

# Neuerungen als Termingeschäft

## Projektkoordination in den Creative Industries

Judith Nyfeler und Raimund Hasse

*Beitrag zur Veranstaltung »Innovationsfelder. Handlungsfelder der Koordination komplexer Innovationen« der Sektionen Organisationssoziologie/Wissenschafts- und Technikforschung*

## Organisationsprinzipien der Creative Industries

Die Creative Industries haben sich in den letzten beiden Jahrzehnten zu einem neuen wirtschaftlichen Sektor entwickelt, der auch politische und gesellschaftliche Anerkennung erfährt. Hintergrund dieser Entwicklung sind verschiedene nationalstaatliche und Staaten übergeordnete politische Initiativen. 1998 erlässt die UK-Regierung das *Creative Industries Mapping Document* (DCMS 2001 [1998]); im Jahr 2003 schlägt das Europäische Parlament eine Definition der „Cultural Industries“ vor<sup>1</sup> und darauffolgend veröffentlicht die UNCTAD (United Nation Conference on Trade and Development) den – noch weiter gefassten – *Creative Economy Report* (UNCTAD 2008).<sup>2</sup> 2003 wird der erste Schweizer Bericht zur Kulturwirtschaft verfasst (Weckerle et al. 2003) und 2007 startet in Deutschland die Bundesregierung die Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft<sup>3</sup>. Was ursprünglich als kultur- und wirtschaftspolitisches Thesenpapier zur ökonomischen und politischen Anerkennung – oder auch Konstruktion – eines sich neu formierenden wirtschaftlichen Sektors in Erscheinung trat, ist längst zu einem Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung avanciert (Caves 2002; Jones et al. 2015). Die Auseinandersetzung mit den Creative Industries scheint dabei nur Ausdruck einer generell gestiegenen Wertschätzung von Kreativität zu sein, die in praktisch sämtlichen Gesellschaftsbereichen eingefordert wird. Insofern gibt es auffällige Parallelen zu Fragen der Innovationsbereitschaft und -fähigkeit, die ja längst nicht mehr auf high tech-Industrien beschränkt sind.

Der sozialwissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Fragen der Kreativität bieten sich Anknüpfungspunkte, die von der mittlerweile klassischen Kreativitätsforschung der Psychologie und Sozial-

---

<sup>1</sup> Zugriff am 8.11.2017 auf <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P5-TA-2003-0382+0+DOC+XML+V0//EN>.

<sup>2</sup> Kreative Arbeit findet auch in anderen Industrien oder Branchen mit betriebswirtschaftlicher Ausrichtung statt, so zum Beispiel in der Pharmaindustrie oder im Maschinenbau. Folglich umfassen die Creative Economies ein breiteres Sektorenspektrum als die Creative Industries.

<sup>3</sup> Zugriff am 20.11.2018 auf [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/initiative-kultur-und-kreativwirtschaft-bundesregierung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=11](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/initiative-kultur-und-kreativwirtschaft-bundesregierung.pdf?__blob=publicationFile&v=11).

psychologie (Guilford 1950; Torrance 1966; Amabile 1983; Csíkszentmihályi 1988) bis hin zu eher rezenten epochalen Deutungen reichen. So beschreibt (Florida 2006) die Entstehung und Ausbreitung einer kreativer Klasse, Reckwitz (2014) identifiziert ein gesellschaftliches Kreativitätsdispositiv und Siraman und Harris (2014) proklamieren generell einen "creative turn" der gegenwärtigen Gesellschaft. Darüber hinaus gibt es eine auf Blumers zukunftssträchtigen Aufsatz von 1969 zur kollektiven Gestaltung kreativer Inhalte gründende Fachdiskussion (Becker 1974; Woodman et al. 1993), und vor allem institutionalistische und netzwerksoziologische Studien haben sich mit Fragen der Entstehung und Zuschreibung von Kreativität beschäftigt (Elsbach, Kramer 2003; Gilson et al. 2005; Unsworth 2001; Uzzi, Spiro 2005).

In der Organisationssoziologie wird Kreativität – wenig überraschend – als organisierter Sachverhalt begriffen (Fortwengel et al. 2016; Ortmann, Sydow 2018; Slavich, Svejenova 2016). Zudem wird sie oftmals als notwendige Voraussetzung für anschließende Innovationen ausgewiesen (Shalley, Gilson 2017). Netzwerkkoperationen (Aage, Belussi 2008; Cattani et al. 2015; Godart et al. 2014; Perry-Smith, Mannucci 2016; Uzzi, Spiro 2005), Projekte (DeFillippi, Arthur 1998; Bakker et al. 2013; Jones, Lichtenstein 2009; DeFillippi 2015) und der Rückgriff auf Routinen (Sonenshein 2016; Shalley, Gilson 2017; Tschang 2007) sind dabei als Merkmale organisierter Kreativität herausgearbeitet worden.

Vor diesem Hintergrund richtet der vorliegende Beitrag den Blick auf die Mode als ein Bereich, in dem Neues nicht nur erwartet und mit hoher Verlässlichkeit hervorgebracht wird, sondern in dem darüber hinaus auch rigide, zeitliche Vorgaben einzuhalten sind. Die Mode hat sich im letzten Jahrhundert zu einer hochgradig institutionalisierten und stark internationalisierten Branche entwickelt, in der Entwicklung und Produktion von Kreationen längst nicht mehr auf ein Unternehmen und einen Standort beschränkt sind. Sie eignet sich auch deshalb als Gegenstand für die Untersuchung der Frage, weil es ihr gelingt, Kreativität mit hoher Verlässlichkeit und unter Bedingungen eines rigiden Zeitregimes hervorzubringen und weil sie künstlerische und kulturelle Ansprüche mit kommerziellen Anliegen verbindet (Gilson et al. 2005; Tschang 2007; Caves 2012). Die Mode reagiert auf die nicht-hinterfragten und institutionalisierten Kreativitätserwartungen und den permanenten Neuerungsdruck nicht nur mit der Herstellung entsprechender materieller Produkte, sondern auch mit sprachlichen Darstellungen und visuellen Mitteln etwa in Form von Fotoshootings oder Modeschauen. Der hohe Stellenwert der kommunikativen Rahmung ist bezeichnend für die Creative Industries und im Fall der Mode besonders ausgeprägt. Insofern kann Mode sogar als Modellsystem einer Kreativwirtschaft angesehen werden, deren zentraler Bestandteil der Wertschöpfung ebendiese Kreativität ist.

Die Leitfragen des Beitrags lauten deshalb: Unter welchen Bedingungen werden Neuerungen hervorgebracht, welche Organisationsformen lassen sich dabei identifizieren und was sind resultierende Effekte, die mit diesen Organisationsbedingungen einhergehen? Anhand des Illustrationsbeispiels der Mode lässt sich zeigen, dass die spezifischen Merkmale der Organisation und Sprachverwendung es ermöglichen, auf radikale Brüche zu verzichten und Fehlschläge zu vermeiden und rigide zeitliche Vorgaben einzuhalten und dennoch kreativ zu erscheinen. Der Beitrag zeigt folglich, wie Kreativität in der Mode planbar wird und als Termingeschäft organisiert werden kann. Abschließend werden Implikationen der empirisch gewonnen Forschungsergebnisse unter besonderer Berücksichtigung von latenten Innovationseffekten diskutiert und Fragen der Übertragbarkeit der präsentierten Ergebnisse thematisiert, um einen Bogen zum Thema eines „creative turn“ zu schlagen, der nicht zuletzt auch die Wissenschaft betrifft.

Die begrenzte Zeit, die der modischen Erneuerung zur Verfügung steht, hat dazu geführt, dass sich in der Modeindustrie bestimmte Organisationsprinzipien als besonders passend bewährt haben. Darunter fallen erstens, die Einbeziehung externer Spezialist\_innen, zweitens die Aufteilung des Prozesses der Kreativitätshervorbringung in Projekte und drittens der Rückgriff auf Routinen. Auf der Grund-

lage dieser drei Organisationsprinzipien wird die Kreativitätshervorbringung in der Mode zum zuverlässigen und seriellen Termingeschäft. Diese Verlässlichkeit und Regelmäßigkeit der Erneuerung und deren soziale Wertekonstruktion kann dabei als typisch für die Creative Industries angesehen werden (Amabile et al. 1996; Oldham, Cummings 1996). Gleichzeitig wird damit eine systematische Lösung geschaffen, die auf das rapide Tempo der Erneuerung in der Mode reagiert (DeFillippi 2015; Bakker et al. 2016). In einem engeren Sinne fokussiert der vorliegende Beitrag also auf Organisationsprinzipien, das heißt Entstehungsbedingungen und Strukturmerkmalen organisierter Kreativität – also Kooperation in Netzwerken, Projektorganisation und Rückbezug auf Routinen. In einem weiteren Sinne gilt ein besonderer Fokus der sprachlichen Rahmung, also Sprachformen, wie bewusst und demonstrativ zur Schau gestellte Narrative, die als integraler Bestandteil der Organisation von Kreativität beschrieben werden (Mützel 2017).

Routinen, Kooperationen und Projekte organisieren den Prozess der Kreativitätshervorbringung, lassen sich kostengünstig wiederholen und kondensieren zu Maßstäben und Modellen der Orientierung, die sich bestätigt haben und von den Unternehmen beherrscht werden. So stimulieren Projektkooperationen kognitive Diversität und divergentes Denken (Perretti, Negro 2007), erweitern das Repertoire der Rekombinationsmöglichkeiten (Garud et al. 2013), haben (legitimitätsfördernde) Signaleffekte (Bromley et al. 2012: 482) und üben einen positiven Einfluss auf die (erfolgreiche) Verbreitung der kreativen Leistung aus (Bakker et al. 2013; DeFillippi, Arthur 1998; Hargadon, Bechky 2006). Aus wiederholten Kooperationen entsteht zwischen den einzelnen Projekten ein Neuerungsfeld, das die unterschiedlichen, stark arbeitsteiligen Projektakteure zu einem Handlungszusammenhang verbindet, der sich sowohl auf Wissensbestände, Spezialisierungen und Apparaturen bezieht. Schließlich wird das Feld zur (legitimierenden) Instanz, in welchem die neuen, kreativen Güter Akzeptanz und eventuelle Verbreitung finden. Für die Erreichung der Zwischenschritte und Etappenziele sind stark routinierte und standardisierte Arbeitsschritte für die Hervorbringung von Neuerungen in der Modeindustrie besonders relevant. In einer Art Versicherungstechnik wird oftmals auf Routinen zurückgegriffen, die als organisatorische Grundlage zur Entwicklung und Produktion der Kreativität in der Mode beitragen oder das Neue am Vergangenen ausrichten bzw. an Stil und Tradition orientieren (Cappetta et al. 2006; Sonenshein 2014). Das Resultat sind Variationen, sogenannte „stylistic innovations“ (Cappetta et al. 2006), die sich nur marginal von Vorgängermodellen unterscheiden, weil Neuerungen der Mode maßgebend auf der schablonenhaften Reproduktion neuer Ideen basieren, wodurch produktive Effizienz und soziale Akzeptanz erhöht werden (Davies, Brady 2000; Brady, Davies 2004). Modefirmen sind daher gut beraten, permanente Strukturen mit temporären Formen zu ergänzen. So scheinen Routinen und Kooperationen in Projekten für die Terminierung der Organisation von Modedesign und Kreativität eine wichtige und zentrale Rolle zu spielen.

Diese Aspekte sind Voraussetzungen, aber nicht die ausschließliche Erklärung dafür, weshalb die Creative Industries bzw. Neuerungen der Mode kreativ sind. Die erfolgreiche Beanspruchung von Kreativität muss sowohl nach außen kommuniziert und symbolisiert als auch nach innen so verankert werden, dass die Beteiligten an sie glauben. Deshalb werden technisch-materielle Produktionsprozesse mit Sprache aufgeladen – zeremoniell und symbolisch – um diese zu idealisieren. Die Bedeutung von Sprache für die Hervorbringung von Kreativität wurde bisher nur am Rande berücksichtigt (Lounsbury, Glynn 2001; Bartel, Garud 2009). Sie ist dabei entweder als Form der (strategischen) Außendarstellung verstanden worden (Garud et al. 2014; Manning, Bejarano 2016; Petkova 2016; Zilber 2009) oder – in Anlehnung an Karl Weick (1995) – als Grundlage für Prozesse retrospektiver Sinnstiftung. Demgegenüber wird Sprache hier weiter als konstitutive Grundlage für die Hervorbringung von Kreativität verstanden, die auch prospektive Wirkungen entfaltet. Gegenüber den Organisationsprinzipien der Herstellung des materiellen Produkts haben sprachliche und visuelle Darstellungsformen die

Aufgabe, die Neuerungen mittels Inszenierungen zeremoniell zu kommunizieren und Kreativitätsansprüche zu reklamieren (Koch et al. 2018). Als Methoden der zeremoniellen Außendarstellung bilden sie die Grundlage für Bewertungs- und Deutungspraktiken im Feld. Typische Darstellungsformen der Mode sind „kreativisierende“ Inszenierungen und Sprachspiele wie Storytelling, die eine Brücke von der ‚unspektakulären‘ Produktionsweise zur ‚spektakulären‘ Außendarstellung schlagen. Storytelling ist nicht nur „rhetorische Strategie“ (Suddaby, Greenwood 2005) oder „nachträgliche rhetorische Aufbereitung“ mithilfe welcher die Kreativität des Modedesigns im Feld reklamiert wird. Vielmehr werden damit sprachliche Begründungen geliefert, von denen sich auch die Beteiligten überzeugen lassen (Hasse, Schmidt 2008) und die den internen Organisationsfokus (Ziele, Ressourcen, Auftrag) an bestehenden Erwartungen des Feldes ausrichten. Somit stellen Organisationen über Sprache – genauso prospektiv wie retrospektiv – rentable Verbindungen zwischen Organisation und Umwelt her (Lounsbury, Glynn 2001). Storytelling versteht sich nicht nur als marketingstrategisches Handwerk, sondern als konzeptuelle Grundlage der Auseinandersetzung mit der organisationalen Hervorbringung von Kreativität; auf dieser Basis werden Sinngestaltung und Bedeutungszuschreibung möglich. Folglich betreiben „kreative“ Organisationen vergleichsweise viel Aufwand für die Errichtung kreativer Fassaden, auch wenn man allgemein vermuten kann, dass sämtliche Organisationen – zumindest mehr oder weniger – in ein derartiges Fassadenmanagement investieren.

## Diskussion: Innovationseffekte und Fragen der Übertragbarkeit

Anhand des Falls der Mode wurde gezeigt, wie die Hervorbringung von Kreativität technologisch über Routinen, Projekte und Kooperationen mit Spezialist\_innen generiert wird und wie sie mittels Sprache dargestellt wird. Letzteres dient jedoch nicht nur dazu, relevanten Umwelten gegenüber Kreativität zu signalisieren, sondern es stattet neue Kollektionen auch mit Bedeutungen aus, von denen die Beteiligten überzeugt sind und durch die sie orientiert werden. Kreativität – bzw. Entwurf, Herstellung und Präsentation eines Produkts, das Kreativitätszuschreibungen ermöglicht – ist somit ein *kollektiver* Prozess (das heißt sie wird durch eine Vielzahl von Akteuren initiiert und umgesetzt), sie ist *organisiert* (das heißt die Koordination erfolgt über Projekte, bei denen bestimmte Organisationen bzw. Abteilungen oder Stellen federführend sind), und sie ist *institutionell* verankert (das heißt durch Werte und Grundüberzeugungen so abgesichert, dass sie erwartet wird). Kreativität ist demnach alles andere als das verblüffende Resultat eines einzelnen „Genies“. Insofern dokumentiert die vorgelegte Analyse, dass eine rein psychologische oder primär sozialpsychologische Herangehensweise nicht ausreicht, um die Hervorbringung von Kreativität zu begreifen.

Weil die sozialwissenschaftliche Innovationsforschung viel Vorarbeit geleistet und sich für die Kreativitätsforschung als überaus anschlussfähig erwiesen hat, ist auffällig, dass Innovationen im Gegensatz zu der hier beschriebenen Entwicklung und Präsentation neuer Kreationen ein vergleichsweise hohes Risiko des Scheiterns bergen, dass sie ein ungleich höheres Maß an Aufgabenungewissheit aufweisen und dass sie schwer zu planen sind und im Regelfall mit instrumentellen Ansprüchen verbunden sind. Diese Innovationen stellen in soziologischer Lesart Abweichungen dar, die Verbesserungen in Aussicht stellen. Kreativität ist demgegenüber eine Art der Neuerung, die sich lediglich vom Bekannten abzuheben hat; Kreationen haben anders zu sein, nicht besser – und genau dies ist im Fall der Mode erwünscht.

Ein weiterer Unterschied bezieht sich auf Fragen der Diffusion. Während die Diffusion von Innovationen unterschiedlich weitreichend und langandauernd sein kann, grundsätzlich aber konstitutives

Merkmal von Innovationen und im Prinzip deren Erfolgskriterium ist, sind die Diffusionsmöglichkeiten neuer Kreationen bereits aus saisonalen Gründen auch deshalb beschränkt, weil auch alle anderen kreativ sein müssen. Zudem kann fehlende bzw. geringe Diffusion im Fall von Kreationen auch als Qualitätsmerkmal in Erscheinung treten, sofern geringe Bekanntheit und ausbleibende Diffusion als Voraussetzung für die Zuschreibung von avant-garde in Erscheinung tritt. Dennoch gibt es auch in der Mode Innovationen, auch wenn diese nicht die Regel sind (Crane 2000). Sie können zum Beispiel in Form technischer Textilien, Färbetechniken oder Produktionstechnologien vorkommen, die von Modefirmen adaptiert und im Modedesign eingesetzt werden. Modebezogene Innovationen mit Langzeitwirkung sind also grundsätzlich möglich, aber sie sind vergleichsweise selten, weil Mode auf Zeit angelegt ist. Aufgrund des schnellen Turnus bleibt somit kaum Zeit für anschließende Diffusion. Aufgrund dieser Besonderheit wird in der Kreativitäts- und Modeforschung hervorgehoben, gegenüber (radikalen) Innovationen dominierten „ästhetische“ (McRobbie 2016) oder „stilistische Innovationen“ (Cappetta et al. 2006), doch bei genauerer Betrachtung fehlt diesen Entwicklungen die Orientierung an Verbesserungsansprüchen, die für Innovationen konstitutiv sind. Das „kombinatorische Kreieren“ (Tschang 2007) in der Mode lässt sich demnach von Innovationen abgrenzen.

(Radikalen) Innovationen im Wege stehende Kurzfristigkeit und Temporalität wird vor allem in den saisonalen Kollektionen deutlich, die – kaum im Verkauf – wieder überholt und „old-fashioned“ sind (Kawamura 2005; Aspers 2010). Sie ist ein charakteristisches Merkmal der Mode und seitens der Soziologie grundlegend mit Modernisierungsprozessen in Beziehung gesetzt worden: „Das Spezifische – und am Beginn der Moderne noch Überraschende – der Mode besteht offenbar darin, dass sie sich Geltung verschafft, obwohl sie schon im Aufscheinen ihr Verschwinden mitverkündet“, heißt es etwa bei Bohn (2006, S.119). In dieser Vergänglichkeit und dem steten Wandel sah bereits Blumer das Potenzial der Mode, die – unter der Bedingung einer „moving and changing world“ – von alten Beschränkungen befreit, indem sie ermöglicht, neue Richtungen einzuschlagen (Blumer 1969, S.289).<sup>4</sup> Modekollektionen und ihre Modelle sind insofern als – vergleichsweise folgen- und voraussetzungsarme – Möglichkeit des Wandels zu verstehen, in deren Rahmen eine inkrementelle Erneuerung nicht nur zugelassen und toleriert wird, sondern normativ erwartet wird. Während modische Ausgestaltungen – die Moden – auf Zeit angelegt und ephemere sind, ist die Mode als Faktum unvergänglich, beobachtete bereits Georg Simmel hierzu (Simmel 1986, S.204), und für Patriotta ist Mode nicht nur eine Produktions-, sondern gar eine Zeiteinheit (Patriotta 2003, S.356). Zeitlichkeit beschreibt deshalb einen wichtigen Aspekt der Mode, weshalb Organisationen dieser Industrie bestimmte Formen und Verfahren entwickelt haben, die trotz Dynamik und Wandel die zuverlässige Produktion zulassen und planbar machen.

Vor diesem Hintergrund und mit spezifischem Bezug auf Mode lassen sich zwei Besonderheiten von Erneuerungsprozessen in den Creative Industries hervorheben: erstens werden Neuerungen in der Modeindustrie normativ und kognitiv erwartet. Deshalb suchen Organisationen nach Rahmenbedingungen, die Neuerungen begünstigen und fördern. Der Erneuerungsprozess in der Mode verläuft jedoch inkrementell, seriell und zuverlässig. Er unterscheidet sich dadurch von radikalen Innovationsprozessen, insofern er sich lediglich auf Variationen in Farbe, Form, Muster (sogenannte „fashions“ oder Trends) sowie auf Veränderungen der sprachlichen Ausgestaltung bezieht. Radikale Brüche sind demgegenüber ebenso wie technologische Neuerungen eher selten – und von der institutionellen

---

<sup>4</sup> Blumer (1969, S.290) versteht Mode als eine Funktion, die Ordnung herstellt: „Fashion should be recognized as a central mechanism in forming social order in a modern type of world, a mechanism whose operations will increase“.

Umwelt der Modebranche auch weit weniger erwartet. Darüber hinaus gilt für radikale Innovationen, die zuweilen dennoch vorkommen und sich vor allem auf die Entwicklung und Verbesserung technischer Textilien oder Herstellungstechniken beziehen, dass diese andernorts und mit teils anderen Beteiligten entstehen. Insofern lassen sich Innovationsfelder vom Kreativitätsfeld der Mode unterscheiden; und im „Termingeschäft Mode“ wird versucht, Irritationen durch technologische Innovationen gering zu halten. Dem Erfolg radikaler Innovationen steht demnach im Wege, dass nicht nur die Modeproduktion, sondern eben auch deren Bestehen auf Zeit angelegt ist und ihre Neuerungen aufgrund der schnellen Reproduktionszyklen kaum Verbreitung finden können.<sup>5</sup>

Zusammenfassend lässt sich einerseits konstatieren, dass die dichte Taktung von Neuerungen zu einem enormen Storytelling-Aufwand führt, der wiederum die künftigen Möglichkeiten des Erneuerns in eine gewisse Richtung lenkt. Das ist nicht aufgrund des retrospektiven Erzählens illustrativer Geschichten einflussreich, sondern weil sich die Neuerungsprozesse auch auf eine sprachliche Grundlage stützen und diese stets – prospektiv – mitreflektieren. Infolgedessen ist Sprache konstitutiv für Kreativität und ihre Prozesse; sie begrenzt aber zugleich deren Möglichkeitsraum. Andererseits hat die hohe und rigide getaktete Neuerungsrate Verdrängungen zur Folge, die insofern über die Schumpeter'schen Idee der schöpferischen Zerstörung noch hinausgehen, wie die durch ihre Nachfolger verdrängten Kreationen ohnehin nur auf Zeit angelegt sind. Aufgrund dieser der Mode inhärenten Vergänglichkeit hat die Modeindustrie nur ein zweitrangiges Interesse an der Entstehung aufwendiger, genuin riskanter und schwer zu planender Innovationen. Anders formuliert: die dichte Taktung inkrementeller Neuerungen steht der Durchsetzung radikalerer Innovationen im Wege.

Im Hinblick auf abschließend zu diskutierende Fragen der Übertragbarkeit stellt sich zunächst die Frage, inwiefern die Ergebnisse fall- oder modespezifisch sind und inwiefern sie sich auf die Kreativindustrie insgesamt beziehen lassen. Die Vermutung liegt nahe, dass in der Film-, Musik- und Verlagsindustrie ähnliche Bedingungen im Hinblick auf Projektorganisation, Kooperation und Narration vorherrschen, weshalb die Ergebnisse sich auf diese Industrien übertragen lassen. Auch dort, so wäre zu vermuten, wird Kreativität kollektiv hervorgebracht und organisiert, und Neuerungen werden mittels verschiedener Methoden nach innen verwoben und nach außen hin vermittelt.

Eine zweite Perspektive eröffnet sich, wenn man berücksichtigt, dass die Relevanz von Kreativität nicht auf die Creative Industries beschränkt sind, ähnlich wie auch Innovationen nicht ausschließlich eine Angelegenheit forschungs- und wissensintensiver Bereiche sind. So gewinnen Fragen des Designs oder des Marketings, die in besonderer Weise mit Kreativitätserwartungen konfrontiert sind, auch für Industrieprodukte zunehmend an Bedeutung. So bedienen sich zunehmend auch „nicht-kreative“ Industrien kreativer Ressourcen und implementieren erfolgreiche Organisationsprinzipien sowie die Leuchtkraft der Kultur- und Kreativindustrie in ihre Prozesse. Ein Beispiel sind Automobilhersteller, welche Designer\_innen anheuern, um den Sitzkomfort, das Erscheinungsbild der Karosserie oder die visuelle Vermarktung zu optimieren (Lampel et al. 2008). Die hieran anschließenden Forschungsfragen wären also: Wie wird jenseits der Creative Industries Kreativität signalisiert; wie werden entsprechende Ansprüche organisatorisch und narrativ integriert – und nicht zuletzt, welche Effekte hat ein zunehmender Stellenwert von Kreativität für die Innovationsfähigkeit in high- und low-tech-Sektoren sowie im Industrie- und Dienstleistungswesen?

---

<sup>5</sup> Die Logik der Haute Couture ist eine Ausnahme, denn sie reklamiert Einzigartigkeit durch Werkstattcharakter, wobei Bekanntes, Normen und Konventionen teilweise absichtlich ignoriert werden. Dadurch wird eine höhere Chance erzielt, radikale Änderungen im Modedesign zu bewirken.

Drittens lädt das dialektische Verhältnis von dicht getakteten Kreativitätserwartungen und radikalen Innovationen zu reflexiven Überlegungen ein, die sich auf die Wissenschaft selbst beziehen – und damit auch auf die sozialwissenschaftliche Kreativitätsforschung. Denn weder sind die dargelegten Organisationsprinzipien der Projektorganisation und (bei größeren Projekten) der Kooperation mit externen Spezialist\_innen etwas, was der Organisation wissenschaftlicher Forschung fremd ist, noch wird man zu der Einschätzung gelangen, die Präsentation der erarbeiteten Ergebnisse könne in der Wissenschaft vernachlässigt werden. Vielmehr ist anzunehmen, dass in der Wissenschaft mit dem Druck mehr zu publizieren der Druck der ständigen Erneuerung ansteigt (und dass sie dadurch den Creative Industries ähnlicher wird) – mit der zu vermutenden Wirkung, dass der Mode nicht unähnlich auf eine dichte Taktung neuer Ergebnisse mit weniger Schlagkraft und Durchbruch gesetzt wird. Die kontinuierliche Hervorbringung von Neuerungen ist dabei nicht nur für die Karriereperspektiven einzelner Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen entscheidend, sondern auch für die Evaluation von Projekten und ganzen Forschungseinrichtungen. Dies alles könnte darauf hindeuten, dass die organisatorischen und narrativen Merkmale der Wissenschaft denen der Kreativindustrie verdächtig nahekommen – und diese Entwicklung könnte die Bedingungen für radikale Innovationen auch in der Wissenschaft eher verschlechtern als begünstigen. Mit Bezug auf die Modeindustrie lassen sich demnach Fragestellungen behandeln, die weit über diesen Untersuchungsbereich hinausgehen.

## Bibliographie

- Aage, Tine und Fiorenza Belussi. 2008. *From Fashion to Design: Creative Networks in Industrial Districts*. *Industry & Innovation* 15(5):475–491.
- Amabile, Teresa M. 1983. The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology* 45(2):357–376.
- Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby und Michael Herron. 1996. Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal* 39(5):1154–1184.
- Aspers, Patrik. 2010. *Orderly fashion. A sociology of markets*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Bakker, René M., Smaranda Boroş, Patrick Kenis und Leon A.G. Oerlemans. 2013. It's Only Temporary: Time Frame and the Dynamics of Creative Project Teams. *British Journal of Management* 24(3):383–397.
- Bakker, René M., Robert J. DeFillippi, Andreas Schwab und Jörg Sydow. 2016. Temporary Organizing: Promises, Processes, Problems. *Organization Studies* 37(13):1703–1719.
- Bartel, Caroline A. und R. Garud. 2009. The role of narratives in sustaining organizational innovation. *Organization Science* 20(1):107–117.
- Becker, Howard S. 1974. Art as a Collective Action. *American Sociological Review* 39(6):767–776.
- Blumer, Herbert. 1969. Fashion: From class differentiation to collective selection. *The Sociological Quarterly* 10(3):275–91.
- Bohn, Cornelia. 2006. Kleidung als Kommunikationsmedium. In *Inklusion, Exklusion und die Person*, 95–124. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Brady, T. und Andrew Davies. 2004. Building Project Capabilities: From Exploratory to Exploitative Learning. *Organization Studies* 25(9):1601–1621.
- Bromley, Patricia, Hokyung Hwang und Walter W. Powell. 2012. Decoupling revisited: Common pressures, divergent strategies in the U.S. nonprofit sector. *M@n@gement* 15(5):468–501.
- Cappetta, Rossella, Paola Cillo und Anna Ponti. 2006. Convergent designs in fine fashion: An evolutionary model for stylistic innovation. *Research Policy* 35(9):1273–1290.

- Cattani, Gino, Simone Ferriani und Mariachiara Colucci. 2015. Creativity in Social Networks. In *The Oxford Handbook of Creative Industries 2*, Hrsg. C. Jones, M. Lorenzen und J. Sapsed, 75–95. Oxford: Oxford University Press.
- Caves, Richard E. 2012. Contacts Between Art and Commerce. In *Creative Industries: Critical Readings Volume 2: Economy*, Hrsg. B. Moeran und A. Alacovska, 3–13. London: Berg.
- Caves, Richard E. 2002. *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce* 2nd ed. Harvard University Press.
- Crane, Diana. 2000. *Fashion and its Social Agendas*. Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Csikszentmihályi, Mihaly. 1988. Society, culture, and person: a system view of creativity. In *The Nature of Creativity*, Hrsg. R.J. Sternberg, 325–339. Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- Davies, Andrew und Tim Brady. 2000. Organisational capabilities and learning in complex product systems: towards repeatable solutions. *Research Policy* 29(7–8):931–953.
- DCMS, Department for Culture, Media and Sport. 2001. *Creative Industries Mapping Document*. London: UK Labour Force, Department for Culture, Media and Sport.
- DeFillippi, Robert. 2015. Managing Project-Based Organization in Creative Industries. In *The Oxford Handbook of Creative Industries*, Hrsg. C. Jones, M. Lorenzen, und J. Sapsed, 268–283. Oxford: Oxford University Press.
- DeFillippi, Robert J und Michael B Arthur. 1998. Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Film Making. *California Management Review* 40(2):125–140.
- Elsbach, Kimberly D. und Roderick M. Kramer. 2003. Assessing Creativity in Hollywood Pitch Meetings: Evidence for a Dual-Process Model of Creativity Judgments. *The Academy of Management Journal* 46(3):283–301.
- Florida, Richard. 2006. *The rise of the creative class* 11th ed. New York: Basic Books.
- Fortwengel, Johann, Elke Schüssler und Jörg Sydow. 2016. Studying Organizational Creativity as Process: Fluidity or Duality? *Creativity and Innovation Management* 2(2):1–12.
- Garud, Raghu, Henri A. Schildt und Theresa K. Lant. 2014. Entrepreneurial Storytelling, Future Expectations, and the Paradox of Legitimacy. *Organization Science* 25(5):1479–1492.
- Garud, Raghu, Philipp Tuertscher und Andrew H. Van de Ven. 2013. Perspectives on Innovation Processes. *The Academy of Management Annals* 7(1):775–819.
- Gilson, Lucy L., John E. Mathieu, Christina E. Shalley und Thomas E. Ruddy. 2005. Creativity and Standardization: Complementary or Conflicting Drivers of Team Effectiveness? *Academy of Management Journal* 48(3):521–531.
- Godart, Frédéric C., Andrew V. Shipilov und Kim Claes. 2014. Making the Most of the Revolving Door: The Impact of Outward Personnel Mobility Networks on Organizational Creativity. *Organization Science* 25(Sept.):377–400.
- Guilford, J.P. 1950. Creativity. *The American Psychologist* 33(4):444–454.
- Hargadon, Andrew B. und Beth A. Bechky. 2006. When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work. *Organization Science* 17(4):484–500.
- Hasse, Raimund und Lucia Schmidt. 2008. Unternehmertum, Arbeit, Sprache. *Sociologia Internationalis* 48(1):1–28.
- Jones, Candace und Benjamin B. Lichtenstein. 2009. Temporary Inter-organizational Projects: How Temporal and Social Embeddedness Enhance Coordination and Manage Uncertainty. *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations* January 2017.
- Jones, Candace, Mark Lorenzen und Jonathan Sapsed. 2015. The Oxford Handbook of Creative Industries. In *The Oxford Handbook of Creative Industries*, Hrsg. C. Jones, M. Lorenzen und J. Sapsed, 535. Oxford: Oxford University Press.
- Kawamura, Yuniya. 2005. *Fashion-ology* reprinted. London, New York: Bloomsbury Academic.



- Koch, Jochen, Matthias Wenzel, Ninja Natalie Senf und Corinna Maibier. 2018. Organizational Creativity as an Attributional Process: The case of haute cuisine. *Organization Studies* 39(2–3):251–270.
- Lampel, Joseph, Jamal Shamsie und Theresa K. Lant. 2008. Toward a Deeper Understanding of Cultural Industries. In *The Business of Culture*, Hrsg. J. Lampel, J. Shamsie, und T.K. Lant, 3–14. New York, London: Psychology Press.
- Lounsbury, Michael und Mary Ann Glynn. 2001. Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal* 22(6–7):545–564.
- Manning, Stephan und Thomas A Bejarano. 2016. Convincing the crowd: Entrepreneurial storytelling in crowdfunding campaigns. *Strategic Organization* 15(2):1–49.
- McRobbie, Angela. 2016. Towards a Sociology of Fashion Micro-Enterprises: Methods for Creative Economy Research. *Sociology* 50(5):934–948.
- Mützel, Sophie. 2017. *Markets from stories*. Habilitationsschrift. Humboldt-Universität Berlin, Kultur-, Sozial und Bildungswissenschaftliche Fakultät.
- Oldham, Greg R. und Anne Cummings. 1996. Employee Creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal* 39(3):607–634.
- Ortmann, Günther und Jörg Sydow. 2018. Dancing in chains: Creative practices in/of organizations. *Organization Studies* 39(7):899–921.
- Patriotta, Gerardo. 2003. Sensemaking on the shop floor: Narratives of knowledge in organizations. *Journal of Management Studies* 40(2):348–375.
- Perretti, Fabrizio und Giacomo Negro. 2007. Mixing genres and matching people: a study in innovation and team composition in Hollywood. *Journal of Organizational Behavior* 28:563–586.
- Perry-Smith, Jill E. und Pier Vittorio Mannucci. 2016. From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journal. *Academy of Management Review* 42(1):53–79.
- Petkova, Iva. 2016. Between high-tech and high-fashion: How E-Commerce fashion organizations gain moral and pragmatic legitimacy in the fashion field. *Poetics* 57:55–69. Elsevier B.V.
- Reckwitz, Andreas. 2014. *Die Erfindung der Kreativität* 4th ed. Berlin: Suhrkamp.
- Shalley, Christina E. und Lucy L. Gilson. 2017. Creativity and the Management of Technology: Balancing Creativity and Standardization. *Production and Operations Management* 26(4):605–616.
- Simmel, Georg. 1986. Die Mode. In *Die Listen der Mode*, Hrsg. S. Bovenschen, 179–207. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Slavich, Barbara und Silviya Svejenova. 2016. Managing Creativity: A Critical Examination, Synthesis, and New Frontiers. *European Management Review* 13(4):237–250.
- Sonenshein, Scott. 2014. How organizations foster the creative use of resources. *Academy of Management Journal* 57(3):814–848.
- Sonenshein, Scott. 2016. Routines and creativity: From dualism to duality. *Organization Science* 27(3):739–758.
- Suddaby, Roy und Royston Greenwood. 2005. Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly* 50(1):35–67.
- Torrance, Ellis Paul. 1966. *Torrance Tests of Creative Thinking*. Princeton: Personnel Press.
- Tschang, Ted F. 2007. Balancing the Tensions Between Rationalization and Creativity in the Video Games Industry. *Organization Science* 18(6):989–1005.
- UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development. 2008. *Creative Economy Report*. Geneva.
- Unsworth, Kerrie L. 2001. Unpacking creativity. *The Academy of Management Review* 26(2):289–297.
- Uzzi, Brian und Jarrett Spiro. 2005. Collaboration and creativity: The small world phenomenon. *American Journal of Sociology* 111(2):447–504.
- Weckerle, Christoph, Michael Söndermann und Franz-Otto Hofecker. 2003. *Kultur.Wirtschaft.Schweiz. Das Umsatz- und Beschäftigungspotential des Kulturellen Sektors*. Zürich: Hochschule für Gestaltung und Kunst.

- Weick, Karl E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, London: SAGE Publications.
- Woodman, Richard W., John E. Sawyer und Ricky W. Griffin. 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review* 18(2):293-321.
- Zilber, Tammar B. 2009. Institutional maintenance as narrative acts. In *Institutional Work: Actors and Agency in institutional Studies of Organizations*, Hrsg. T.B. Lawrence, R. Suddaby, und B. Leca, 205-235. Cambridge University Press.