

Kreativität, Organisation und Management

NANCY RICHTER, MATTHIAS MAIER

1. Einleitung

Kreativität hat Konjunktur – so könnte man meinen, wenn man die verschiedenen Debatten zu diesem Thema betrachtet. Zugleich sind viele Erwartungen, Hoffnungen und Versprechungen mit Kreativität, Kreativschaffenden und kreativen Industrien verbunden. Kreativschaffende sollen Innenstädte neue beleben. Kreative Industrien sollen Produkte und Leistungen erstellen, die sich von der standardisierten Massenproduktion der frühen Industriegesellschaft abheben. Kreativität soll Dingen einen besonderen Wert und eine Einzigartigkeit verleihen und dazu beitragen, zögerliches Konsumverhalten zu überwinden und der wirtschaftlichen Entwicklung neuen Schwung zu verleihen. Florida (2002) vertritt sogar die These, dass Kreativität den Kern der ökonomischen Tätigkeiten einer ‚postfordistischen und wissensbasierten Gesellschaft‘ darstellt. Demzufolge hätten wir es mit einer fundamentalen Transformation von Gesellschaft und Wirtschaft zu tun. Kreative Handlungen, die früher vor allem Künstlern, Gestaltern und anderen ‚freien Geistern‘ zugesprochen wurden, rücken in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit von Wirtschaft und Gesellschaft. Vielfach postulierte Gegensätze zwischen Kunst und Wirtschaft und die Differenzen zwischen kulturellem und ökonomischem Kapital scheinen sich aufzulösen. Das Verhältnis von Kreativität und Wirtschaft würde sich damit neu formieren. Es stellt sich die Frage, ob sich tatsächlich ein neues Verhältnis zwischen Kreativität und Wirtschaft entwickelt. Anhaltspunkte dafür sind vorhanden. Organisationen zeigen steigendes Interesse an kreativen Mitarbeitern, Teams und Organisationsformen (ALVES u. a. 2007: 27). In der Organisationstheorie ist zudem ein Wandel von Themen und Diskursformationen zu verzeichnen, der dem kreativen Moment eine besondere Aufmerksamkeit verschafft. In den folgenden Betrachtungen geht es um die Bedeutung von Kreativität für einzelne Unternehmen oder Organisationen. Es geht um das Verhältnis von Kreativität, Organisation und Management. Dabei stehen folgende Fragen im Mittelpunkt: Welche Bedeutung kommt der Kreativität in Organisationen zu? Wie ist Kreativität in diesem Zusammenhang mit Organisation und Management zu fassen? In welchem Verhältnis

stehen kreative Handlungen zu den Praktiken in Organisationen? Wie verändert sich die Auffassung von Kreativität im Vergleich zu früheren Auseinandersetzungen? Die Ausgangsthese der folgenden Betrachtung ist, dass Kreativität und Organisation ein ambivalentes und sogar paradoxes Verhältnis aufweisen. Organisation dient der Herstellung einer Ordnung und steht unter dem Anspruch wirtschaftlicher Effizienz. Selbst wenn die Ordnung als dynamisch und ständig veränderlich gedacht wird, so scheint die Idee der Ordnung dem Anspruch von Kreativität zu widersprechen. Organisation und Kreativität wären dann als Oppositionen zu begreifen. Betrachtet man den Bereich der Kreativindustrien oder den zunehmenden Diskurs um Kreativität im Management, so scheint es, als wäre die angenommene Differenz von Organisation, das zuvor Unvereinbare, hier plötzlich miteinander verbunden. Ordnung und Kreativität treten als Gemeinsames auf. Nach Boltanski und Chiapello (2006) steht dieser ‚Neue Geist des Kapitalismus‘, welcher sich durch die Verbindung zwischen Kreativität und Ökonomie auszeichnet, im Zusammenhang mit einer ideologischen Transformation des Kapitalismus in den letzten Jahrzehnten. Vor allem die sogenannte Künstlerkritik, welche sich aus der Empörung über die Entzauberung und die fehlende Authentizität im Kapitalismus speist, dient im ‚Neue Geist des Kapitalismus‘ als Grundlage der Inspiration. Neben der Forderung nach Authentizität und Autonomie wird dabei der Forderung nach Kreativität eine besondere Bedeutung beigemessen (BOLTANSKI/CHIAPELLO 2006: 176). Laut Boltanski und Chiapello (2006: 375) hat diese Forderung nach Kreativität dazu geführt, dass die Oppositionsbildung zwischen Geistesleben einerseits und Geschäfts- und Produktionswelt andererseits an Relevanz verloren hat. Zum Ausdruck kommt die Verbindung zwischen Kreativität und Organisation auch in Managementkonzepten. So ist von einem Kreativmanagement (BILTON 2007) die Rede oder Kreativität wird als wichtigste neue Führungsqualität identifiziert (IBM 2010).

Ausgehend von dieser Transformation des Kapitalismus ist an der Opposition zwischen Kreativität und Organisation kaum mehr festzuhalten. Es geht vielmehr darum, Zugänge für ein neues Verständnis von Organisation und Kreativität zu schaffen und nach dem Austausch zwischen diesen beiden Bereichen zu fragen. Neben Differenztheorien gibt es Ansätze, die man als Integrationstheorien deuten kann. Nachfolgend werden diese beiden Grundkonzepte betrachtet um im Anschluss daran die Frage zu stellen, welche Verbindung von Kreativität und Organisation in Aussicht stehen. Im Besonderen jedoch stellt sich die Frage wie

sich Begriff und Inhalt von Kreativität selbst verändern, wenn sie sich im ‚Neue Geist des Kapitalismus‘ mit dem ökonomischen Kalkül verbindet.

2. Kreativität als Antidisziplin

Kunst und Ökonomie werden im wissenschaftlichen und alltäglichen Diskurs häufig als unvereinbare Gegensätze betrachtet. Diese Differenzierung hat sich auf den Bereich Organisation und Kreativität ausgedehnt (TOWNLEY/BEECH 2010: 9). Michel de Certeau versteht Kreativität als Antidisziplin und Organisation als Disziplin. Er setzt sich mit Kreativität, Organisation und Konsum auseinander und begibt sich auf die Suche nach Handlungen und Praktiken, die von einer Antidisziplin geprägt sind. Es geht ihm um die *Kunst des Handelns*, insbesondere um Praktiken des Alltags, die dazu bestimmt sind, eigenwillige Ziele zu verfolgen, die Ordnung der Organisationen und Institutionen zu unterlaufen sowie die Dinge des Alltags anders zu gebrauchen, als es von den herrschenden Institutionen gedacht war (CERTEAU 1988: 9). Als ersten Bezugspunkt nimmt de Certeau die Handlungsmodelle von Verbrauchern. Er spricht von der Fabrikation von Konsumenten,

die allerdings unsichtbar ist, da sie sich in den von den Systemen der (televisuellen, urbanen, kommerziellen etc.) Produktion besetzten Bereichen verbirgt. Unsichtbar, da die totalitärer werdende Verbreitung dieser Systeme den Konsumenten keinen Platz mehr lässt, um deutlich zu machen, was sie mit den Produkten machen. (CERTEAU 1988: 13)

De Certeau spricht damit spezifische und eigensinnige Praktiken der Aneignung von Produkten und Leistungen an, die sich den vorgegebenen Bestimmungen widersetzen.

Das Gegenstück zur rationalisierten, expansiven, aber auch zentralisierten, lautstarken und spektakulären Produktion ist eine andere Produktion, die als ‚Konsum‘ bezeichnet wird: diese ist listenreich und verstreut, aber sie breitet sich überall aus, lautlos und fast unsichtbar, denn sie äußert sich nicht durch eigene Produkte, sondern in der Umgangsweise mit den Produkten, die von einer herrschenden ökonomischen Ordnung aufgezwungen werden. (de CERTEAU 1988: 13)

Es lässt sich demzufolge nicht von den gesellschaftlichen Objekten auf den Gebrauch bei Gruppen oder Individuen schließen. Die Analyse der vom Fernsehen verbreiteten Bilder und der vor dem Fernsehen verbrachten Zeit müsste de Certeau zufolge durch

eine Untersuchung dessen ergänzt werden, was der Kulturkonsument während dieser Stunden und mit diesen Bildern ‚fabriziert‘. Dasselbe gilt für den Gebrauch des

städtischen Raums, der im Supermarkt gekauften Produkte oder für den Umgang mit den von der Zeitung verbreiteten Berichten und Stories. (CERTEAU 1988: 13)

De Certeau geht davon aus, dass die Verbraucher

mit und in der herrschenden Kulturökonomie die zahlreichen und unendlichen Metamorphosen des Gesetzes dieser Ökonomie in die Ökonomie ihrer eigenen Interessen und Regeln ‚umfrisieren‘. (CERTEAU 1988: 13)

Ein zweiter Bezugspunkt von de Certeau liegt bei den Organisationen und Institutionen selbst. Seine Zielrichtung bei diesen Betrachtungen ist es, kreatives Vorgehen im Alltag ausfindig zu machen. Es geht ihm um eine zersplitterte, taktische und bastelnde Kreativität, mit denen Gruppen und Individuen die disziplinierenden Technologien unterlaufen und sich der Gewalt der Ordnung widersetzen.

Diese ‚Handlungsweisen‘ sind die abertausend Praktiken, mit deren Hilfe sich die Benutzer den Raum wieder aneignen, der durch die Techniken der soziokulturellen Produktion organisiert wird. (de CERTEAU 1988: 15)

Es geht ihm um die Frage nach dem Gegengewicht zu den stummen Prozeduren, die die Bildung der sozialen Ordnung organisieren. Dabei interessiert er sich für populäre oder auch verschwindend kleine Praktiken, die sich gegen die Mechanismen der Disziplinierung wenden. De Certeau bezieht sich dabei explizit auf Foucault, insbesondere auf die Untersuchungen zur Mikrophysik der Macht und die Analyse von Dispositiven: Im Gegensatz zu Foucault geht es bei de Certeau aber nicht um die Frage, wie sich die Dispositive der Macht und die damit verbundenen technischen Prozeduren in den Institutionen durchsetzen und den Raum organisieren. Er will stattdessen die mikrobenhaften Operationen bestimmen, die sich im Inneren der technokratischen Strukturen verbreiten und deren Funktionsweise wird durch eine Vielzahl von Taktiken unterlaufen, die sich in den Details des Alltäglichen artikulieren. Es geht ihm um kreatives Vorgehen und um Praktiken im Alltag von Organisationen. Diese Praktiken in Organisationen und Institutionen und die Listen von Konsumenten bilden das Netz einer Antidisziplin. Mit seiner Betrachtung ordnet sich de Certeau in eine Reihe von Kritikern ein, die von einer Opposition zwischen Kunst und Ökonomie bzw. Kreativität und Organisation ausgehen. So haben u. a. Theodor W. Adorno und Max Horkheimer in ihrem Beitrag *Zur Dialektik der Aufklärung* aus dem Jahr 1947 Kritik an der Massenkultur der 1940er Jahre geübt. Sie verstehen die Aufklärung als Massenbetrug. In einer Massenkultur stehe die kommerzielle Vermarktung von Kultur im Gegensatz zu einer authentischen Kultur. In der Massenkultur sei alles gleichartig:

Kultur heute schlägt alles mit Ähnlichkeit. Film, Radio, Magazine machen ein System aus. Jede Sparte ist einstimmig in sich und alle zusammen. Die ästhetischen Manifestationen noch der politischen Gegensätze verkünden gleichermaßen das Lob des stählernen Rhythmus. (HORKHEIMER/ADORNO 1947:144)

Ähnlich wie de Certeau gehen sie davon aus, dass die Massenkultur dem Menschen nur noch die Rolle des passiven Konsumenten zuteilt. Auch Adorno (1999), der sich in seinem Aufsatz *Résumé über Kulturindustrie* auf die Dialektik der Aufklärung bezieht, stellt fest, dass Produkte mehr oder weniger planvoll hergestellt werden und auf den Konsum durch die Massen zugeschnitten sind. Er ersetzt den Begriff der Massenkultur durch den der Kulturindustrie, um deutlich zu machen, dass es sich gerade nicht um eine Kultur der Masse handelt, sondern dass die Logik der Massenkultur in der Verurteilung der Masse zur Passivität besteht. Auch er fasst Kunst und Ökonomie als gegensätzliche Logiken auf. Die Autonomie der Kunstwerke sieht er durch die Kulturindustrie tendenziell beseitigt. Unter Bezugnahme auf Walter Benjamins Text *Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit* geht Adorno auf die fehlende Authentizität der Kulturprodukte im Vergleich zum traditionellen Kunstwerk ein.

Die Kulturindustrie [ist] dadurch definiert, dass sie dem auratischen Prinzip nicht ein Anderes strikt entgegensetzt, sondern die verwesende Aura konserviert, als vernebelnden Dunstkreis. (ADORNO 1999: 205)

Walter Benjamin geht es bei der Aura um die Unnahbarkeit, Echtheit und Einmaligkeit von Kunstwerken.

Nichts gibt vielleicht von der echten Aura einen so richtigen Begriff wie die späten Bilder van Goghs, wo an allen Dingen – so könnte man diese Bilder beschreiben – die Aura mitgemalt ist. (BENJAMIN 1985: 588)

Im *Zeitalter der technischen Reproduzierbarkeit* gehe jedoch diese Aura verloren: „Was im Zeitalter der technischen Reproduzierbarkeit des Kunstwerks verkümmert, das ist seine Aura.“ (BENJAMIN 1939: 5) Die Erfassung der Aura ist bei Benjamin jedoch auch an einen kontemplativen Betrachter gebunden (CRARY 1996: 30), also an die Fähigkeit des Menschen gekoppelt, Kunstwerke in der Betrachtung zum Leben zu erwecken. Dies geschieht dadurch, dass der Mensch ihnen einen Blick verleiht, den die Objekte selbst nicht besitzen.

Die Aura einer Erscheinung erfahren, heißt sie mit dem Vermögen belehnen, den Blick aufzuschlagen. (BENJAMIN 1974: 646)

Dieser ist selbst aber veränderlich und von den symbolischen und ökonomischen Funktionen von Bildern und Produkten und den städtischen

Räumen beeinflusst, in denen sich der Betrachter bewegt. Benjamin entwirft in seinem Werk eine komplexe Betrachtung der Struktur von Ereignissen und Objekten. Wenn Benjamin also in seinem kritischen Aufsatz den Verfall der Aura beklagt, kritisiert er nicht nur die Reproduzierbarkeit auf der Produktionsseite sondern gleichermaßen, dass die Moderne einen kontemplativen Betrachter bzw. Konsumenten nicht mehr zulässt. Benjamin bezieht sich damit auf die veränderte Sinneswahrnehmung in der Gesellschaft (BENJAMIN 1939: 6). Sieht de Certeau im Konsumenten und seinen alltäglichen Praktiken möglicherweise noch Raum für Kreativität in Form von Antidisziplin, ist der Konsument bei Benjamin nicht mehr zu kreativen Handlungen in der Lage. Er ist selbst eingebunden in einen historisch und kulturell spezifischen Kontext, in dem Echtheit und Einmaligkeit auf der Produktions- und Konsumentenseite verkümmern.

Trotz der aufgezeigten Unterschiede gibt es Gemeinsamkeiten, welche diese differenztheoretischen Ansätze der Kunst bzw. Kreativität zuschreiben. Erstens sind kreative sowie künstlerische Werke und Handlungen durch Authentizität gekennzeichnet. Dadurch heben sie sich von der modernen ökonomischen Produktion ab. Nach Benjamin und Adorno gehen die Authentizität, Einmaligkeit und Echtheit mit der (Massen-) Produktion und Vervielfältigung verloren. Zweitens sind kreative Werke und Handlungen als Antidisziplin zu verstehen. Adorno und Horkheimer gehen wie de Certeau davon aus, dass die Massenkultur dem Menschen nur noch die Rolle des passiven Konsumenten zuteilt. Massenproduktion und -kultur sind disziplinarisch. Der Künstler und mit de Certeau auch der gemeine Konsument handeln jedoch antidisziplinarisch. Kunst und Kreativität spielen eine wichtige soziale Rolle (TOWNLEY/BEECH 2010: 8). Der Künstler ist ein Grenzgänger. Er agiert ständig an den Rändern der Gesellschaft und stellt bestehende Verhältnisse in Frage. Er kritisiert diese und trägt damit zur Neuordnung der Gesellschaft bei. Diese romantische Vorstellung vom Künstler hat eine lange wissenschaftliche Tradition. Hier wurde und wird der Künstler als „einsames Genie“ gefeiert (CASSANDRO/SIMONTON 2003: 163). Drittens wird die Autonomie von Kunst und Kreativität gegenüber dem ökonomischen Kalkül hervorgehoben. Kunst dient der Reflexion über Menschen und soziale Verhältnisse. Sie ist ein Ausdruck der menschlichen Kultur. Kunst und Kreativität können dies nur leisten, wenn sie unabhängig sind und nicht von der Ökonomie vermarktet und standardisiert werden. Auf diskursiver Ebene sind die Merkmale der Authentizität, Antidisziplin und Autonomie bis heute aktuell in der Auseinandersetzung mit der Kulturindustrie.

Betrachtungen dieser Art lassen sich als differenztheoretische Konzeption begreifen, bei der unauflösbare Gegensätze zwischen Wirtschaft und Kunst sowie zwischen Organisation und Kreativität bestehen. Diese sind nicht zu überwinden. Die dargestellte Opposition geht jedoch auch mit einem bestimmten Verständnis von Kunst und Kreativität einher.

3. Kreativität, Management und Organisation im Neuen Geist des Kapitalismus

Die aufgezeigte differenztheoretische Konzeption lässt sich als Ausdruck einer Kritik am Triumph einer standardisierten Warengesellschaft und kapitalistischen Produktion lesen. Kritische Auseinandersetzungen dieser Art fassen Boltanski und Chiapello (2006: 81) unter dem Begriff der ‚Künstlerkritik‘ zusammen. Die Künstlerkritik speist sich zum einen aus der fehlenden Authentizität und Entzauberung des Kapitalismus und zum anderen aus der Unterdrückung durch die Bourgeoisie, die den Aufstieg des Kapitalismus begleitet hat. Im Zentrum der Künstlerkritik stehen der Sinnverlust und das verlorene Bewusstsein für das Schöne und Große. Dies gehe einher mit der Standardisierung und einer triumphierenden Warengesellschaft. Boltanski und Chiapello stellen die Künstlerkritik als bedeutendste diskursive Formation seit dem zweiten Weltkrieg dar. Sie beschäftigen sich ausführlich mit soziologischen und ökonomischen Werken, aus denen sie eine Veränderung des kapitalistischen Geistes ablesen. Die Künstlerkritik ist für sie der Motor für diese Transformation (BOLTANSKI/CHIAPELLO 1999: 69). Im ‚Neuen Geist des Kapitalismus‘ bezieht die neoliberale Ökonomie ihre Inspiration vor allem aus der Kunst und aus künstlerischen Praktiken, Kritik und Kapitalismus stehen in einem engen Verhältnis zueinander und lassen sich in ein und derselben Dynamik vereinen. Zum einen kann die Kritik bestimmte Formen des kapitalistischen Geistes delegitimieren. Kritik stelle sich darüber hinaus dem kapitalistischen Prozess in den Weg und forderte eine Rechtfertigung von Seiten seiner Befürworter. Aus Sicht von Boltanski und Chiapello ist es für den Kapitalismus wichtig, dass er auf einen Rechtfertigungsapparat zurückgreifen kann, der den je konkreten Formen der Kapitalakkumulation zu einem bestimmten Zeitpunkt entspricht. Der Wille des Kapitalismus ist es, die Menschen für sich zu gewinnen. Zu Profitzwecken ist er auf die bereitwillige Unterwerfung des Menschen unter das ökonomische Kalkül angewiesen. Der Kapitalismus selbst verfügt allerdings über keinerlei Mittel, mit denen

sich Teilnahmemotive begründen ließen (BOLTANSKI/CHIAPELLO 2006: 57). Eine Rechtfertigung des Kapitalismus setzt demnach voraus, dass man auf Konstruktionen aus einer anderen Ordnung zurückgreift. Von dort aus werden Ansprüche abgeleitet, die sich grundlegend von den Erfordernissen unterscheiden, zu denen das Profitstreben zwingt. Zum Erhalt seiner Mobilisierungskraft wird der Kapitalismus also aus ihm äußerlichen Ressourcen schöpfen müssen: Aus den Glaubenssätzen, die zu einem gegebenen Zeitpunkt eine hohe Überzeugungskraft besitzen, und aus den prägenden, ja sogar aus kapitalismusfeindlichen Ideologien, die Teil seines kulturellen Kontextes sind. Wenn der Kapitalismus mit einer Rechtfertigungsforderung konfrontiert wird, greift er auf bereits Bestehendes zurück, dessen Legitimität garantiert ist und er formt es um, indem er es auf die Notwendigkeit der Kapitalakkumulation bezieht.

Die Künstlerkritik ist nach Boltanski und Chiapello besonders in der 68er-Bewegung kulminiert und von dort von den Kreativen, der oberen soziokulturellen Hierarchie, die in Medien, Finanzwelt, Show-Business, Modeindustrie und Internetbusiness arbeiten, aufgenommen worden und dient nun als Legitimationsform im ‚Neuen Geist des Kapitalismus‘ (LAZZARATO 2007). Kreativität tritt hier als neue Wertigkeit von Individuen und Organisationen in Erscheinung. Boltanski und Chiapello gehen davon aus, dass der kapitalistische Geist in diesem Zusammenhang eine fundamentale Transformation erfahren hat. Kreativität, Freiheit, zeitlich-räumliche Ungebundenheit und Ungewissheit – Eigenschaften von Kunst und Künstlern – greift der Kapitalismus auf und passt sie an die Bedingungen der Kapitalakkumulation an. Es geht dabei jedoch nicht allein um neue Wertigkeiten, sondern auch um einen neuen Organisationsmodus der kapitalistischen Produktion. Boltanski und Chiapello liefern eine Reihe von Belegen, die dafür sprechen, dass ‚Der neue Geist des Kapitalismus‘ von einer projektorientierten Logik bestimmt ist. Die Projektlogik, die bisher vor allem in künstlerische und gestalterische Schaffensprozesse eingeschrieben war, wird zu einem Organisationsmodus, der in kapitalistischen Wertschöpfungssystemen zunehmende Bedeutung gewinnt. Organisationen definieren sich demnach als Summe von Projekten. Die festen Strukturen von Organisationen erfahren eine Erosion und der Projektmodus wird zu einem wesentlichen Bestandteil der Wertschöpfung. Die vielfach postulierten Antagonismen zwischen den Organisationsformen Kunst und Wirtschaft stehen damit in Frage und die Differenzen in den Modalitäten der Organisation scheinen sich aufzuheben. Die Wirtschaft übernimmt von der Kunst und Gestaltung nicht nur die Forderung nach Einzigartigkeit und Kreativität, sondern auch einen

Organisationsmodus, der nicht mehr auf Dauer und Stabilität gestellt ist, sondern die Notwendigkeit der ständigen Transformation mit sich bringt. Der von Boltanski und Chiapello rekonstruierte Diskurs deutet auf eine prinzipielle Vereinbarkeit von Kreativität und Organisation hin. Das kreative Potential von Personen und Gruppen soll hierdurch für Organisationen nutzbar gemacht werden. In den 1980er/90er Jahren wird Kreativität zu einem beliebten Thema für Management und Organisation. ‚Der Neue Geist des Kapitalismus‘ verbindet sich mit einem Umfeld, in dem Kreativität die Antwort auf Wettbewerbsbedingungen und Globalisierung darstellt. Der Argumentationsstrang, welcher die neue und gesteigerte Bedeutung von Kreativität hervorhebt, lautet (JEFFCUT/PRATT 2002: 225): Mit steigendem Wettbewerb entsteht ein erhöhter Kostendruck. Diesem Kostendruck kann durch Entlassungen, Billigarbeit (meist in Billiglohnländern) oder durch den erhöhten Einsatz von Technik entgegengewirkt werden. Heute jedoch kann diesem erhöhten Wettbewerbsdruck mit Innovationen von Produkten und Prozessen begegnet werden. Innovation jedoch setzt Kreativität voraus, welche in die Erstellung neuer Produkte und Dienstleistungen fließt. Aus dieser Argumentation ergibt sich, dass Unternehmen Kreativität von ihren Mitarbeitern fordern, da sie vermehrt auf deren Ideen angewiesen sind (ALVES et al. 2007: 27). Es geht um die Nutzung neuer Technologien und die permanente Produktentwicklung mit dem Ziel einer Anpassung an sich verändernde Markt- und Wettbewerbsbedingungen. Der Kunde steht innerhalb dieser neuen Markt- und Wettbewerbsbedingungen im Vordergrund. Wenn Kundenwünsche nicht berücksichtigt werden, so die These, bestehe die Gefahr diese an Wettbewerber zu verlieren. Erfolgreiche Unternehmen versuchen entsprechend ein Umfeld für Kreativität und Innovation zu schaffen (JEFFCUT/PRATT 2002: 225). Im ‚Neuen Geist des Kapitalismus‘ wird die Kreativität der Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil aufgefasst (JEFFCUT/PRATT 2002: 225). Wo kurze Produktlebenszyklen und schnelllebige Märkte vorherrschen, stehe die Verbindung zwischen Kreativität und Management im Vordergrund (JEFFCUT/PRATT 2002: 226). Michael Piore und Charles Sabel (1986) reflektieren diesen Wandel und schreiben über einen *Second Industrial Divide*. In der flexiblen Spezialisierung als neue Organisationsform liegt der Fokus auf losen Netzwerken kleiner Produzenten. Es geht um die Verknüpfung heterogener Ressourcen. Produktinnovation und Produktqualität stehen im Vordergrund. Neue Organisationsformen entstehen und es kommt zu einer Fragmentierung der Produktionsaktivitäten. In diesem Zusammenhang stehen auch neue Managementmethoden

im Fokus. Organisationen fragen nach dem Management von Kreativität und es geht um die Mobilisierung heterogener Ressourcen über die Grenzen von einzelnen Organisationen hinaus (MIETTINEN 2006: 178). Management von Kreativität findet immer häufiger in horizontalen Netzwerken statt. Diese unterscheiden sich vom Management von Marktbeziehungen oder hierarchischen Organisationen. Im Kreativmanagement geht es um die Frage, wie sich Kreativität für das Unternehmen produktiv einsetzen lässt. Da Kreativität beim Einzelnen angesiedelt und innerhalb oder im Umfeld der Organisation verteilt ist, treten im Management Aspekte der Partizipation, Gegenseitigkeit und Kreation in den Vordergrund. Deshalb müssen Mitarbeiter motiviert und interne und externe Netzwerke unterstützt werden. Die intrinsische Motivation allein reicht jedoch nicht aus, um Kreativität zu organisieren. Kreativität benötigt formale Regeln, wie Deadlines und Ressourcenrestriktionen (AMABILE 2006). Projektorganisationen werden im Organisations- und Managementdiskurs als Organisationen angesehen, die kreative Prozesse besonders unterstützen (STABER 2004: 30). Die Projektorganisation ist dabei vor allem als ein Projektnetzwerk zu verstehen (STABER 2004: 31). Mintzberg (2010: 164) zufolge, sprechen wir heute sehr viel über Organisationen als Netzwerke. Hierbei ändert sich auch die Rolle des Managers. Der Manager steht hier weder an der Spitze einer Hierarchie noch in ihrem Zentrum. Er ist in ein Netz von Aktivitäten eingebunden und quasi überall präsent. In Netzen verläuft die Kommunikation nicht analog zu vorgegebenen Wegen, sondern ‚kreuz und quer‘.

Daraus folgt eine Bevorzugung des Vernetzens gegenüber dem Führen, des Verhandeln gegenüber dem Handeln, des Überzeugens gegenüber dem Lenken und Kontrollieren. (MINTZBERG 2010: 165)

Das zeigt sich am deutlichsten in der Projektorganisation. Daraus folgt jedoch auch, dass Managementhandlungen nicht mehr auf den Manager beschränkt sind. Auch andere Beschäftigte übernehmen Managementaufgaben. Management wurde bisher vor allem als etwas verstanden, was Manager machen. Jedoch gewinnt zunehmend ein Management an Bedeutung, welches bei Menschen angesiedelt ist, die offiziell keine Manager sind (MINTZBERG 2010: 194). Mintzberg macht hierfür die Zunahme an Wissensarbeit und Wissensnetzwerken verantwortlich. Diese Formen ‚selbstgemanagter Organisationen‘ gehen häufig mit einem minimalen Management einher (MINTZBERG 2010: 203). Im Vordergrund stehen die Koordination zwischen Teams und Mitarbeitern und die Berücksichtigung des externen Umfeldes. Im World Wide Web, im Betriebssystem Linux, in der Wikipedia bzw. insgesamt in sogenannten

Open-Source-Systemen, sind Organisationsmechanismen am Werk, die die Kreativität breiter Gemeinschaften mobilisieren können.

Die Menschen kommen und gehen; sie treten ein, bewirken Veränderungen und treten wieder aus, aber das System besteht fort – und zwar mit bemerkenswerter Kohärenz. (MINTZBERG 2010: 203)

Es handelt sich laut Mintzberg um selbstgemanagte Organisationen. Jedoch muss es, trotz Betonung des Selbstmanagements, jemanden geben, der die Organisation in Gang setzt und Regeln festlegt. Es geht darum, Veränderungen zu bestimmen, den Ein- und Austritt festzulegen und die Kohärenz der Organisation herzustellen. Mintzberg geht wie andere Autoren (MARTIN 1983) von einer Unverzichtbarkeit des Managers und des Managements aus. Die Verbindung zwischen Produktivität und Restriktion, zwischen Kreativität und Ordnung kommt hierbei zum Vorschein. Schließlich wird das disziplinarische Moment von Kreativität deutlich, welches auch in weitgehend selbstgemanagten Organisationen eine wichtige Bedeutung hat. Dabei wird ebenso sichtbar, dass neben den unvermeidlichen äußeren Regeln, welche selbst die Produktion kreativer und weitgehend selbstgesteuerter Arbeit eingrenzen noch eine weitere Form der Regulierung bedeutsam ist: das Selbstmanagement. Formen des Selbstmanagements von Beschäftigten in wissensintensiven und kreativen Bereichen sind dabei keineswegs mit einer neu erlangten Autonomie und Freiheit gleichzusetzen. Das Selbstmanagement ist lediglich eine weitere Form der (Selbst-)Disziplin, welche sich häufiger sowohl bei Kreativen als auch bei kreativ- und wissensbasierter Arbeit in Organisationen wiederfindet. Grundlage dieses Selbstmanagements ist ein spezifisches Selbstverständnis. Dieses wird über gesellschaftliche Rollenangebote transportiert und bindet die Menschen an bestimmte Verhaltensweisen. Im ‚Neuen Geist des Kapitalismus‘ sind die gesellschaftlichen Rollenangebote eng mit den neuen künstlerischen Arbeitsformen verbunden. Der neue Wertigkeitsträger ist mobil, anpassungsfähig, flexibel, aktiv, autonom, kontaktfreudig. Der Wertigkeitsträger im ‚Neuen Geist des Kapitalismus‘ ist kein heimatloser Geselle. Er fühlt sich zwar überall zu Hause, kann aber auch lokal verbunden auftreten. In Anbetracht der Tatsache, dass das Netz keine Makrokonzeptualisierung kennt, vollzieht sich das Handeln stets innerhalb der Kontingenz einer gegebenen Situation. Um sich auf die jeweilige Situation einzustellen, gleichzeitig man selbst zu bleiben und interessant zu wirken, bedient sich der ‚Netzwerkmensch‘ seiner kommunikativen Kompetenz, seines umgänglichen Charakters und seines offenen und neugierigen Geistes. Für kreativ- und wissensbasierte Organisationen sind ein adäquates

Selbstverständnis und eine damit einhergehenden Form der Selbstdisziplinierung unabdingbar für das Funktionieren von projektbasierten selbstgemanagten Organisationen und Organisationsnetzwerken. Bedeutsam ist hierbei, dass sich die Menschen als frei und selbstbestimmt und als Träger sinnvoller Rollen erleben. Hiermit sei das Teilnahmemotiv angesprochen. Der Kapitalismus selbst bietet keine ausreichende Begründung mehr für die freiwillige Teilnahme an der kapitalistischen Kapitalakkumulation. Geld allein ist keine ausreichende Motivationsgrundlage. Der *Neue Geist des Kapitalismus* bezieht seine Legitimation daher vor allem aus künstlerischen Werten und Arbeitsformen. Diese versprechen neben Authentizität und Freiheit vor allem Selbstverwirklichung für einen neuen Arbeitertypus. Es sind schließlich die neuen Kreativ- und Wissensarbeiter, welche scheinbar immer weitere Teile der Produktionslogik dominieren. Sie müssen den *Neuen Geist des Kapitalismus* verinnerlicht haben, damit dieser zur kapitalistischen und organisatorischen Realität werden kann.

4. Kreativität als Disziplin

Im ‚Neuen Geist des Kapitalismus‘ schließen sich die Bereiche von Kreativität und Organisation keineswegs aus, sondern verbinden sich miteinander. Das neue Verhältnis zwischen ihnen lässt es als sinnvoll erscheinen, die beiden Bereiche nicht mehr als getrennt voneinander zu begreifen. Letztendlich geht es vermehrt darum, den Gegensatz von Organisation als Disziplin und Kreativität als Antidisziplin in Frage zu stellen. Wir begeben uns daher auf die Suche nach den Gemeinsamkeiten von Kreativität und Organisation, um zu einem konvergenten Verständnis des Managements von Kreativität zu gelangen. Wir können Erkenntnisse über Management und Kreativität gewinnen – so die folgende These –, wenn wir Repräsentationen betrachten, die von beiden Bereichen hervorgebracht werden und mit denen beide Bereiche arbeiten (TOWNLEY/BEECH 2010: 11). Sowohl im Bereich der Kreativität als auch im Bereich der Organisation wird mit Repräsentationen gearbeitet. Die Einen hantieren mit Geschäftsmodellen, Organigrammen, Tabellen und Zahlen. Die Anderen produzieren Romane, Bilder und Klänge und arbeiten mit Noten. Auch der kreative Konsument von de Certeau arbeitet mit bestimmten Repräsentationen und bringt eigene neue Repräsentationen hervor. Schließlich fragt de Certeau, was der Konsument mit den vom Fernsehen verbreiteten Bildern macht, was er mit diesen

Bildern ‚fabriziert‘. So produzieren auch die stummen Taktiken des Alltags ihre eigenen Repräsentationen. Wir wissen etwas über Kreativität und Organisation durch ihre Repräsentationen: Noten, Bilder, Organigramme und Geschäftsmodelle (TOWNLEY/BEECH 2010: 13). Bei allen Beispielen geht es darum, etwas darzustellen oder wiederzugeben, was in einer bestimmten Weise verstanden werden soll. Alle basieren auf Zeichen. Sie besitzen aber, und das unterscheidet sie, eine unterschiedliche Sprache; sie unterscheiden sich in der symbolischen Form. Das betrifft auch die Repräsentationen der Kreativen untereinander. Eine Musikkomposition verwendet musikalische Mittel, um etwas darzustellen oder neue Ideen zu präsentieren. Ein Film verwendet filmische Mittel, um etwas auszusagen. All diesen Repräsentationen sind bestimmte Entscheidungen vorangegangen. Was ist das Sujet? Wie soll es präsentiert werden? Es gibt spezielle und immer wiederkehrende Muster. Es wird nicht jedes Mal alles neu erfunden (TOWNLEY/BEECH 2010). Auch die Kreativen folgen bestimmten Regeln. Sie organisieren ihre Arbeit. Alle Entscheidungen die beim Akt der Komposition getroffen werden, können als Formen der Entscheidungsfindung, des Organisierens betrachtet werden und haben sehr viel mit Organisation und Management zu tun. Das Gleiche gilt für das Management. Betrachten wir die Repräsentationen, die das Management herstellt, stellen wir fest, dass auch diese mehr oder weniger kreative Elemente besitzen (TOWNLEY/BEECH 2010: 13). Management ist mit Prozessen der Komposition verbunden. Es produziert Wissen und damit Wahrheiten (FOUCAULT 1980: 109ff.). Ein Organigramm legt beispielsweise Rollenverteilungen, Weisungs- und Entscheidungsrechte fest. Ein Geschäftsmodell produziert ein Wertversprechen, das das Unternehmen seinen Kunden gibt und macht Aussagen darüber, wie es dieses Wertversprechen einlösen will. Eine Marktumfrage stellt Wissen über ein ansonsten unbekanntes Publikum her. Die Entscheidungen eines Managers beruhen auf Kompositionen und Repräsentationen, auf ‚Bildern‘ über die Organisation. Die Aufgabe des Managements ist es demnach, nicht die Realität abzubilden, sondern sie handhabbar zu machen. Dafür wird über Repräsentationen das Bild einer bestimmten Realität geschaffen, mit dem Manager arbeiten können (TOWNLEY/BEECH 2010: 14). Management ist also, wie die Kreativität, ein Vorgang, bei dem Komposition und Repräsentation eine wichtige Rolle spielen. Gleichzeitig wie Repräsentationen etwas hervorbringen, also Wissen produzieren, sagen sie etwas über die Disziplin aus, der sie angehören. Menschen, die einer bestimmten Disziplin angehören, haben die Fähigkeiten erlernt, die Repräsentationen ihrer

Bereiche zu entziffern und zu interpretieren sowie selbst an der Herstellung dieser Repräsentationen mitzuwirken (TOWNLEY/BEECH 2010: 13). Sie haben gelernt, die Welt auf eine bestimmte Art und Weise zu sehen und darzustellen. Noten von Komponisten können von Musikern gelesen und interpretiert werden. Manager lernen Geschäftsmodelle zu erstellen, Organigramme zu lesen und Geschäftsberichte zu verstehen. Auf diese Weise entstehen und reproduzieren sich eine Kreativwelt und eine Geschäftswelt (TOWNLEY/BEECH 2010: 14). Die Disziplinen legen dabei fest, was wann und wie gesagt bzw. dargestellt werden kann. Unterschiedliche Disziplinen wie Kunst und Management sind dabei gleichermaßen produktiv und restriktiv, indem sie Wirklichkeiten herstellen und Wahrheiten produzieren (FOUCAULT 1980: 109ff.). Ohne Restriktionen und Disziplin, insbesondere Selbstdisziplin, ist auch Kreativität nicht möglich. Auch Kreative folgen bestimmten bestehenden Mustern und Organisationsformen. Jede Disziplin hat hier ihre eigenen Regeln darüber, was möglich ist und was nicht. Management ist diesem Verständnis zufolge ein kreativer Prozess und Kreative sind immer schon bessere Manager, als sie selbst zugegeben würden (BILTON 2007: XV). Die beiden Disziplinen einander näher zu bringen, würde also bedeuten, genau nach diesen Formen der Überschneidung und des Austauschs zu fragen. Wenn jedoch Kreative immer schon Manager waren und Manager in kreative Handlungen eingebunden sind, bleibt die Frage, was sich im Verhältnis zwischen Kreativität und Management verändert hat. Ausgehend vom ‚Neuen Geist des Kapitalismus‘ sind Manager und Beschäftigte auf breiter Ebene immer stärker gefordert, kreativ zu sein. ‚Sei kreativ!‘, wäre dann der Imperativ unserer Zeit (BRÖCKLING 2007: 152). Dies wird damit begründet, dass die Kreativität aller Mitarbeiter (sowie externer Akteure) auf immer breiterer Ebene erforderlich ist, um der steigenden Komplexität von Organisationen und den zunehmend unsicheren Wettbewerbsbedingungen standzuhalten. Für Organisation und Management bedeutet dies, Kreativität als neuen Wettbewerbsvorteil zu erschließen und im Sinne der wirtschaftlichen Effizienz zu verwerten. Das Management und der Managementdiskurs haben im ‚Neuen Geist des Kapitalismus‘ Kreativität und den Kreativarbeiter neu entdeckt. Kreativität und auch den Kreativarbeiter gab es schon vorher, Organisation, Management und Kapitalismus nun ihren Fokus auf sie. Kreativität soll durch neue Managementtechniken und Organisationsformen erschlossen (Repräsentation) und in bestehende Verwertungsformen eingebunden werden (Intervention) (FOUCAULT 1980). Auf diese Weise ist Kreativität selbst zum Gegenstand der organisatorischen Repräsentation

geworden bzw. in den kapitalistischen Verwertungsprozess eingebunden. Damit verändern sich jedoch auch Begriff und Vorstellung von Kreativität. Es handelt sich nicht um jene Form von Kreativität, welche Adorno, Benjamin oder de Certeau im Sinn hatten, als sie über künstlerische Kreativität nachdachten. Kapitalistische Produktionsformen überziehen Kreativität mit ihrer eigenen Logik. Authentizität und Autonomie werden hier selektiv verfolgt. Sie werden im organisatorischen Kontext umgeformt und auf die Notwendigkeit der Kapitalakkumulation bezogen. So entstehen neue Kontrollformen in Organisationen, die „die Autonomie begrenzen und in Ansätzen rückgängig machen.“ (BOLTANSKI/CHIAPELLO 1999: 462) Deleuze spricht im *Postskriptum* der Kontrollgesellschaft über diese

ultra-schnellen Kontrollformen mit freiheitlichem Aussehen, die die alten – noch innerhalb der Dauer eines geschlossenen Systems operierenden – Disziplinierungen ersetzen. (DELEUZE 1990)

Die Projektpolis und vernetzte Organisation sind durch Kurzfristigkeit und Ungewissheit gekennzeichnet. Autonomie und berufliche Unsicherheit sind hier immer schon miteinander verbunden. Autonomie ist darüber hinaus durch die Grenzen der wirtschaftlichen Effizienz bestimmt. Sie bezieht sich auf den Moment, in dem der Mitarbeiter kreative Leistungen erbringen soll, wobei dieser Prozess immer schon durch Zeitrestriktionen und Ressourcen begrenzt ist. Authentizität im Sinne von Einmaligkeit und Echtheit hat sowohl auf der Produktebene (Kunstwerk) als auch auf der Ebene des Akteurs (Künstler) eine Bedeutungsverschiebung erhalten. Trotz ökonomischer Bestrebungen, durch ‚mass customization‘ und andere Individualisierungsstrategien authentische Produkte und Serviceleistungen herzustellen, ist klar, dass Produktions- und Vielfältigungsbedingungen im Kapitalismus nicht dem herkömmlichen Begriff von Authentizität im Sinne von Einmaligkeit und Echtheit folgen. Auch Akteure und Selbstverständnisse sind Teil des kapitalistischen Produktionsapparates und folgen nicht der Vorstellung eines authentischen Künstlers. Rollenbilder von neuen Wertigkeitsträgern, welche eng mit dem Künstlerideal verbunden sind, betonen Mobilität, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Aktivität, Autonomie und Kontaktfreudigkeit. Diese Werte versprechen Erfolg in kreativen Arbeitsumfeldern und führen zur Herausbildung einer ‚Armee‘ von ‚individualistischen‘ Kreativ- und Wissensarbeitern, die sich als selbstbestimmt und authentisch erleben. Werte wie Flexibilität, Autonomie und Anpassungsfähigkeit lassen sich in diesem Zusammenhang jedoch nur bedingt mit Authentizität im Sinne von Echtheit und Einmaligkeit verbinden, verhindern doch gerade

diese Eigenschaften die Herausbildung dessen, was man gemeinhin unter einer authentischen Persönlichkeit versteht. Antidisziplinarisch handelt der Kreativ- und Wissensarbeiter möglicherweise dort, wo er an Produkt- und Serviceinnovationen beteiligt ist. Er wird kurzfristig zum Grenzgänger, indem er an die Grenzen der Organisationsroutine geht. Selbständig überwindet er Ressourcenrestriktionen, Arbeitszeiten und Organisationsroutinen, um an diesen Innovationen zu arbeiten. Teilweise werden die Bereiche Forschung und Entwicklung daher bewusst vom Unternehmen ausgelagert. Oder unabhängig agierende Projektgruppen werden gebildet, um abseits vom Alltagsgeschäft an neuen Ideen zu arbeiten. Diese Ideen zielen jedoch auf eine Marktverwertung und nicht auf die Kritik gesellschaftlicher Verhältnisse, wie es im romantischen Ideal etwa dem Künstler unterstellt wird (CASSANDRO/SIMONTON 2003: 163). Darüber hinaus steht im Innovationsprozess nicht der Einzelne im Vordergrund, sondern das Projektteam. An die Stelle eines künstlerischen Genies als gesellschaftlicher Grenzgänger tritt hier das vernetzte Team als innovativer Marktakteur. Akzeptiert man nun diese immanente Bedeutungsverschiebung von Kreativität auf den Ebenen der Authentizität, Autonomie und Antidisziplin sind Organisation, Management und Kreativität durchaus miteinander vereinbar. Paradoxien ergeben sich lediglich dort, wo die begriffliche Ausgangsbasis einer differenztheoretischen Konstruktion von Kreativität und Organisation folgt.

5. Schlussfolgerungen

Die Frage nach der Verbindung von Kreativität, Organisation und Management führt zu verschiedenen Grundpositionen und Vorstellungen. Die Position der Künstlerkritik bringt eine prinzipielle Unvereinbarkeit von Kreativität und Organisation zum Ausdruck. Sie geht davon aus, dass Organisation zur Disziplin auffordert und Kreativität als Ausdruck von Antidisziplin zu begreifen ist. Die Künstlerkritik formuliert damit eine differenztheoretische Konzeption im Hinblick auf das Verhältnis von Kunst und Ökonomie bzw. Kreativität und Organisation. Boltanski und Chiapello hingegen rekonstruieren einen ‚Neuen Geist des Kapitalismus‘, in dem eine prinzipielle Vereinbarkeit möglich erscheint. Die Kunstkritik hat demnach die Wertigkeiten des kapitalistischen Wirtschaftssystems beeinflusst. Mit den neuen Wertigkeiten verbindet sich etwa die Forderung nach Einzigartigkeit, Individualität und Flexibilität. In diesem Zusammenhang tritt vor allem die Kreativität als neue Wertig-

keit von Individuen und Organisationen in Erscheinung. Das Verhältnis von Kapitalismus und Kritik führt zu einer Vorstellung der prinzipiellen Vereinbarkeit von Kreativität und Organisation. Dies ist dem Bestreben des Kapitalismus geschuldet, Legitimation und Teilnahmemotive für sich bereitzustellen. Die Legitimation erhält er im ‚Neuen Geist des Kapitalismus‘ indem er auf die Bewegung der Künstlerkritik reagiert und selektiv ihre Werte übernimmt und an die kapitalistische Logik anpasst. Der differenztheoretischen Konzeption der Künstlerkritik steht damit eine integrationstheoretische Konzeption gegenüber. Bekräftigt wird diese Vorstellung durch die Aussage, dass sich die Wirtschaft nicht nur die Forderung nach Einzigartigkeit und Kreativität zu Eigen gemacht hat. Die Wirtschaft hat zudem den projektbezogenen Organisationsmodus der Kunst übernommen und zum Normalfall erklärt. Unternehmen, die dem Imperativ der Kreativität folgen wollen, definieren sich dann nicht mehr über feste Strukturen, sondern über eine Summe von Projekten. Es entsteht eine flexible und sich selbst verformende Modulation und das „System einer variablen Geometrie“ (DELEUZE 1993: 256). Mintzberg zufolge sind für den neuen Organisationsmodus auch veränderte Managementpraktiken erforderlich. Die veränderten Anforderungen an Organisation und Kreativität gehen demnach mit einem anderen Managementverständnis einher. Management ist nicht mehr gleichzusetzen mit der zentrierten Position in einem hierarchisierten Handlungsgefüge. Es findet eine Dezentrierung von Managementpraktiken und Handlungen statt, die sich mit einer vernetzten Projektlogik verbinden. Ein entsprechendes Selbstverständnis und die Selbstdisziplinierung kreativer Mitarbeiter sind in dieser Projektlogik entscheidend. Die prinzipielle Vereinbarkeit von Kreativität und Organisation und der gemeinsame Organisationsmodus in Form von Projekten führen schließlich zu der Frage, ob Kreativität sich mitunter selbst als Disziplin auffassen lässt, insbesondere, wenn man davon ausgeht, dass kreative Handlungen mit bestimmten Formen der Komposition und Repräsentation verbunden sind und diese Repräsentation auch bestimmten Regeln unterworfen sind. Management und Kreativität wären demnach als Disziplinen mit ihren eigenen Repräsentationsformen aufzufassen und gelten als gleichermaßen produktiv und restriktiv. Die Antidisziplin wäre damit aber immer schon eine Disziplin: Kreativität als Disziplin also, die bestehenden Mustern, Vorgaben und Repräsentationsformen folgt. Neu am ‚Neuen Geist des Kapitalismus‘ ist jedoch, dass sich Kreativität hier mit ökonomischen Prozessen verbindet und im Unternehmen fruchtbar gemacht werden soll. Hierbei findet eine Be-

deutungsverschiebung von Kreativität statt. Autonomie, Authentizität und Antidisziplin, wie sie die Künstlerkritik als Eigenschaften von Kreativität und Kunst ausmacht, werden durch das ökonomische Kalkül selektiv verfolgt bzw. an die Interessen der Kapitalakkumulation angepasst. Hiermit ändert sich der Bedeutungsinhalt von Kreativität. Die Paradoxien, die häufig bei der Frage nach der Vereinbarkeit von Kunst und Ökonomie sowie Kreativität und Organisation auftreten, lassen sich bei genauem Hinsehen als eine inhaltliche Bedeutungsverschiebung der Begrifflichkeit selbst entziffern. Kreativität und Organisation weisen ein ambivalentes und teilweise paradoxes Verhältnis auf, legt man eine differenztheoretische Konstruktion zugrunde, die dem Bereich der Künstlerkritik entspringt. Hier werden künstlerische Werte wie Autonomie, Authentizität und Antidisziplin vertreten. Durchaus vereinbar erscheinen Kreativität und Organisation hingegen im relativ jungen Organisations- und Managementdiskurs, bei dem diese Werte eine Umdeutung erfahren. Indem sich der ökonomische Fokus auf Kreativität richtet, findet jedoch eine Umwertung von Werten statt, die durchaus kritisch hinterfragt werden darf. Mit Boltanski und Chiapello betrachtet, bereitet diese Umwertung von Werten immerhin die Legitimationsgrundlage für unser bestehendes wirtschaftliches System.

Literatur

- ADORNO, Theodor W. (1999 [1963]): Résumé über Kulturindustrie. – In: Pias, Claus/Vogl, Joseph/Engell, Lorenz/Fahle, Oliver/Neitzel, Britta (Hgg.), *Kursbuch Medienkultur. Die maßgeblichen Theorien von Brecht bis Baudrillard*. Stuttgart: DVA.
- ALVES, Jorges/MARQUES, Maria J./SAUR, I./MARQUES, P. (2007): Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectoral cooperation. – In: *Creativity and Innovation Management* 16/1, 27-34.
- AMABILE, Theresa (1998): How to Kill Creativity. – In: *Harvard Business Review* 76/5, 76-87.
- BENJAMIN, Walter (1939): *Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit*. Dritte Fassung. <<http://walterbenjamin.ominiverdi.org/wp-content/kunstwerkbenjamin.pdf>>.
- BENJAMIN, Walter (1974): Über einige Motive bei Baudelaire. – In: Ders., *Gesammelte Schriften*. Bd. 1/2. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 600-654.
- BENJAMIN, Walter (1985): *Gesammelte Schriften*. Bd. 6: Fragmente vermischten Inhalts. Autobiographische Schriften Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- BILTON, Chris (2007): *Managing and Creativity. From Creative Industries to Creative Management*. Oxford: Blackwell.

- BOLTANSKI, Luc/CHIAPELLO, Ève (2006): *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVB.
- CASSANDRO, V. J./SIMONTON, D. K. (2003): Creativity and Genius. – In: Keyes, Corey. L. M./Haidt, Jonathan (Hgg.), *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived*. Washington/DC: American Psychological Association, 163-183.
- CERTEAU, Michel de (1988): *Die Kunst des Handelns*. Berlin: Merve.
- CRARY, Jonathan (1996): *Techniken des Betrachters. Sehen und Moderne im 19. Jahrhundert*. Dresden: Verl. d. Kunst.
- DELEUZE, Gilles (1990): *Postskriptum über die Kontrollgesellschaften*. <<http://www.nadir.org/nadir/archiv/netzkritik/postskriptum.html>>.
- DELEUZE, Gilles (1993): Kontrolle und Werden. – In: Ders., *Unterhandlungen 1972-1990*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 243-253.
- FLORIDA, Richard (2002): *Der Aufstieg der kreativen Klasse. Transformation von Arbeit, Freizeit, Gemeinschaft und Alltag*. New York: Basic Books.
- FOUCAULT, Michel (1980): *Power/Knowledge. Selected Interviews and Other Writings. 1972-1977*. New York: Pantheon Books.
- HORKHEIMER, Max/ADORNO, Theodor W. (1947): *Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente*. Frankfurt/M.: Fischer.
- IBM (2010): *Mit Kreativität und Vertrauen gegen die Krise – CEO-Studie von IBM fragte nach Führungseigenschaften in Zeiten des Abschwungs. Pressemitteilung*. <<http://www.firmenpresse.de/pdf-pressinfo227815.pdf>> [02.05.2011].
- JEFFCUT, Paul/PRATT, Andy C. (2002): Managing Creativity in the Cultural Industries. – In: *Creativity and Innovation Management* 11/4, 115-233.
- LAZZARATO, Maurizio (2007): *Die Missgeschicke der ‚Künstlerkritik‘ und der kulturellen Beschäftigung*. <<http://eipcp.net/transversal/0207/lazzarato/de>> [2.5.2011].
- MARTIN, Shan (1983). *Managing Without Managers: Alternative Work Arrangement in Public Organizations*. Beverly Hills/CA: Sage.
- MIETTINEN, Reijo (2006): The Sources of Novelty: A Cultural View and Systemic View of Distributed Creativity. – In: *Creativity and Innovation Management* 15/2, 173-181.
- MINTZBERG, Henry (2010): *Managen*. Offenbach: Gabal.
- PIORE, Michael/SABEL, Charles (1986): *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.
- STABER, Udo (2004): Networking Beyond Organizational Boundaries. – In: *Creativity and Innovation Management* 13/1, 30-40.
- TOWNLEY, Barbara/BEECH, Nic (2010): The Discipline of Creativity. – In: Dies. (Hgg.), *Managing creativity*. Cambridge: UP, 3-22.