen der Kooperation ein Feedbacksystem, mithilfe dessen die starke Veränderlichkeit der Produktion wieder eingefangen werden soll. Etwa werden über informelle Gespräche die festgelegten Zeitpläne an die konkrete Situation angepasst. Komplexer wird diese Rückkopplungsdimension, wenn man den Projektverlauf betrachtet und sich die informellen Kooperationen als eine Art *fortwährende* Abstimmung und Abgleich am Produkt vergegenwärtigt. Durch die zahlreichen Momente der Abstimmung wird eine ständige Orientierung über das Stadium und die Entwicklung des Produktes möglich – und zwar bei den verschiedenen Beteiligten, den involvierten Grafiker/-innen, den Texter/-innen, den Berater/-innen usw. So werden die verschiedenen Veränderungen (zum Beispiel neue Zeitpläne, andere inhaltliche Ausrichtungen, personelle Neubesetzungen), denen die Produktionen ausgesetzt sind, in den Fertigungsablauf integriert.

2) Dies verweist auf einen zweiten Aspekt: Informelle Kooperationen ermöglichen Abstimmungen über die Gestalt von Produkten aufgrund eines »Managements durch die Sache«, wie Karin Knorr-Cetina es nennt. Das bedeutet, dass »Entscheidungen gegenstandsnah von denjenigen Personen [getroffen werden], die mit den entsprechenden Gegenständen arbeiten und sie kennen« (Knorr-Cetina 2002: 242). Es bildet sich in der Produktion eine Art Netzwerk an Akteuren, die allesamt auf den Produkt-Gegenstand bezogen sind und mit diesem unmittelbar zu tun haben. Das heißt, informelle Entscheidungen beziehen ihre Wirkung häufig nicht aus der Kraft reiner Befugnis (etwa durch eine Rangpositionen), sondern aus der Betonung einer Befähigung, die ihren Ursprung in der Nähe zum Produkt hat. Befugnismacht kommt in den Agenturen meist in den entsprechenden formellen Abstimmungssituationen zur Geltung. Entsprechend sind die informellen Kooperationsgelegenheiten an Kompetenz als Basis der Meinungsäußerungen gekoppelt. Legitime Bezugnahmen auf den kreativen Einfall versammeln Akteure, die auch inhaltlich »wissen, wovon [sie] reden« (FN-2, Grafikerin).

3) Schließlich: Informelle Abstimmungssituationen wirken entwurfsstabilisierend. Das heißt, sie weisen eine grundlegende evaluative Dimension auf, indem sie schon während der Gestaltung, Entwürfe positiv qualifizieren. Durch die ständigen Einschätzungen von Kollegen während der Entwurfsphase, erhalten die Entwürfe eine Stabilität. Diese informellen Gespräche begegnen damit einem zentralen Problem kreativer Arbeit – nämlich der Reduktion von Optionalität. Kreative Arbeit steht vor der Herausforderung, dass Veränderungen immer auch eine reduktionistische Gefahr in sich tragen. Wenn sich etwa der Grafiker für etwas entscheidet, schließt er andere Möglichkeiten aus, die aber vielleicht später benötigt werden. Da nicht alle Varianten endlos offen gehalten werden können, müssen Entscheidungen getroffen werden. Wie auf einer Punkteskala werden durch die informellen Gespräche ästhetische oder andere Punkte (etwa die Zeiträume oder die inhaltliche Ausrichtung betreffend) vergeben, die den Entwurf als besonders »schön«, »geeignet«, »unpassend« usw. qualifizieren.

Evaluierung

Eng mit dem vorher Gesagten hängt der dritte Aspekt zusammen – die Sachdimension kreativer Produktion. Hier sei vor allem auf die Dimension der *Evaluation* verwiesen. Kreative Produktion ist ein fortwährendes Qualifizieren von Entwürfen, Darstellungen und Optionen. Dies näher zu untersuchen bildet immer noch eine Herausforderung der interdisziplinären Forschung zur kreativen Produktion. Evaluationen kreativer Produkte werden in der Forschung häufig in der Form hierarchisch motivierter Entscheidungen diskutiert (vergleiche etwa Matthews 2009). Dies trifft allerdings nicht den Kern kreativer Arbeitspraxis. Denn es lassen sich mehrere Praktiken des Bewertens sowie unterschiedliche Fluchtpunkte der Wertzuschreibung unterscheiden – davon ist Hierarchie sicherlich einer, aber eben nur einer von vielen (vergleiche auch Hutter 2011; allgemeiner: Lamont 2012).

Darüber hinaus wird hier noch ein weiterer Aspekt deutlich, der auf die Spezifität der Produkte zielt: Werbeagenturen erschaffen Produkte, die auf einer dezidiert ästhetischen und symbolischen Ebene bestehen müssen. Sie verweisen dabei entsprechend nicht nur auf ein Denotat, also einen bezeichneten Gegenstand oder Sachverhalt (ein Eis, einen Urlaub, einen Versicherungsvertrag) sondern maßgeblich auch auf das Konnotat (ein leckeres, lustmachendes Eis, eine ansprechende Erholung, das Gefühl von Freiheit im Alter). Bei dieser Art der Produkte besteht eine maßgebliche Herausforderung gerade in der Fixierung dieser ästhetischen, symbolischen, sinnlichen Qualität.

Innerhalb der kreativen Arbeitspraxis lassen sich Bewertungen nicht erst am Ende einer Produktionsphase (etwa durch den Kunden oder die Kundin) feststellen, sondern finden sich bereits während des Erarbeitens von Entwürfen (und nicht erst bei fertigen Entwürfen). Zum einen lassen sich dabei selbstevaluative Praktiken beobachten, also Arten und Weisen der eigenen Evaluation der Arbeit – etwa das Zurücktreten vom Bildschirm, das nochmalige Begutachten des Entwurfs nach einer Phase des »Liegenlassens«, die Änderung des Aggregatzustandes durch Ausdrucken usw. Hierbei zielt die Selbstbefragung meist auf die unmittelbare Wahrnehmung des Entworfenen – darauf, ob sich ein Entwurf so »sehen lassen« kann (FN-1, Grafikerin). Zum anderen finden sich auch Momente der wertenden Bezugnahme, bei denen andere Personen die Entwürfe einschätzen. Auch diese Einschätzungen zielen nicht nur auf die Kongruenz von Entwurf und Kundenauftrag, sondern zugleich auch auf die kreative Qualität des Produkts. Systematisch lassen sich hier mindestens drei relevante Formen des Bewertens identifizieren, mithilfe derer über die Qualität der Produkte entschieden wird. Interessant ist an diesen drei Formen außerdem, dass in nahezu allen Fällen begründete Werturteile abgegeben werden:

1) Die Agenturen nutzen im Ablauf der Produktion festgelegte Evaluationsmomente. So finden sich während der Produktion beispielsweise Evaluationssituationen, an denen die Projektleitenden die Entwürfe begutachten. Diese Momente finden in der Regel immer zum gleichen Zeitpunkt innerhalb des Produktionsprozesses statt. Hier werden die Entwürfe nicht nur hinsichtlich ihrer kreativen Kraft, sondern ebenso hinsichtlich ihrer Eignung für den Kunden und die Kundin eingeschätzt. Das bedeutet, ein Effekt dieser Meetings besteht maßgeblich in der Überprüfung einer vermeintlichen Geschmackskongruenz. Hier wird nicht nur entschieden, ob der Entwurf eine originelle Idee ist, sondern gleichermaßen, ob diese Idee auch von den Werbekund/-innen als originell, zu originell oder vielleicht auch zu wenig originell eingeschätzt wird.

2) Neben diesen festgelegten Momenten setzen die Agenturen dezidiert auf die evaluative Praxis des Kollektivs. Wie so etwas aussehen kann, wurde bereits oben bei den informellen Praktiken angedeutet. Es sind demnach die vielen Bezugnahmen der einzelnen Akteurinnen und Akteure, die den Entwürfen einen Wert zusprechen und als zahlreiche kleine Bewertungen einen evaluativen Gesamteffekt zeitigen. Indem meist mehrere Äußerungen zu einem Entwurf (Nachfragen bei anderen Personen, Einschätzungen von Kolleg/-innen, Evaluationen der Kreativdirektor/-in) vorliegen, kumulieren diese auf einer Art unsichtbaren Punkteskala zu einem Werturteil. Viele positive Äußerungen der Kolleginnen und Kollegen führen zu einer höheren Annahmewahrscheinlichkeit des Entwurfs innerhalb der Entwurfsphase.⁸

3) Schließlich sind es agenturweite Gütekriterien, die als Maßstäbe immer wieder an die Entwürfe herangetragen werden. Da diese in einem Sozialisationsprozess herausgebildet werden und entsprechend auch unterschiedlichen Sozialisationsinstanzen unterworfen sind, finden sich verschiedene Spezifika guter Gestaltungen. Dennoch lassen sich agentur- sowie professionsübergreifend vor allem folgende Kriterien herausstellen: Ein Entwurf ist gut,

- wenn er ein ästhetisches Erlebnis evoziert, also wenn der Entwurf in seiner Unmittelbarkeit ein eigenständiges, sinnliches Erleben ermöglicht.
- wenn er den formalen Anforderungen genügt, also wenn er beispielsweise den Vorgaben der Werbekund/-innen entspricht, aber auch dem Rahmen des Genres entspricht.
- wenn er eine logische Stringenz aufweist. Hier geht es in erster Linie um das gestalterisch umgesetzte Argument, darum dass der Inhalt und die Form auch »im Denken gut zusammenpassen« (FN-1, Texter) und dass eine inhaltliche Konsequenz gewahrt wird.

Diese entwurfsbezogenen Geltungsansprüche fungieren als allgemeine Leitlinien, die in ihrer jeweiligen konkreten Ausgestaltung durchaus differieren, in Konkurrenz zueinander treten und auch den Gegenstand intensiver Auseinandersetzung bilden.

Sowohl diese Geltungsansprüche als auch die beiden anderen Formen des Bewertens sind für die Frage nach der Organisation von Dauerinnovation von zentraler Bedeutung, da sie die Organisation von Kreativität als einen hoch evaluativen Prozess ausweisen, der sowohl eine stets mitlaufende Qualitätskontrolle als auch eine erhöhte Legitimität und Akzeptanz von Entscheidungen ermöglicht. So bilden diese Evaluationen routinierte Formen der Wertzuschreibung und damit eine unerlässliche Notwendigkeit in der Produktion kreativer Erzeugnisse.

⁸ Da in der Entwurfsphase immer mehr Entwürfe produziert werden als sowohl intern den Projektleitenden als auch extern den Werbekund/-innen präsentiert werden, bleiben einige Entwürfe auf der Strecke. Ohnehin lässt sich der Produktionsprozess als eine immer enger zulaufende Reduktions- und Selektionsmaschinerie lesen. Während zu Beginn der Projekte noch zehn Vorschläge denkbar sind, werden nur fünf davon als Entwürfe probenhalber gestaltet und nur drei davon dem Kunden bzw. der Kundin präsentiert. Zur organisationalen Leistung dieser Optionalität vergleiche Krämer 2014: 254 ff., 351 f.

Schluss

Im vorliegenden Beitrag wurde dargestellt, wie Werbeagenturen auf die Anforderung reagieren, Dauerinnovationen zu organisieren. Es wurde vorgeschlagen, einer praxeologischen Methodologie folgend, die Antwort auf diese Frage nicht in strukturellen Organisationsmerkmalen zu verorten, sondern in der Handlungspraxis der Akteure selbst. Anhand dreier Praxiskomplexe wurde nachgezeichnet, dass Werbeagenturen eine spezifische Form von Temporalität ausbilden, die eine hohe Dynamik aufweist, eine Form von Sozialität, die die spontanen und informellen Organisationskräfte explizit einbezieht und schließlich auf verschiedene, aber dezidierte evaluative Strategien der Fixierung kreativer Qualitäten setzen. Diese Praxiskomplexe und die mit ihnen verbundenen einzelnen Handlungspraktiken, ermöglichen eine Ausrichtung der Organisation auf eine kreative Produktion. Dabei zeigt eine derartige Perspektive, dass das organisationssoziologisch Interessante dieser »Laboratorien des Begehrens« (Hennion, Méadel 2013) weniger in ihrem kreativen Nimbus als dann doch eher in der Alltäglichkeit ihrer Praxis zu suchen ist.

Literatur

- Argyris, N. S., Silverman, B. S. 2004: R&D, Organization Structure, and the Development of Corporate Technological Knowledge. In *Strategic Management Journal*, 25 Jg., Heft 8–9, 929–958.
- Böhle, F., Bolte, A. 2002: Die Entdeckung des Informellen: Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Bolte, A., Porschen, S. 2006: Organisation des Informellen: Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag. Wiesbaden: VS.
- Frank, T. 1997: *The Conquest of Cool. Business Culture, Counterculture, and the Rise of Hip Consumerism.* London, Chicago: University of Chicago Press.
- Garfinkel, H. 1967: *Studies in Ethnomethodology.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Grabher, G. 2002: The Project Ecology of Advertising: Tasks, Talents and Teams. In *Regional Studies*, 36. Jg., Heft 3, 245–262.
- Grabher, G. 2004: Learning in Projects, Remembering in Networks?: Communitarity, Sociality, and Connectivity in Project Ecologies. In *European Urban and Regional Studies*, 11. Jg., Heft 2, 103–123.
- Hennion, A., Méadel, C. 2013: In den Laboratorien des Begehrens: Die Arbeit der Werbeleute. In T. Thielmann, E. Schüttpelz (Hg.), *Akteur-Medien-Theorie.* Bielefeld: transcript, 341–376.
- Hutter, M. 2011: Infinte Surprises: On the Stabilization of Value in the Creative Industries. In J. Beckert, P. Aspers (Hg.), *The Worth of Goods. Valuation and Pricing in the Economy.* Oxford: Oxford University Press, 201–220.
- Knorr-Cetina, K. 2002: *Wissenskulturen. Ein Vergleich naturwissenschaftlicher Wissensformen.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Koppetsch, C. 2006: *Das Ethos der Kreativen. Eine Studie zum Wandel von Arbeit und Identität am Beispiel der Werbeberufe.* Konstanz: UVK.
- Krämer, H. 2014: *Die Praxis der Kreativität. Eine Ethnografie kreativer Arbeit.* Bielefeld: transcript.
- Lamont, M. 2012: Toward a Comparative Sociology of Valuation and Evaluation. In *Annual Review of Sociology*, 38. Jg., Heft 21, 201–221.
- Luhmann, N. 1992: *Die Wissenschaft der Gesellschaft.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. 1996: *Die Realität der Massenmedien.* Opladen: Leske+Budrich.

-
- Matthews, B. 2009: Intersections of Brainstorming Rules and Social Order. In *CoDesign*, 5. Jg., Heft 1, 65–76.
- Miettinen, R., Samra-Fredericks, D., Yanow, D. 2009: Re-Turn to Practice: An Introductory Essay. In *Organization Studies*, 30. Jg., Heft 12, 1309–1327.
- Mintzberg, H., McHugh, A. 1985: Strategic Formation in an Adhocracy. In *Administrative Science Quarterly*, 30. Jg., Heft 2, 160–197.
- Nicolini, D. 2013: *Practice Theory, Work & Organization. An Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Schmidt, S. J. 2002: Werbung oder die ersehnte Verführung. In H. Willems (Hg.), *Die Gesellschaft der Werbung. Kontexte und Texte. Produktionen und Rezeptionen. Entwicklungen und Perspektiven*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 101–119.
- Sydow, J., Lindkvist, L., DeFillippi, R. 2004: Project-based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial. In *Organization Studies*, 25 Jg., Heft 9, 1475–1489.
- Whitley, R. 2006: Project-based Firms: New Organizational Form or Variations on a Theme? *Industrial and Corporate Change*, 15 Jg., Heft 1, 77–99.