





**Working Papers**  
**kultur- und techniksoziologische Studien**

Volume 8 (2)  
no 02/2015

Herausgeber:  
Diego Compagna, Stefan Derpmann und Manuela Marquardt  
Layout:  
Vera Keyzers

Kontakt:  
diego.compagna@gmail.com  
stefan.derpmann@gmail.com  
manuela.marquardt@gmx.de

Ein Verzeichnis aller Beiträge befindet sich hier:  
[www.uni-due.de/wpkts](http://www.uni-due.de/wpkts)

ISSN 1866-3877  
(Working Papers kultur- und techniksoziologische Studien)

**Working Papers kultur- und techniksoziologische Studien - Copyright**

This online working paper may be cited or briefly quoted in line with the usual academic conventions. You may also download them for your own personal use. This paper must not be published elsewhere (e.g. to mailing lists, bulletin boards etc.) without the author's explicit permission.

Please note that if you copy this paper you must:

- include this copyright note
- not use the paper for commercial purposes or gain in any way

You should observe the conventions of academic citation in a version of the following form:

Autor (Year): Title. In: Working Papers kultur- und techniksoziologische Studien (no xx/Year). Eds.: Diego Compagna / Stefan Derpmann / Manuela Marquardt, University Duisburg-Essen, Germany. [www.uni-due.de/wpkts](http://www.uni-due.de/wpkts) (dd.mm.yyyy)

**Working Papers kultur- und techniksoziologische Studien - Copyright**

Das vorliegende Working Paper kann entsprechend der üblichen akademischen Regeln zitiert werden. Es kann für den persönlichen Gebrauch auch lokal gespeichert werden. Es darf nicht anderweitig publiziert oder verteilt werden (z.B. in Mailinglisten) ohne die ausdrückliche Erlaubnis des/der Autors/in.

Sollte dieses Paper ausgedruckt oder kopiert werden:

- Müssen diese Copyright Informationen enthalten sein
- Darf es nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden

Es sollten die allgemein üblichen Zitationsregeln befolgt werden, bspw. in dieser oder einer ähnlichen Form:

Autor/in (Jahr): Titel. In: Working Papers kultur- und techniksoziologische Studien (no xx/Jahr). Hrsg.: Diego Compagna / Stefan Derpmann / Manuela Marquardt, Universität Duisburg-Essen, Deutschland. [www.uni-due.de/wpkts](http://www.uni-due.de/wpkts) (tt.mm.jjjj)

## **Vorwort**

Eine soziologische Betrachtung von Technik zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass das Bedingungsverhältnis zwischen den technischen Artefakten und den sozialen Kontexten, in die jene eingebettet sind, als ein interdependentes – zu beiden Seiten hin gleichermaßen konstitutives – angesehen wird. Diesem Wesenszug soziologischer Perspektiven auf Technik trägt der Titel dieser Reihe Rechnung, insofern von einer soziokulturellen Einfärbung von Technik sowie – vice versa – eines Abfärbens von technikhärenten Merkmalen auf das Soziale auszugehen ist. Darüber hinaus schieben sich zwischen den vielfältigen Kontexten der Forschung, Entwicklung, Herstellung, Gewährleistung und Nutzung zusätzliche Unschärfen ein, die den unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen und Orientierungen dieser Kontexte geschuldet sind: In einer hochgradig ausdifferenzierten Gesellschaft ist das Verhältnis von Sozialem und Technik durch je spezifischen Ent- und Rückbettungsdynamiken gekennzeichnet.

Die Reihe Working Papers kultur- und techniksoziologische Studien (WPktS) bietet eine Plattform für den niederschweligen Austausch mit Kolleg\_innen und steht Wissenschaftler\_innen und Student\_innen aller Universitäten, Fachrichtungen und Institute für die Veröffentlichung ihrer Forschungs- und Qualifikationsarbeiten offen. Der thematische Rahmen ist hierfür mit Absicht breit gewählt und kann mit verschiedensten Darstellungsformen – vom Essay über die Forschungsskizze bis zum Aufsatz – bearbeitet werden.

Die Reihe WPktS erscheint seit 2008; jede Ausgabe kann Online ([www.uni-due.de/wpkts](http://www.uni-due.de/wpkts)) als PDF-Dokument abgerufen werden.

Die Herausgeber

Berlin und Essen, im April 2015

## Analyse des Einflusses der Finanzierungsform einer Organisation auf das kreative Handeln in der Organisation

**Lydia Welbers**

Universität Bremen, Institut für Soziologie / SOCIUM – Forschungszentrum Ungleichheit und Sozialpolitik / welbers@uni-bremen.de / lydiawelbers@silentgecko.de

### Keywords

Kreativität, Organisationssoziologie, Wirtschaftssoziologie, Innovation

### Abstract

In diesem Paper wird der Zusammenhang zwischen der Organisationsform, vor allem der Art der Finanzierung einer Organisation, und der Möglichkeit in der Organisation kreativ zu handeln untersucht. Ausgegangen wird davon, dass die Finanzierungsform und die Organisationskultur einen entscheidenden Einfluss auf die Spielräume für Kreativität in einer Organisation haben. Kreativität als kontingenter Begriff wird dazu theoretisch verortet und in Richtung kreativen Handelns innerhalb von Organisationen näher bestimmt. Darauf aufbauend werden Interviews aus drei technikentwickelnden Organisationen qualitativ ausgewertet, mit dem Blick darauf, was sich zu kreativem Handeln in den Organisationen dokumentiert und zwei typische Arten der Organisation von kreativem Handeln vorgestellt.

### 1. Einleitung

Innovationen sind in aller Munde. Politiker und Journalisten suggerieren, dass sie ein Allheilmittel für eine schwächelnde Wirtschaft seien, aber auch die Wissenschaft fragt nach den optimalen Rahmenbedingungen für das Zustandekommen von Innovationen sowie die Bedeutung personaler Faktoren. Während Innovationen zumeist mit Blick auf deren technische Seite betrachtet wurden, gab es in den letzten Jahren den Trend hierbei soziale Prozesse genauer zu betrachten<sup>1</sup>. Feststeht, dass Innovationen ein in der Soziologie häufig rezipierter Gegenstand sind. Diese häufige Thematisierung ist einerseits ein Hinweis darauf, welche Bedeutung Innovation von Seiten gesellschaftlicher Akteure zugerechnet wird. Andererseits weisen einige Autoren darauf hin, dass der Begriff *Innovation*<sup>2</sup> zu einer „Catch All Kategorie“ (Blättel-Mink 2006: 24, Hervorhebung im Original) geworden sei. Dies findet sich auch bei Braun-Thürmann, der darauf verweist, dass „Innovationen stattdessen verwaiste

---

<sup>1</sup> Hinführungen zum Thema finden sich bei Howaldt; Jacobsen (2010) und Howaldt; Schwarz (2010). Zuletzt wurde dieser Trend kritisiert, da jeder Innovationsprozess ein sozialer Prozess sei.

<sup>2</sup> *Kursiv* gestellte Begriffe kennzeichnen Schlüsselbegriffe im Text, aber auch Begriffe mit einer feststehenden Bedeutung

metaphysische Leerstellen besetzen“ (Braun-Thürmann 2005: 12f.). Anstatt allerdings Innovationen in den Mittelpunkt zu stellen untersucht diese Arbeit vielmehr *Kreativität*. Im Gegensatz zur Innovation ist Kreativität soziologisch noch kein elaboriert ausgearbeiteter Begriff. Aufgrund der seltenen Thematisierung von Kreativität in der Soziologie muss eine Arbeit, welche Kreativität betrachtet, Themenfelder finden, welche ähnliche Phänomene aufgreifen. Nun versteht Kehrbaum Kreativität als die individuelle Kehrseite von Innovation (ebd. 2009). Daher wird in diesem Aufsatz beim Forschungsstand auf Innovationen Bezug genommen, wenn eigentlich Kreativität im Fokus stehen müsste. Weil dieses Vorgehen methodisch in Zweifel gezogen werden kann, muss der Analogieschluss zwischen beiden Themen stets deutlich und nachvollziehbar gemacht werden. Beiden Begriffen ist beispielsweise gemeinsam eine Catch-all Kategorie zu sein. Eine Erklärung kann darin liegen, dass sich beide Begriffe durch ein hohes Maß an begrifflicher Unschärfe auszeichnen. Demnach sollte eine Arbeit zum Thema Kreativität versuchen den Gegenstand möglichst präzise zu bestimmen. Bei einer Arbeit über Kreativität ist darüber hinaus auch zu beachten, dass das was als kreativ beschrieben wird historisch kontingent ist (Krämer 2014: 2). Auch dies ist eine weitere Gemeinsamkeit von Kreativität und Innovation.

Vor dem Hintergrund von Innovation und Kreativität soll im Speziellen die Frage geklärt werden, inwiefern insbesondere die Art der Finanzierung einer Organisation das kreative Handeln der Mitarbeiter fördert oder hemmt. Dazu wird im ersten Abschnitt zunächst kurz auf Innovationen eingegangen und versucht die Breite des Feldes aufzuzeigen - auch wenn der empirische Teil sich hauptsächlich mit technischen Innovationen befasst. Zu Beginn des Kapitels zur Kreativität wird der Begriff zunächst eingeführt. Um diesen theoretisch zu fundieren, wird auf den amerikanischen Pragmatismus eingegangen, auf welchem die anschließende Ausarbeitung Bezug nimmt. Von zentraler Bedeutung ist, dass Kreativität im Pragmatismus kein dem Alltag fernes Phänomen ist, sondern alles menschliche Handeln potentiell kreativ sein kann. Darauf folgt die Zuspitzung kreativen Handelns auf den organisationalen Kontext, wobei individuelle und organisationale Faktoren aufeinander bezogen werden. Dieses Kapitel zielt darauf im empirischen Teil hemmende und förderliche Faktoren identifizieren zu können. Um jedoch auf den Einfluss der Finanzierungsform, die auch die wirtschaftliche und organisationale Orientierung beeinflusst, theoretisch zu untermauern, soll im vierten Kapitel auf das Paradoxon von wirtschaftlich rationalem und innovativem

Handeln eingegangen werden. Die Annahme ist, dass im Zuge einer zunehmenden Rationalisierung von Arbeitsabläufen und Organisationen die produktiven Überschüsse immer weiter reduziert werden. Dies engt den Raum für Versuche ein und verringert die Risikoneigung von Organisationen. Aufgrund dieser Beschränkung von Autonomie und Muße sowie der Ungewissheit des Ausgangs von Versuchen wird angenommen, dass Organisationen, die sich am Markt orientieren, ihren Mitarbeitern weniger Raum für Kreativität lassen. An diese beiden Theorie-Kapitel schließt sich das empirische Kapitel an. Nachdem der Ursprung der Daten vorgestellt wurde, werden die untersuchten Organisationen vorgestellt. Die zentrale Frage ist, ob und wenn ja inwiefern kreatives Handeln in ihnen auftritt. Ziel ist die einflussnehmenden Faktoren zu identifizieren. In einem abschließenden Kapitel sollen nochmals die Ergebnisse vorgestellt werden. Darüber hinaus werden in diesem Kapitel aufgrund der vorigen Beobachtungen Typen kreativer Organisationen entwickelt.

## 2. Innovationsforschung

Kehrbaum weist bereits auf den ersten Seiten seines Buches auf den Schlagwortcharakter des *Innovationsbegriffs* hin, welcher ein Resultat aus der wahrgenommenen gesellschaftlichen Bedeutung von Innovationen und der begrifflichen Unschärfe zu sein scheint (Kehrbaum 2009: 17). Eine inzwischen häufig verwendete Definition ist bei Braun-Thürmann zu finden; „Als Innovation werden materielle oder symbolische Artefakte bezeichnet, welche Beobachterinnen und Beobachter als neuartig wahrnehmen und als Verbesserung gegenüber dem Bestehenden erleben“ (Braun-Thürmann 2005: 6). Bereits an dieser Definition wird klar, dass die Benennung eines sozialen Phänomens als Innovation eine Zuschreibung enthält. Innovationen müssen als solche wahrgenommen werden, damit sie zu einer werden. Als alternative Definition bietet die OECD eine Definition an, die darauf abzielt Innovationen messbar zu machen. Sie unterscheidet daher zwischen Prozess- und Produktinnovationen. Zentrale Kategorie ist hierbei die Implementierung der Innovation. Somit erfasst diese Definition nur jene Neuerungen als Innovationen, die erfolgreich implementiert wurden. Die OECD-Definition verweist zudem darauf, dass Innovationen nicht rein technisch beschrieben werden sollten, sondern auch soziale und ökonomische Faktoren in Rechnung gestellt werden sollten (Braun-Thürmann 2005: 17). Blättel-Mink dagegen merkt an, dass *Innovation* auch als ein Deutungsmuster verstanden werden kann bei welchem das Bild

suggeriert wird, dass das Neue per se besser sei als das Alte, obwohl die Folgen von Innovationen erst im Nachhinein bestimmt werden können. Überdies weist sie, ebenso wie Braun-Thürmann darauf hin, dass eine Vielzahl von Akteuren am Prozess der Erschaffung und Implementierung von Innovationen beteiligt sind (Blättel-Mink 2006: 24). Diese Akteure können einen entscheidenden Einfluss auf die Chance einer erfolgreichen Implementierung von Innovationen haben. Innovationen sind zudem durch die Vielzahl beteiligter gesellschaftlicher Akteure in soziale Interessen- und Machtstrukturen eingebettet. Eine Folge dessen ist, dass sie von Akteuren unterschiedlich bewertet werden (Blättel-Mink 2006: 28). Eine weitreichendere Folge ist jedoch, dass durch einen immer stärker ausdifferenzierten Wissensbestand Innovationen immer seltener durch einzelne individuelle Akteure angestoßen werden können. Dies geht mit einer immer stärkeren Spezialisierung der Akteure auf einzelne Themen und folglich Wissensbestände einher. Innovationen entstehen in der Folge zunehmend an Knotenpunkten solcher Wissensbestände. Diese Entkoppelungstendenzen verlangsamen den Innovationsprozess jedoch (Brödner 1999: 174f.). Dies aufgreifend sollen im Folgenden Innovationen, einerlei ob Prozess- oder Produktinnovation, als Artefakte definiert werden, die von Dritten als Neuerung oder Verbesserung gegenüber dem Alten wahrgenommen werden. Dabei sind bei der Durchsetzung von Innovationen eine Vielzahl von Akteuren beteiligt, die unterschiedliche Ungewissheitszonen kontrollieren und den Prozess der Durchsetzung unterschiedlich stark beeinflussen können. Innovationen sind somit *immer* auch sozial geprägt. An dieser Beschreibung wird auch deutlich, dass Innovationen als Prozess beschrieben werden können (Kehrbaum 2009; Braun-Thürmann 2005).

An der OECD-Definition wird ein Strang der Innovationsforschung deutlich, der sie lange dominierte. Innovationen werden zumeist in einem technologisch-ökonomischen Sinne verstanden, sodass der Schwerpunkt der Erforschung von innovativem Handeln lange darauf lag *technische Innovationen* zu erforschen (Braun-Thürmann 2005: 16-19). Deutlich wird dies bei den *linearen Modellen*. Sie erklärten die Entstehung von technischen Innovationen entweder technikdeterministisch als *technology push* oder sozialdeterministisch als *demand pull* (Weyer 2008: 30-34, Rammert 2008). Innovationen werden bei linearen Modellen anhand von zu durchlaufenden planbaren Phasen beschrieben, welche einen Kreislauf bilden. Aufgrund dessen wächst der Wohlstand der Gesellschaft kontinuierlich. Daraus leitet sich

der Anspruch einer innovationsfördernden Politik ab, die wirtschaftliche Rahmenbedingungen zu verändern und Innovationen in Unternehmen zu fördern sucht. Obgleich lineare Modelle in der Wissenschaft heute selten genutzt werden, haben sie weiterhin Relevanz, weil das Innovationsverständnis der Politik noch heute an ihnen orientiert ist. Eine andere Sichtweise fokussiert stärker die im Menschen liegenden Elemente innovativen Handelns. Hierbei wird der Blick eher auf Arbeitsbedingungen und Lernprozesse von Mitarbeitern gelegt. Darüber hinaus findet sich hier die eigentliche Schumpetersche Idee eines innovativen Unternehmens wieder. Diesen machte Schumpeter nämlich nicht nur an der Ebene des Besitzers fest; bei ihm konnten auch Arbeitnehmer Innovationen im Unternehmen anstoßen. Bei einer reinen Fokussierung auf technische Elemente geht dieser Erklärungsansatz verloren (Kehrbaum 2009: 19–24).

Um die Eigenart von Innovationen richtig einschätzen zu können, ist wichtig sich ihre *paradoxe Natur* zu vergegenwärtigen. Innovationen brechen mit den gewohnten Handlungsroutinen und führen diese zugleich in einer neuen Perspektive fort. Eine Voraussetzung für diese Redefinition ist *Kreativität*. Das Ergebnis ist ein kollektiver Lernprozess bei dem sich neue Spielregeln durchsetzen und neue Institutionen entstehen. Dieses Faktum bringt Schumpeters Formel der *schöpferischen Zerstörung* auf den Punkt (Brödner 1999: 261; Braun-Thürmann 2005). Andererseits sind sie paradoxer Natur<sup>3</sup>, weil nur jene Neuerungen als Innovation wahrgenommen werden, die an Altes anknüpfen (vgl. Sauer 1999: 17). Das innovative Potential vollkommen neuer Artefakte wird daher häufig erst dann erkannt, wenn sie für gesellschaftliche Akteure anschlussfähig werden. Ein solches Beispiel wäre das mp3-Format, welches sich erst durchsetzen konnte nachdem ein gesellschaftlicher Wandel den Nutzungskontext in der Form veränderte dass das mp3-Format für eine Vielzahl von Nutzern interessant wurde (in Anlehnung an Kehrbaum 2009: 92). Schließlich entscheidet „[ü]ber den wirtschaftlichen Erfolg einer Innovation (...) letztlich der Markt. Wirtschaftlicher Erfolg bedeutet aber nicht unbedingt auch gesellschaftliche Nützlichkeit.“ (Brödner 1999: 261) *Innovation* kann folglich auch als durch den Markt *selektierte Kreativität* verstanden werden

---

<sup>3</sup> Die Beschreibung von Innovationen als paradox findet sich häufig in der Literatur (eine umfassende Ausarbeitung zu Paradoxien der Innovation findet sich im Sammelband von Sauer; Lang 1999). So können Innovationen auch als Paradoxon bezeichnet werden, weil sie Altes verwerfen und auf Grundlage dessen Neues erschaffen.



(ebd.: 261).

### 3. Kreativität

Joas stellt fest, dass Kreativität nur selten definitorisch klar verwendet, sondern vielmehr im weiteren Sinne enthusiastisch umschrieben wird (ebd. 2002: 106). Obwohl sich Kreativität als Begriff erst nach dem zweiten Weltkrieg in Deutschland durchsetzte, hat er seine Wurzeln in der Antike. Schon zu dieser Zeit bezeichnete er die Kraft des Menschen Dinge selbst zu erschaffen. Neben der Differenz zwischen bereits vorgefundenen und geschaffenen Dingen gibt es bei den Theoretikern dieser Zeit schon das Bewusstsein, dass der Schöpfungsakt selbst konfliktbeladen sein kann. Erst in der Renaissance tritt das schöpferische Individuum selbst in das Blickfeld der Theoretiker. In der Folge wird die Differenz zwischen göttlicher und menschlicher Schöpfung zu einem zentralen Problem, das sich bis ins 18. Jahrhundert für Kleriker, Philosophen aber auch Naturwissenschaftler stellte. Die Idee der Kreativität knüpft demnach direkt an das Problem an, dass das Geschöpf selbst zum Schöpfer wird (ebd.: 110-113). Der Begriff Kreativität muss dabei einigen Vorbehalten ausweichen. So wird Kreativität insbesondere im deutschen Sprachraum oft auf ästhetische Dimensionen begrenzt und damit in Opposition zum Begriff der Rationalität verstanden. Zugleich bestehe das Ressentiment, dass ein *zu viel an Kreativität* in irrationales Verhalten umschlage. Als Reaktion auf diese Vorbehalte plädiert Joas dafür neben dem Modell des homo oeconomicus und des homo sociologicus einen Handlungstyp zu etablieren, der die kreativen Aspekte menschlichen Handelns erfasst (ebd.: 108-110).

#### **Theoretisches: Die Kreativität des Handelns nach Joas**

In *Die Kreativität des Handelns* arbeitet Joas daher eine Theorie des kreativen Handelns aus, welche im amerikanischen Pragmatismus wurzelt und als eine Ergänzung der beiden klassischen Handlungsmodelle zu verstehen ist<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Nach einer Kritik an der umfassenden Anwendung des Modells des homo oeconomicus auf alle Gegenstandsbereiche verwirft Joas alle impliziten Annahmen dieses Modells. Er bezweifelt den intentionalen Charakter menschlichen Handelns, stellt die Bedeutung des Körpers heraus und analysiert die Sozialität von Handlungen (Joas 2002: 217). So macht er darauf aufmerksam, dass das menschliche Handeln nicht in einem reinen Zweck/Mittel-Schema erfasst werden kann. Gewisse Handlungen würden nicht aufgrund einer reinen Zielerreichung durchgeführt, sondern sinnerfüllt um deren Willen wegen (ebd.: 229-232).

Eine Auseinandersetzung mit *der Kreativität des Handelns* kann sich auf zwei theoretische Stränge beziehen. Die Lebensphilosophie hat ein Kreativitätsbild, das sie dem Alltag und der normalen Wissenschaft entgegensetzt. Kreativität erscheint hier als spontane Umwälzung von Institutionen. Im Pragmatismus dagegen wird Kreativität im alltäglichen Handeln selbst verortet und die Wissenschaft erscheint als besonders stark von ihr durchdrungen. Aufgrund dieser Verortung der Kreativität als zentraler Bestandteil der alltäglichen Praxis wird bei Joas, und in diesem Aufsatz, auf das Kreativitätsverständnis des Pragmatismus Bezug genommen (Joas 2002: 367). Der Pragmatismus geht davon aus, dass alles Handeln unreflektiert im Glauben an die Beständigkeit des Status Quo geschieht. Folglich basiert das Handeln auf Gewohnheiten und Routinen, die als selbstverständlich angenommen werden. Zeitgleich werden diese unreflektierten Handlungen immer wieder durch die Welt gestört, wodurch das Individuum in die Phase des realen Zweifels eintritt und gefordert ist sein Verständnis der Welt und ihrer Zusammenhänge neu zu rekonstruieren. Im Pragmatismus ist diese Rekonstruktion die kreative Leistung, die jedes Individuum kontinuierlich vollbringt. Wenn sich dieses neu Entstandene als stabile Handlungsweise durchsetzen kann, wird es zu einer unreflektierten Routine und der Kreislauf beginnt von Neuem. Auf diese Weise kommt kontinuierlich Neues in die Welt. Allerdings ist Kreativität nach diesem Verständnis kein zwangloses Erschaffen von Neuem, sondern eine situationsbezogene Problemlösung (ebd.: 190). Aufgrund theoretischer Schwächen erfuhr dieses pragmatische Handlungsmodell der Kreativität Modifikationen. Indem die rekonstruierten Problemlösungen Teil der Handlungsweisen werden, verliert die Theorie ihren reinen Bezug auf den Augenblick. Darüber hinaus setzt die Problemdefinition nicht an real vorliegenden Problemen an, sondern beginnt dann, wenn ein Individuum eine Situation als problematisch wahrnimmt und sein Handeln somit an dieser *wahrgenommenen* Situation ausrichtet (Thomas; Thomas 1928: 572). Dies geschieht allerdings nicht willkürlich, sondern in Auseinandersetzung mit der Welt. Dabei wird die Welt durch den praktischen Vollzug von Handlungen in ihr erkundet (Joas 2002: 191-196). Eine Bedingung für die Kreativität des Handelns ist bei den Pragmatisten daher der Körper, durch welchen das Handeln des Menschen mit seiner sozialen und

natürlichen Umwelt verbunden ist<sup>5</sup>. Diese situative Verortung führt des Weiteren zu der Idee, dass Handeln in einem Raum von Möglichkeiten stattfindet. Kreativität führt demnach zu einer Ausweitung der Handlungsmöglichkeiten des Individuums und ist zugleich immer an die Situation gebunden (ebd.: 195-197). Folglich ist auch die Wahrnehmung an den Kontext und die Erfahrungen gebunden und zielt auf die „praktischen Verwendbarkeit des Wahrgenommenen im Kontext unserer Handlungen“ (ebd.: 233). Eine Quelle von Kreativität ist die dem Körper inne wohnende vorreflexive Intentionalität, die Geist, Organismus und Umwelt aneinander bindet (vgl. ebd.: 256). Besondere Bedeutung erhält dabei die Instinktoffenheit des Menschen. Anknüpfend an Gehlen meint dies die Eigenschaft des Menschen offen für Reize zu sein (Gehlen 1986 [1940]). Dies eröffne dem Menschen Spielräume zur kreativen Ausgestaltung von Institutionen (Joas 2002: 255ff.).

Das Menschenbild Deweys, der die Idee der Kreativität für den Pragmatismus am breitesten ausarbeitete, ist entsprechend geprägt von der Idee einer dem Menschen innewohnenden Kreativität, die aus der Einzigartigkeit jedes Menschen entsteht. Wenn dieser Mensch seine Weltsicht ausformuliert und in Ideen transformiert, regt er dadurch auch andere an. Somit kommt durch jeden Menschen Neues in die Welt, auch wenn dies nur im Kleinen geschieht. Das Grundmodell *situierter Kreativität* besagt folglich, dass Neues aus Problemen innerhalb einer Situation entsteht. Dewey erweitert dieses Modell indem er ganzheitliche Erfahrungen<sup>6</sup> von Erfahrungen unterscheidet, die in ihrem Verlauf nicht dem Charakter einer durch das Individuum bewusst wahrgenommenen, abgeschlossenen Handlung entsprechen. Kreativität bei Dewey bezieht sich folglich auf sinnhaftes individuelles Handeln (Joas 2002: 203-207).

Derweil scheint sich ein Wertewandel zu vollziehen bei dem eine ganze Generation<sup>7</sup> mehr Kreativität einfordere (Joas 2002: 371). Kreativität kann zugleich auch eine gewisse Haltung des Menschen gegenüber der Wirklichkeit ausdrücken. Diese stärkere Orientierung steht

---

<sup>5</sup> Schroer (2012) und Gugutzer (2013) bieten einen guten ersten Überblick über die Auseinandersetzung mit dem Körper in der Soziologie. Umfassender setzen sich Gugutzer et al. (2006) mit verschiedenen Perspektiven auf den Körper als Element der Forschung auseinander. Eine eindrucksvolle Auseinandersetzung mit dem Thema findet sich auch bei Villa (2010).

<sup>6</sup> Sie versteht er als vollkommen mit Bedeutungen aufgeladen Erfahrungen (Joas 2002: 205).

<sup>7</sup> Zur Entwicklung des Bedürfnisses nach Kreativität in der Moderne siehe Joas (ebd. 2002: 373f).

dabei in einem Spannungsverhältnis mit normativen und ökonomisch-nutzenmaximierenden Werten. Joas plädiert daher für eine Handlungstheorie der Kreativität; einerseits um die anderen soziologischen Handlungstheorien zu ergänzen, andererseits weil die Bedeutung von Kreativität in der gesellschaftlichen Diskussion immer mehr zunehme. Sein Vorschlag einer Theorie des kreativen Handelns begründet er damit, dass kreatives Handeln beim homo sociologicus und beim homo oeconomicus nur eine Residualkategorie sei. Kreativität gehe allerdings vielmehr über dieses rationale und normative Handeln hinaus. Auf Joas Ausarbeitungen zur Kreativität fußend und unter Beachtung von Kehrbaums Ausarbeitungen<sup>8</sup> wird daher in diesem Paper ein Kreativitätsverständnis entwickelt, dass sich dem des Pragmatismus annähert. Somit kann alles menschliche Handeln durch Kreativität geprägt sein. Unter Beachtung des menschlichen Körpers erfordert Kreativität die Fähigkeit zum Träumen und Wünschen, wodurch die Grenzen des Bestehenden überwunden werden können (ebd.: 240-244). Zugleich können die körperlichen Fähigkeiten aber auch hemmend auf die Kreativität wirken<sup>9</sup>. Anknüpfend an Kehrbaum erfordert Kreativität, hier wird ein Rückschluss von innovativem zu kreativem Handeln gezogen, demnach sowohl ein gewisses Maß an *Muße*, wobei dies hier analog zu Joas Wünsche und Träume begriffen wird, als auch an *Handlungsdruck*, welcher ein Auslöser für kreatives Handeln sein kann und dessen Richtung bestimmt (Kehrbaum 2009: 103-105). Entscheidend ist, dass die Situation von Ungewissheit geprägt ist. Zugleich erhöht aber ein breites Spektrum an Wissen die Chance eine Idee zu haben, weil kreatives Handeln immer aus bereits Bekanntem entstehen (Kehrbaum 2009: 110f.). Wichtig ist aber auch, dass das Individuum bereit ist das Bestehende zu hinterfragen. Einige dieser Faktoren sind durch Organisationen beeinflussbar, andere nicht. Zumeist resultiert Kreativität aus einem Wechselspiel zwischen individuellen Fähigkeiten und organisationalen Vorgaben.

---

<sup>8</sup> Kehrbaum versucht eine Neukonzipierung des Innovationsverständnisses durch die Grounded Theory zu erreichen. Auch die Grounded Theory selbst ist durch ihre Wurzeln im amerikanischen Pragmatismus geprägt (Joas; Knöbl 2004: 183-219). Aufgrund dieser Ähnlichkeit im Pragmatismus und der teilweise möglichen Analogien zwischen innovativem und kreativem Handeln, versucht die Autorin Joas' und Kehrbaums Ausarbeitungen miteinander zu synthetisieren um dadurch ein Kreativitätsbegriff zu erhalten, der auch wirtschaftliche Faktoren erfassen kann.

<sup>9</sup> Bei beidem ist zu beachten, dass die Fähigkeit eines Menschen zu Handeln einerseits von seiner Wahrnehmung geprägt ist und diese wiederum von seiner Handlungsfähigkeit geprägt wird.

## **Einflussfaktoren für kreatives Handeln in Organisationen**

Bevor auf organisationale Bedingungen kreativem Handeln eingegangen wird, soll zunächst der Organisationsbegriff eingeführt werden. Organisationen können als *eine* Form der Koordinierung in modernen Gesellschaften beschrieben werden. Andere Koordinationsformen sind Märkte, Netzwerke und Gemeinschaften. Hintergrund für die Entstehung von Organisationen ist, dass sie durch Arbeitsteilung Produkte effizienter fertigen können als dies ein einzelner Mensch kann. Kennzeichen von Organisationen sind die Entscheidungsbedingtheit von Aufgaben und Prozessen, die Vorstellung von Kontinuität, ein verhandelbarer Mitgliedschaftsstatus sowie die Interaktionssteuerung von Erwartungen (Wiesenthal 2005: 243f.; Aspers 2015: 33-43). Als Unterform von Organisationen können Typen von Unternehmen wie bürokratische Großunternehmen, eigentümergezentrierte-, divisionale, professionelle und innovative Unternehmen voneinander abgegrenzt werden. Sie differieren beispielsweise nach ihren Zielen, aber auch danach, welche Form von Herrschaft in ihnen angemessen scheint (Scott 1986: 53-88; Hirsch-Kreinsen 2005: 88-93). Diese Ausführungen sollen den Blick dafür schärfen, dass jede Einteilung von Organisationen eine Setzung ist. In diesem Aufsatz werden Organisationen nach der Art, wie sie sich finanzieren eingeteilt und darauf geschaut, inwiefern diese Finanzierungsart einen Einfluss auf die Art der Arbeitsorganisation hat und dementsprechend auf die Möglichkeit als Organisationsmitglied kreativ zu handeln.

Innovationen werden nicht vornehmlich von Unternehmern angestoßen, sondern auch von Mitarbeitern. Dies wird auch anhand des folgenden Satzes eines BMBF-Förderprogramm deutlich: „Neue Produktionsverfahren (...) lassen sich nur dann erfolgreich in Betrieben einsetzen, wenn sie auf Belegschaften treffen, die Motivation und Kompetenzen einbringen, um neue Kenntnisse zu erwerben und neue Aufgaben zu erfüllen. Eine entscheidende Rolle spielen dabei die Unternehmenskultur und die Arbeitsgestaltung. Durch sie werden die Möglichkeiten des kontinuierlichen Lernens und des kreativen Umgangs mit Veränderungen maßgeblich bestimmt, die für erfolgreiche Innovationen notwendig sind.“ (BMBF-Broschüre, zitiert nach Kehrbaum 2009: 23) Auch andere Studien belegen die Bedeutung kognitiver Fähigkeiten, Erfahrung und erworbenes Wissen, ebenso wie die Offenheit und Neugierde

gegenüber Neuem und die Bereitschaft Unsicherheiten zu ertragen. In der Folge sind Menschen offener neue Lösungskonzepte zu entwickeln (Schuler; Görlich 2007: 14ff.). Innovationen können jedoch bei Mitarbeitern auch Ängste auslösen, die dann wiederum die Kreativität hemmen können (Kehrbaum 2009: 44f). Die Organisation kann dieses Problem lösen indem sie sich aktiv bemüht Vertrauen zu schaffen (Schuler; Görlich 2007: 51).

Im Folgenden sollen in der gebotenen Kürze Faktoren vorgestellt werden, die das Auftreten von Kreativität in Organisationen begünstigen oder hemmen können. Auf Seite personaler Faktoren zeigten mehreren Studien, dass die *Intelligenz* des Mitarbeiters herausragende Bedeutung für die Kreativität hat (Schuler; Görlich: 2007: 21–23). Obwohl die Autoren dazu keine Aussagen machen, kann unter Bezug auf das vorige Kapitel davon ausgegangen werden, dass *Bildung* einen Einfluss auf Kreativität hat, da Kreativität auf Wissen fußt. Neben einer gezielten Rekrutierung kann die Organisation durch Weiterbildung die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter erweitern, wodurch die Wahrscheinlichkeit des Auftretens kreativer Ideen gesteigert wird (Kehrbaum 2009: 39). Aus personal-ökonomischer Sicht führt erst die Verzahnung der individuellen mit der organisationalen Entwicklung dazu, dass sich komplexe Systeme entwickeln, welche wiederum Innovationen begünstigen. In Folge des Wertewandels und eines ansteigenden Qualifikationsniveaus fordern Mitarbeiter darüber hinaus immer häufiger mehr Autonomie und Spielräumen für Kreativität ein (ebd.: 35). Zugleich kann das kreative Potenzial einer Organisation infolge des demografischen Wandels sinken. Diese These basiert auf Studien, in denen sich eine negative Korrelation zwischen *Alter* und Kreativität zeigte (Schuler; Görlich 2007: 38). Hintergrund bildet die nach Alter differierende Herausbildung kognitiver Fähigkeiten - je nachdem ob bei der Problemlösung auf Erfahrungen zurückgegriffen werden muss oder nicht (ebd.: 38-49). Anzunehmen ist, dass diese unterschiedliche Problemlösungskompetenz auf organisationaler Ebene relevant werden kann.

Kreativität kann darüber hinaus Teil des Selbstbildes eines Menschen sein. Als Selbsteinschätzung verstanden, kann das Selbstbild eines Kreativen auch Ausdruck einer Orientierung an einem Ziel sein. In Bezug auf den empirischen Teil dieser Arbeit kann die These abgeleitet werden, dass Kreativität Teil des Selbstbildes von Technikentwicklern ist. Daher

wäre zu klären, ob Kreativität im oben genannten Sinne tatsächlich zum Handlungsrepertoire gehört oder als postuliertes Ziel verstanden werden kann (Schuler; Görlich 2007: 15).

Ein weiterer Strang der Innovationstheorien, der von Robert K. Merton begründet wurde, begreift Innovationen als individuelle Reaktion auf anomische Zustände. Innovatives Handeln wird in diesem Sinne als abweichendes Verhalten begriffen, das dann im Alltag institutionalisiert wird (Blättel-Mink 2006: 59). Auf der individuellen Ebene kann sich dies in Nonkonformität ausdrücken, die häufig negativ bewertet wird. Mit Blick auf die Personalpolitik ist fraglich, ob Organisationen solch eigenwillige Mitarbeiter tatsächlich einstellen. Daran wird deutlich, dass Personalpolitik und Kreativitätsorientierung in Organisationen gegensätzlich verlaufen können (Schuler; Görlich 2007: 15). Der Aspekt der Nonkonformität gibt einen Hinweis darauf, dass gewisse kreativitätsförderliche Charaktereigenschaften wie Rückzugneigung und Sachbezogenheit in einem Organisationskontext negative Auswirkungen haben können (mehr bei ebd.: 15-17). Darüber hinaus korreliert Kreativität negativ mit Lebhaftigkeit und Kontaktfreudigkeit. Aus diesem Grund sprechen sich die Autoren dafür aus, dass die wirtschaftliche Umsetzung von kreativen Ideen durch jemand anderes durchgeführt werden sollte als durch den Schöpfer der Idee (ebd.: 12-20).

Auf organisationaler Ebene können der Führungsstil und die Organisationskultur kreatives Handeln fördern oder hemmen. Bei den heute auftretenden Führungsstilen wird der transformationale Führungsstil als Kreativität besonders begünstigend beschrieben, weil die Führungskraft vor allem Anregungen gibt. Dahinter steht die Annahme, dass sich Untergebene dadurch höhere Ziele stecken, motivierter und kreativer arbeiten. Dagegen gibt der Vorgesetzte beim transaktionalen Führungsstil die Aufgaben, die der Untergebene ausführen soll, vor. Allerdings sei ein dynamischer Wechsel zwischen den Stilen für Organisation und Mitarbeiter am sinnvollsten. Empirisch nachgewiesen ist der Zusammenhang zwischen der Bereitschaft zu innovativem Handeln und der Bereitstellung von Informationen durch Führungskräfte. Des Weiteren erhöht mehr Transparenz die Problemlösungsfähigkeiten der Mitarbeiter aufgrund einer besseren Situationseinschätzung (Kehrbaum 2009: 36–39). Problematisch kann aber auch ein (zu) hoher Anspruch an die Führungskraft sein, denn auch sie selbst ist Arbeitnehmer und ebenfalls auf eine anregende Führungskraft angewie-

sen. Entsprechend ist eher die bessere Führungskraft als die bessere Fachkraft für Führungspositionen auszuwählen (Schuler; Görlich 2007: 53–55). Die Organisationskultur kann aufgrund ihrer umfassenden Prägekraft kreatives Handeln in Organisationen entscheidend beeinflussen. Innovationsfreude muss jedoch in einer Organisation tatsächlich gelebt werden. Erst dies erhöht die Bereitschaft der Mitarbeiter innovativ tätig zu werden. Voraussetzung ist eine angemessene Toleranz gegenüber Fehlern. Die Organisationskultur wirkt entsprechend auf eine Vielzahl von Faktoren wie den Führungsstil und die Personalpolitik zurück (Kehrbaum 2009: 36–39). Zugleich wird deutlich, dass in Organisationen eine Vielzahl an Faktoren gleichzeitig wirken, was Analysen erschwert (ebd. 2007: 50). Dies zeigt wiederum weshalb der Kreativitätsbegriff so schillernd ist; er ermöglicht es viele Theorien und Konzepte in sich aufzunehmen (Schuler; Görlich 2007: 17).

Abschließend soll ein alternativer Weg vorgestellt werden, der inzwischen in einer Gesellschaft mit komplexen Wissensbeständen häufig genutzt wird, da dadurch ausreichend Freiraum für Kreativität zur Verfügung gestellt wird: die Projektarbeit. Projekte können als temporäre Systeme definiert werden in denen Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten einen begrenzten Zeitraum an komplexen Aufgaben zusammenarbeiten (Grabher 2002: 207). Der Vorteil von Projekten ist, dass dadurch das *Matching* zwischen den Teilnehmern verbessert werden kann. Darüber hinaus steigen Autonomie und Produktivität. Allerdings seien die Entwicklungsmöglichkeiten und der Spielraum für Fehler in Projekten relativ gering (ebd.: 211). Dies kann negativ auf kreatives Handeln wirken, da „gerade diejenigen geistigen Momente entscheidend für innovatorisches Denken sind, denen wir in der Regel keine Beachtung schenken, weil sie nicht systematisiert werden können. (...) So sollte es bei der gezielten Unterstützung von innovatorischem Denken in erster Linie um die Schaffung dieser geistigen Freiräume gehen“ (Kehrbaum 2009: 111).



#### 4. Der Einfluss wirtschaftlicher Erwägungen auf kreatives Handeln

Dieses Kapitel soll die Einbettung kreativen Handelns im Wirtschaftskontext beleuchten. Dabei fällt auf, dass der Zusammenhang von Kreativität und kapitalistischer Produktionsweise bisher selten thematisiert wurde<sup>10</sup>. Folglich wird auch in diesem Kapitel teils eine Analogie zwischen innovativem und kreativem Handeln gezogen. Erste Ansätze einer Verknüpfung von Innovation als Schöpfung von Neuem mit wirtschaftlichen Themen sind schon bei den soziologischen Klassikern zu finden. Bemerkenswert sei, dass innovative Entscheidungen mit dem Modell rationaler Wahl aufgrund der im Modell des homo oeconomicus angelegten Vorannahmen nicht erklärt werden können (Schmid 1998: 189). Das Modell kann demnach inkrementelle Innovationen, also Optimierungen, erklären, jedoch keine radikalen Neuerungen (ebd.: 194). Aufgrund der Offenheit der Situation kann der nutzenmaximierende Akteur in keiner Weise das Risiko abschätzen. In der Folge kann keine rational begründete Entscheidung getroffen werden. Auch wenn ein weniger striktes Modell als das klassische genutzt wird, so ist das Risiko dennoch nicht abschätzbar, da weder auf Informationen noch Erfahrungen zurückgegriffen werden kann, wodurch Kalkulationen unmöglich sind (ebd.: 189-203). Darüber hinaus kann bereits das im Modell angelegte Marktmodell kritisiert werden. Dies geht idealtypisch davon aus, dass sich die beste Neuerung durchsetzt und suboptimale Techniken nur in Nischen existieren können. Braun-Thürmann weist jedoch darauf hin, dass Innovationen immer auch von gesellschaftlichen Akteuren beeinflusst werden, sodass der Markt als umkämpfte Institution verstanden werden kann bei der Akteure mit differierenden Interessen um Einfluss kämpfen. Folglich können Unternehmen nicht als rein ökonomisch kalkulierende Akteure begriffen werden, sondern auch als politische Akteure, die versuchen den Markterfolg durch Bündnisse mit anderen Akteuren zu sichern. Dies geschieht sowohl außerhalb der Organisation als auch innerhalb dieser (ebd. 2005: 22ff.). Darüber hinaus antizipiert der Entscheidungsträger immer eine mögliche Zukunft. In Folge von Kontingenz und Unsicherheit kann die Entscheidung somit lediglich als begrenzt rational bezeichnet werden (ebd.: 24). Folglich ist die erfolgreiche Implementierung einer Innovation vom Erfolg am Markt abhängig und nicht von gesellschaftlicher Nützlichkeit

---

<sup>10</sup> Eine Ausnahme bildet die Forschung zu kreativen Industrien (mehr bei Apitzsch 2010; Krämer 2014).

(Brödner 1999: 261). Dies ist, zumindest implizit, auch den Organisationen, beziehungsweise deren Leitung bewusst. Folglich können lediglich beste Voraussetzungen für die Durchsetzung von Innovationen geschaffen werden. Andererseits muss auch das Scheitern einer Neuerung eingeplant werden. Fraglich ist daher, weswegen eine Organisation solch ein Risiko eingehen sollte. Verstärkend kommt hinzu, dass sich in Zusammenhang mit einer verschärften globalen Konkurrenz auch für Organisationen deren Zeithorizont verändert. Für sie ist nicht mehr entscheidend, *ob* sie Innovationen hervorbringen, sondern *wie zügig* sie diese hervorbringen. Als Ergebnis verkürzen sich gesamtgesellschaftlich die Innovationszyklen. Für Organisationen folgt daraus Innovationen nicht mehr zufällig entstehen zu lassen, sondern sie gezielt zu planen. Dies wiederum hat einen Einfluss auf die Arbeitsorganisation und das Personalmanagement (ebd.: 175f.). Diese widersprüchlichen Tendenzen von kreativem Handeln, welches in Innovationen mündet, und den kapitalistischen, auf Gewinn und Expansion basierenden Rahmenbedingungen miteinander zu harmonisieren um Neuerungen zu erschaffen kann durch die Organisationskultur geleistet werden (siehe Kapitel 3.2).

## 5. Eine Theorie des kreativen Handelns in Organisationen

Kreativität und Innovationen haben nicht nur gemeinsam, dass sie nicht eindeutig definiert sind. Auch inhaltlich stehen sie in Beziehung zueinander. Innovationen basieren immer auch auf kreativem Handeln. Kreativität bezieht sich auf die schöpferische Dimension in Schumpeters Unternehmerbegriff. Sie kann demnach auch in der Person verortet werden. Kreativität wird hierbei beeinflusst von der Intelligenz einer Person, ebenso wie von deren Offenheit gegenüber Neuem. Zugleich sollte die Person mit Unsicherheit umgehen können. Letzteres kann durch vertrauensbildende Maßnahmen seitens der Organisation forciert werden. Mit Verweis auf Merton sollte beachtet werden, dass kreatives Handeln die Organisation aber auch vor Herausforderungen stellen kann indem Kreativität mit Unangepasstheit einhergehen kann. Organisationen, die ein hohes Maß an Kreativität fordern, sind also gefordert ihre Personalpolitik darauf auszurichten kreatives Handeln zu fördern und die Grundlagen dafür zu legen. Dies hat Folgen für die Personalauswahl, für die Aufgabenverteilung innerhalb der Organisation, den Führungsstil und die Freiräume beim Erproben neuer Ideen.

Auf Joas Bezug nehmend, soll Kreativität zunächst als etwas dem alltäglichen Handeln innewohnendes begriffen werden, indem der Akteur gefordert ist die fraglich gewordene Ordnung immer wieder zu rekonstruieren. Durch die Rekonstruktion der bekannten Ordnung kommt dabei immer wieder Neues in die Welt. Kreativität bezieht sich somit stets auf eine spezifische Situation und ein bestimmtes Problem. Diese durch kreatives Handeln entstandene Problemlösung verstetigt sich im Anschluss und wird schließlich wieder modifiziert. Indem auf ein pragmatisches Kreativitätsverständnis rekurriert wird, wird auch Körperlichkeit in Rechnung gestellt. Durch den Körper ist der Akteur mit seiner Umwelt verbunden, was kreatives Handeln fördern kann indem durch Beobachtungen die Kreativität angeregt wird. Zugleich kann der Körper sich hemmend auf kreatives Handeln auswirken, indem sie beispielsweise beschränkt wird durch körperliche Leiden oder Hunger. Kreatives Handeln scheint dabei ein Grundbedürfnis des Menschen zu sein, welcher sich solch ein Handeln in der Postmoderne auch für seinen Arbeitskontext wünscht (Joas 2002: 371). Im Kontext von Arbeitsorganisationen steht dieser Wunsch nach Kreativität allerdings im Spannungsverhältnis zu der Erwartung klassisch ausgelegtem nutzenmaximierendem Handelns. Darüber hinaus kann in der Postmoderne ein Konflikt bestehen zwischen normativen Handlungsvorgaben und kreativem Handeln. Dabei wird bei genauerer Betrachtung dieses Arguments deutlich, dass Kreativität keine Residualkategorie ist. So kann kreatives Handeln einerseits im Widerspruch zu normativen und auch nutzenmaximierenden Erwägungen stehen. Andererseits kann kreatives Handeln aber auch Lösungen bieten für Probleme, welchen sich ein homo sociologicus oder homo oeconomicus gegenüber sieht. Dabei ist entscheidend, dass die Situation ausreichend kontingent ist. Sie muss also Raum für Kreativität lassen. Dieser Raum kann auch von der Organisation beeinflusst werden indem sie Freiraum für die Erprobung neuer Ideen lässt. Anzunehmen ist, dass in Organisationen oder Branchen, welche sich als besonders kreativ bezeichnen, Kreativität auch Bestandteil des Selbstbilds eines Organisationsmitglieds sein kann. Ein Mitglied kann sich hierbei zum einen selbst als kreativ beschreiben, aber andererseits kann dies auch Ziel der Persönlichkeitsentwicklung sein. Ein Instrument um in Organisationen kreatives Handeln anzuregen, sind Projekte. In ihnen werden in einer festgelegten Zeitspanne komplexe Frage- oder Problemstellungen von einem Team bearbeitet, das unterschiedliche Wissensbestände aufweist. Indem die Teammitglieder

unterschiedliche Fähigkeiten haben, kann ihr Matching besser sein als in klassischen Abteilungen. In Verbindung mit einem höheren Grad an Autonomie kann dies die Produktivität steigern. Entscheidend für den Arbeitserfolg sind dabei die Auswahl sowie die Zusammenarbeit im Team. Ansonsten kann die gesteigerte Autonomie auch zu Produktivitätseinbußen führen.

## 6. Kreativität in der Technikentwicklung im organisationalen Kontext

### Datengrundlage und Methodik

In diesem Paper wird auf Daten zurückgegriffen, die aus einem BMBF geförderten Verbundprojekt stammen. Aufgrund der Fragestellung, welche Bedeutung Kreativität im Technikgeneseprozess hat, werden lediglich drei der insgesamt fünf am Projekt beteiligten Organisationen untersucht. Um den Einfluss der Finanzierungsform der Organisationen zu untersuchen, werden privat-wirtschaftliche und durch öffentliche Mittel, sogenannte Drittmittel, geförderte Organisationen miteinander verglichen. Organisation 1 finanziert sich durch die Einwerbung von Drittmitteln<sup>11</sup> und ist an der (Weiter-)Entwicklung ihres Artefaktes interessiert. Organisation 2 ist eine inhabergeführte, privatwirtschaftliche Organisation, das ebenfalls ein Artefakt entwickelt. Aufgrund der Finanzierung über den Verkauf des Produkts, ist die oberste Prämisse von Organisation 2 das Artefakt möglichst rasch auf dem Markt anzubieten. Organisation 3 ist ebenfalls ein privat-wirtschaftlich orientiertes Unternehmen, das für Organisation 1 die Schnittstelle zwischen Artefakt und Nutzer entwickelt, ab und an aber auch Drittmittel einwirbt. Diese Organisation wurde als minimaler Kontrast zu Organisation 2 ausgewählt um die Aussagefähigkeit zu erhöhen und weitere Facetten erfassen zu können (Glaser; Strauss 2005: 62-66). Insgesamt sind neun leitfadengestützte Interviews in die Analyse eingegangen. Die Abbildung unten gibt Aufschluss darüber, welche Interviews aufgenommen wurden und welcher Interviewte welcher Organisation zugehörig ist. Zudem geht aus der Tabelle hervor, welcher Statusgruppe der/die Interviewte angehört. Die Interviews

---

<sup>11</sup> Dabei erfolgt die Einwerbung von Drittmitteln in einem weiten Sinne auch auf einem Markt. Dieser ist jedoch anders strukturiert und orientiert sich an anderen Faktoren als der Markt auf dem privatwirtschaftliche Unternehmen miteinander in Konkurrenz treten. Dies hat Folgen für die Ziele der Organisation als auch für deren Arbeitsweise.

wurden nach der Relevanz für das Thema ausgewählt. Die Auswertung erfolgte dann anhand der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2007; Kleemann et al. 2009; Flick 2010). Um den Forschungsprozess zu strukturieren wurde die Grounded Theory eingesetzt. Sie stellt ein großes Repertoire an Verfahrensvorschläge zur Verfügung (Strauss 1998: 32f.). Die Grounded Theory ist also geeignet einen Forschungsprozess anzuleiten. Grundprinzipien sind das theoretische Sampling, das theorieorientierte Codieren, das fortwährende Vergleichen, der Einsatz von theoretischen Memos sowie das zirkuläre Vorgehen (umfassend dazu Strauss 1998). In diesem Aufsatz wurde ein besonderes Gewicht auf iterative Schleifen<sup>12</sup> bei der Analyse, das theorieorientierte Codieren, den stetigen Vergleich sowie das Schreiben von Memos gelegt. Die Grounded Theory sieht vor nach einer ersten Feldphase die Daten auszuwerten und darauf aufbauend das Feld nochmals aufzusuchen und weiter Daten zu erheben bis das Konzept gesättigt scheint, d.h. die Konzepte umfassend ausgearbeitet sind. Im Projekt wurde so verfahren, allerdings wurde für diesen Aufsatz das Feld nicht nochmals aufgesucht. Die Verfahrensvorschläge der Grounded Theory wurden demnach nur in Teilen umgesetzt. Die Grounded Theorie geht davon aus, dass die Ausarbeitung einer Theorie bereits in der frühen Phase der Analyse ihren Anfang nimmt. Dabei ist die erste Phase der Codierung von einem offenen Herangehen geprägt. So wird beispielsweise in sogenannten In-vivo-Codes das Sprachbild der Interviewten aufgegriffen. In dieser Phase soll die Weite des Feldes erschlossen und frei codiert werden. Im Verlauf der Analyse wird das Codieren dann immer gegenstandsbezogener und spezifischer. Theoretische Codes abstrahieren schließlich vom tatsächlichen Fall. Ziel der Grounded Theory ist es somit gegenstandsbezogene Theorien zu entwickeln. Hierzu werden die Rohdaten immer weiter zerlegt, sodass abstrakte Konzepte entstehen. Dieser Prozess vollzieht sich durch den Vergleich innerhalb eines Falls sowie zwischen Fällen. Ein Schlüssel zur Generierung von Konzepten ist das Schreiben von Memos. Während manche Memos Ideen oder Anregungen für nächste Analyseschritte enthalten, zielen theoretische Memos darauf das entstehende Konzept zu verfeinern indem beispielweise Beziehungen zwischen Kategorien ausgearbeitet werden (Strauss 1998: 151-174). Entsprechend können Codes, die Kern der Datenanalyse

---

<sup>12</sup> Durch dieses ist es möglich in späteren Phasen der Auswertung immer wieder zu früheren Phasen zurückzukehren, falls dies erforderlich scheint um die Kategorien zu verfeinern.

sind, einen sehr unterschiedlichen Grad an Spezifik aufweisen und werden mit der Zeit immer elaborierter. Die Grounded Theory vereint hierbei die Herausforderung in der Analyse die Relevanzen des Felds angemessen aufzugreifen, aber auch auf theoretische Konzepte Bezug zu nehmen (Strauss 1998). Da der Zusammenhang von Kreativität und wirtschaftlichen Orientierung einer Organisation bisher selten ausgearbeitet wurde, ist das Vorgehen in diesem Fall explorativ. Die Analyse zielt darauf Typen herauszuarbeiten, wie in technikentwickelnden Organisationen kreatives Handeln von Mitarbeiter gefördert oder gehemmt wird. Das Vorgehen ist vor allem abduktiv-induktiv (Reichartz 2013: 111-123). Der Anspruch ist demnach nicht eine umfassende Typologie zu entwickeln, sondern lediglich das Feld zu erschließen.

<b>Organisation</b>	<b>Bezeichnung des Interviews im Text</b>	<b>Benennung des am Interview teilnehmenden Organisationsmitglieds</b>	<b>Bezeichnung des Interviews bei den Daten</b>
Organisation 1	1	Mitarbeiter 1 (Teamleitung)	A02#P01
	2	Mitarbeiter 2	A02#P02
	3	Mitarbeiterin 3	A02#P03
Organisation 2	4	Geschäftsführer (Organisation 2)	A03#P03
	5	Mitarbeiter 5 (Teamleiter)	A03#P01
	6	Mitarbeiter 6	A03#P02
Organisation 3	7	Mitarbeiterin 7	A04#P03
	8	Mitarbeiter 8 (Teamleiter)	A04#P02
	9	Geschäftsführer (Organisation 3)	A04#P01

Tabelle 1: Im Aufsatz verwendete Interviews mit Bezeichnung

Ausgangspunkt der Analyse ist die Annahme, dass in dem Feld in dem alle Organisationen tätig sind, Kreativität zum Selbstbild der Mitarbeiter zählt. Aufgrund der Analyse des Forschungsstands wird die These aufgestellt, dass Organisation 2 eher das Risiko unsicherer

Investitionen vermeidet und daher zu inkrementellen Innovationen tendiert. Sie fördert kreatives Handeln, setzt ihm aber auch Grenzen. Wohingegen die durch Drittmittel finanzierte Organisation 1 radikale Innovationen im Blick hat und den Mitarbeitern viel Freiraum zugesteht. Von Organisation 3 wird angenommen, dass die Freiräume für Kreativität in ihr ähnlich groß sind wie jene in Organisation 2.

### **Kreativität in Organisationen, welche sich am Markt für Drittmittelinwerbung orientieren**

Organisation 1 entspricht jenem Organisationstyp, den Mintzberg als *Adhocracy* bezeichnete (in Anlehnung an Hirsch-Kreinsen 2005: 92f.). So bezeichnet Mintzberg Organisationen, die von einem hohen Maß an Flexibilität geprägt sind, in denen ein informeller Kommunikationsstil gepflegt wird und der von Projektarbeit geprägt ist. Hirsch-Kreinsen bezeichnet diesen Typus als innovatives Unternehmen, was vielsagend ist. So sind für ihn diese Unternehmen oft in technologieorientierten Bereichen vertreten (vgl. ebd.). Organisation 1 ist ein Forschungsinstitut, das Artefakte entwickelt und sich vor allem über die Einwerbung von Drittmitteln finanziert (Interview 1). Obwohl das Organisationsziel von Organisation 1 nicht auf den Verkauf des Artefaktes ausgerichtet ist, tritt sie dennoch in Konkurrenz zu anderen Organisationen, da auch die Einwerbung von Drittmitteln auf einem Markt geschieht – auf welchem jedoch andere Produkte gehandelt werden. Auch auf diesem Markt werden Erfolgchancen abgewogen und es kommt zu einer gezielten Auswahl der Partner für Kooperationen für ausgeschriebene Projekte (Interview 1). Dies wird auch von anderen Partnern im Verbundprojekt wahrgenommen (Interview 9). Organisation 1 zeichnet von sich das Selbstbild, dass in ihr finanzielle Erwägungen weniger bedeutsam seien als beispielsweise in Organisation 2. Zugleich wird in den Interviews deutlich, dass die Entwicklung des Artefaktes auch für Organisation 1 einen besonderen Stellenwert hat (Interview 3). Bereits der zeitliche Horizont des Projekts unterscheidet sich stark von dem anderer Projekte. In der Regel würden die Projekte von Organisation 1 entweder solange andauern wie die Finanzierung, in der Regel drei bis vier Jahre, oder maximal ein halbes Jahr, wenn es privatwirtschaftliche Auftragsarbeiten sind (Interview 1). Das Artefakt wird hingegen bereits seit 1998 in verschiedenen Etappen weiterentwickelt, wobei darauf geachtet wird, dass Förderungen immer wieder aneinander anschließen.

Die unterschiedlichen Ziele der Organisationen sehen auch die Mitarbeiter der teilnehmenden Organisationen. In einer Passage vergleicht ein Mitarbeiter Organisation 2 und 1 miteinander. Während er zunächst die Nähe beider Organisationen zueinander betont, geht er dann detailliert auf Differenzen zwischen ihnen ein. So würde das Artefakt von Organisation 1 weitaus komplexer sein als jenes von Organisation 2. Hierbei würden sich auch die Zeithorizonte unterscheiden. Organisation 2 würde ihr bereits vorliegendes Produkt nur noch an verschiedene Kontexte anpassen. Organisation 1 hingegen sei noch in der Entwicklungsphase des Artefakts. Ein Produkt zu entwickeln, welches marktreif ist, spiele für Organisation 1 keine Rolle. Ihr gehe es darum Grundlagen für weitere Entwicklungen zu legen und komplexere Artefakte zu entwickeln. Organisation 2 dagegen entwickle Artefakte, welche „wirklich schnell auf den Markt kommen. Ist ja auch klar, ist kein Forschungsinstitut, das ist eine Firma, ja.“ (Interview 3: 00:23:04-6). Das Organisationsziel und die Art, wie Artefakte entwickelt werden, stehen also in Zusammenhang miteinander.

Angenommen werden könnte, dass komplexere Produkte, denen eine längere Entwicklungszeit eingeräumt wird, von Mitarbeitern favorisiert werden, da deren Entwicklung Kreativität erfordere, beispielsweise um unvorhersehbare Problemlagen zu lösen. In den Interviews scheint sich dies zunächst nicht zu bestätigen. Dagegen rückt ein Mitarbeiter von Organisation 1 die Freude ein marktfähiges Produkt zu entwickeln in den Vordergrund:

„[U]nseres wird natürlich kein Szenario sein, was man irgendwie dann im nächsten Jahr dann laufen lassen kann. Das kriegst du technisch nicht umgesetzt. Also da sehe ich halt den großen Vorteil von [Organisation 2]“ (Interview 1: 00:21:12-1).

Dass dies eine Problemlage ist, die in der Struktur von Organisation 1 gründet, macht folgendes Zitat deutlich:

„Ich meine, also das ideale Ergebnis wäre natürlich, dass aus der ganzen, den ganzen Szenarien, die wir da aufstellen und auch testen tatsächlich irgendwas wird, also dass wir, wenn auch nicht sofort kurzfristig, aber dass doch irgendwie dann auch mal vermarkten können“ (Interview 2: 00:23:49-6).

Mehrere Mitarbeiter von Organisation 1 würden sich demnach wünschen ein Artefakt zu entwickeln, welches schneller marktreif wird. Komplexe Produkte zu entwickeln und eine geringere Gewichtung marktförmige Produkte zu entwickeln, hat zur Folge, dass Produkte



in ihrer Verwirklichung mehr Zeit beanspruchen. Dies kann die intrinsische Motivation hemmen, da die Artefakte über längere Zeiträume keine Marktreife erlangen. Darüber hinaus fällt auf, dass obwohl das Handeln von Organisation 1 nicht auf den Verkauf des Artefaktes orientiert ist, dennoch Überlegungen zur Verhältnismäßigkeit des Preises zum Nutzen des Produktes existieren (Interview 3). Finanzielle Erwägungen wirken demnach in Organisation 1 in anderer Form als in Organisation 2 und 3 (Interview 2).

Die bisherigen Ausführungen abschließend scheint Organisation 1 folglich eher wie eine universitäre Organisation organisiert zu sein als wie ein privatwirtschaftliches Unternehmen. Es bestätigt sich das Bild einer Adhocracy. Dies zeigt sich auch in folgendem Zitat:

„das ist immer sehr, sehr dynamisch, das wird bei uns überhaupt nicht festgelegt, wie oft an der Uni, dass manche Leute einfach für das Projekt eingestellt werden und dann Vollzeit das machen, das ist bei uns überhaupt gar nicht der Fall, also das, das ändert sich. Du gehst mal aus was raus, dann gehst du mal wieder intensiver dabei und alles ist sehr dynamisch bei uns“ (Interview 1: 00:13:52-2).

Projektstrukturen sind demnach von hoher Bedeutung für Organisation 1. Auffällig ist, dass der Mitarbeiter Organisation 1 sowohl von universitären als auch privatwirtschaftlichen Organisationen abgrenzt. Zentral für Organisation 1 sei ein hohes Maß an Dynamik aufzuweisen; ein Merkmal, dass für ihn weder für Arbeitsorganisationen noch für universitäre Organisationen elementar sei. Auch ein Angehöriger von Organisation 2, der lange für Organisation 1 gearbeitet hat, beschreibt die vollkommen andere Arbeitsorganisation in Organisation 1. Während in Organisation 2 Arbeitszeitregelungen eingehalten würden, scheinen diese in Organisation 1 nicht durchgesetzt zu werden. Wenn eine Frist einzuhalten sei, würden „die Jungs dann, was weiß ich, 14, 15, 16 Stunden am Tag schaffen, wenn es klemmt“ (Interview 5: 00:20:46-1). Arbeit scheint demnach in Organisation 1 entgrenzter zu sein als in Organisation 2. Fraglich ist, ob die längeren Arbeitszeiten auf intrinsische Motivation, sozialen Druck oder Zukunftsängste aufgrund atypischer Arbeitsverträge zurückzuführen sind. Eine dem entgegengesprechende Deutung wird mit Verweis auf den Führungsstil in Organisation 1 denkbar. Dieser wird vom Projektleiter als kollegial und anti-autoritär beschrieben. Dies sollte mit Rückgriff auf die theoretische Ausarbeitung die Kreativität der Organisationsmitglieder erhöhen. Dabei sollte einschränkend darauf hingewiesen werden, dass diese

Aussage vom Projektleiter gemacht wurde. Die Schilderung der Mitarbeiter kann entsprechend differieren. Mit Blick auf die Projektstruktur wird jedoch deutlich, dass diese durch viel Offenheit und Absprachen gekennzeichnet ist.

Essentiell für das Auftreten kreativen Handelns ist, wie in Kapitel 3 herausgearbeitet, zudem ausreichend Freiraum und Autonomie für Mitarbeiter um Ideen umzusetzen. Dabei fällt auf, dass in Organisation 1 insbesondere jungen Mitarbeitern<sup>13</sup> anfangs ausreichend Freiraum gelassen wird sich auf einen Fachbereich zu spezialisieren. Mit steigender Organisationszugehörigkeit wird dann erwartet zu publizieren. Zudem nehmen administrative Tätigkeiten zu (Interview 3). Diese Art der Einbindung von Mitarbeitern sollte mit Verweis auf Schuler; Görlich (siehe Kapitel 2.3) die Kreativität in der Organisation erhöhen, da insbesondere in jungen Jahren das kreative Potential höher ist. Zudem ist die Mitarbeiterorganisation so ausgerichtet, dass sie ausreichend Freiräume lässt und Kontrollstrukturen eher mäßig ausgeprägt sind. Im Gegenzug bietet die Organisation dafür jedoch relativ wenig Orientierung, wodurch beim Mitarbeiter Verunsicherung entstehen können. Organisation 1 bietet folglich ausreichend Freiraum um kreativ zu werden, erkauft wird dies jedoch mit geringen Kontrollmöglichkeiten (Interview 1). Der Raum für kreatives Handeln ist in Organisation 1 zudem aufgrund des Artefaktes, das sie entwickeln und aufgrund der Orientierung der Organisation an komplexen technischen Produkte relativ hoch (Interview 3). Darüber hinaus wird Kreativität von der Organisationsleitung auch aktiv gefördert, wie folgendes Zitat zeigt:

„(...) es gibt ja auch so Sachen, wie Vorlauf, Vorlauf-Forschungsprojekt bei uns, also das sind so Sondertöpfe, wo man so 30.000, 40.000 Euro kriegen kann von der Institutsleitung, da muss man eine coole Idee einreichen. Also das machen wir schon mal, dass wir uns mal richtig hinsetzen und überlegen, was kann man denn machen. Dann kommen halt auch abgefahrene Sachen raus, was weiß ich, (...) Also völlig ganz andere Sachen.“ (Interview 1: 00:20:34-2)

Die Ideenfindung erfolgt in Organisation 1 klassisch durch Brainstorming oder andere Anregungen. Dies wird von der Organisation gefördert indem die Chance geboten wird die Idee zu finanzieren. Zugleich wird in obigem Zitat auch eine gewisse Art der Kommunikation

---

<sup>13</sup> Dabei zeigt die Selbstverständlichkeit mit der hier von jungen Mitarbeitern gesprochen wird, dass Organisation 1 Mitarbeiter vor allem in deren jungen Jahren rekrutiert. Seiteneinstiege sind demnach selten. Das Organisation 1 eine Gatekeeperfunktion in diesen Bereich innehaben könnte wird auch daran deutlich, dass viele Mitarbeiter von Organisation 2 und 3 früher bei Organisation 1 gearbeitet haben. Dies zeigt wie eng das Netzwerk in diesem Bereich ist.

deutlich, durch die ein spezielles Bild der Organisation entworfen wird. In Organisation 1 werden, neben anderen Produkten, auch *coole Ideen, abgefahrenere Sachen* - eben *außeralltägliche* Artefakte - produziert. Hier wird das Bild radikaler Innovation entwickelt. Dabei ist es entscheidend etwas zu entwickeln, was zukunftssträchtig ist. Auch die herausragende Bedeutung, die das untersuchte Artefakt für Organisation 1 hat, wird damit legitimiert (Interview 3). Das Bild radikaler Innovationen scheint somit auch eine legitimierende Funktion, beispielsweise für eine hohe Budgetierung, aufzuweisen. *Zukunftsträchtigkeit* legitimiert somit auch den großen Raum der kreativem Ausprobieren eingeräumt wird. Allerdings wird es auch negativ gesehen solch große Freiraume für Kreativität und Innovationen zu haben; „Wir als Techniker haben halt immer irgendwelche abgefahrenen Ideen, ja, aber ob die irgendjemand brauchen kann, das ist eine ganz andere Frage“ (Interview 3: 00:16:42-6). Dieser Mitarbeiter von Organisation 1 reflektiert, dass technische Machbarkeit nicht mit gesellschaftlichem Nutzen einhergeht. Solche Reflexionen scheinen durch Presseberichte oder Gespräche im Rahmen von Messen und Vorträgen angeregt zu werden (Interview 1). Dabei scheinen in diesem Interview radikale Innovationen besonderer Rechenschaft zu bedürfen.

Für die Mitarbeit in Organisation 1 finden sich eine Vielzahl an Motiven, welche auch einen Einfluss auf die Arbeitsmotivation haben. So sei es motivierend ein Produkt zu entwickeln, welches Marktreife erlangt und vorzeigbar ist (Interview 2), aber auch Technikakzeptanz herbeizuführen (Interview 2). Darüber hinaus zeigt sich auch eine hohe intrinsische Motivation um Herausforderung und Freude zu finden (Interview 1). Unter Bezugnahme auf die theoretischen Vorüberlegungen sollte dabei auch folgendes Zitat beachtet werden:

„Also ich sehe es, was es halt schönes ist, ist dass es so zu sagen von Anfang an ich das Projekt mitgemacht habe. Also ich konnte es mitgestalten, ich habe es mit geschrieben, ich mache jetzt die Projektleitung, ich finde es schade, dass ich es nicht zu Ende ziehen kann, ja, also das, das finde ich wirklich schade, würde ich gerne noch mitmachen“ (Interview 1: 00:28:11-9).

Es geht also eine große Motivation davon aus ein Projekt von Beginn an zu begleiten und an dem gesamten Prozess teilzunehmen. Insbesondere in Zeiten sich ausweitender Projektarbeit scheint diese Motivation an Bedeutung zu gewinnen. Um Mitarbeiter zu motivieren, wäre es daher sinnvoll, wenn Projektmitarbeiter Projekt die gesamte Projektphase über begleiten um so eine hohe Motivation sicherzustellen. Darüber hinaus ist anzunehmen, dass

durch ihr im Laufe der Zeit wachsendes Wissen das kreative Potential weiter zunimmt. Die Art, wie Projekte in universitätsnahen Organisationen finanziert werden, kann die Produktivität jedoch auch hemmen. So weist ein Mitarbeiter aus Organisation 1 darauf hin, dass

„(...) so fremde Projekte zu bearbeiten, das ist eher schwieriger, also wenn wirklich jetzt einer so die Kohle ran geschafft hat und sagt, Ok, hier hast du eine Million, du machst jetzt da mit. Zum Glück ist es so, dass man auch oft sich noch ein bisschen umdefinieren kann und so selber seine Interessen machen kann. Aber gerade bei, [unserem Projekt], wo so zu sagen wie von Anfang an dabei bist, dann macht es schon Spaß da auch sich dann auch einzubringen.“(Interview 1: 00:28:55-4).

Er verweist in diesem Zitat darauf, dass Mittel für Forschungsprojekte teils von Personen eingeworben werden, die dann nicht in diesen Projekten arbeiten. In solch einem vordefinierten Projekt mitzuarbeiten kann den Spaß hemmen. Dies wiederum kann hemmend auf kreatives Handeln wirken. Zugleich ermöglichen es Projekte meist Aufgabenbeschreibungen umzudeuten und sich das Projekt so zu Eigen zu machen. In dem Projekt zu arbeiten, für welches man die Gelder eingeworben hat, scheint ein Idealfall zu sein. Damit verweist dieses Zitat indirekt auch auf Muße als Voraussetzung kreativen Handelns. Kreativität entsteht, wenn die Gedanken schweifen können und einem Mitarbeiter Freiraum gegeben wird. Zugleich benötigt Kreativität jedoch auch die Chance Aufgaben abzuwandeln.

Festgehalten werden kann, dass Organisation 1 ihren Mitgliedern ein hohes Maß an Autonomie und Freiraum gibt, der Führungsstil eher kollegial ist und der Raum für Innovationen und Kreativität insbesondere durch die Arbeit am untersuchten Artefakt besonders groß ist. Die Organisation finanziert sich über Drittmittel, wobei auch diese in einer Wettbewerbssituation eingeworben werden müssen. Zentrale Größe ist jedoch nicht der Preis eines Produktes. Vielmehr treten die Organisationen mit Ideen und Projekten in den Wettbewerb ein. Anzunehmen ist aber auch, dass Organisationmitglieder in die Pflicht genommen werden kreativ tätig zu werden indem sie innovative Produkte entwickeln. Es findet sich also auch Handlungsdruck. In Organisation 1 finden sich demnach optimale Voraussetzungen für kreatives Handeln.

### **Kreativität in Organisationen mit Orientierung am Markterfolg**

Organisation 2 ist ein mittelständisches Unternehmen, das sich darauf spezialisiert hat Artefakte zu entwickeln. Dabei besteht Organisation 2 aus verschiedenen Teilorganisationen.

Es ist somit als divisionales Unternehmen zu beschreiben, bei dem die Unternehmenseinheiten nur wenig aneinander gekoppelt sind. Zugleich finden sich in Organisation 2 aber auch Elemente eines eigentümergezentrierten Unternehmens wieder (Hirsch-Kreinsen 2005: 90f.). Im Projekt wurde dabei eine Teilorganisation begleitet, in der auch die Interviews geführt wurden. Wenn in diesem Paper von Organisation 2 gesprochen wird, bezieht sich dies auf diese Teilorganisation von Organisation 2. Auffällig ist, dass sowohl der Geschäftsführer der Organisation als auch jener der Teilorganisation prägende Führungspersönlichkeiten sind. So wird auch von Mitarbeitern der Teilorganisation der Geschäftsführer der Gesamtorganisation als „Betriebsoberguru“ (Interview 5: 00:11:02-2) beschrieben. Die von Organisation 2 produzierten Artefakte weisen - auch nach eigener Darstellung - keine solche komplexe Struktur auf wie jene von Organisation 1 (Interview 5). Die Organisation finanziert sich maßgeblich durch die Verkäufe von Artefakten, welche jeweils an unterschiedliche Kontexte angepasst werden. Die hervorgebrachten Innovationen sind folglich eher als inkrementell zu beschreiben<sup>14</sup>. Der Markt auf dem Organisation 2 seine Produkte anbietet ist einer auf dem hoch spezialisierte Produkte angeboten werden und der keine Anlagen hat ein Massenmarkt zu werden. Produkte für einen Massenmarkt zu entwickeln, sei auch nicht das Ziel der Organisation (Interview 4). Obwohl der Organisationsleiter den Erlös als ausreichend beschreibt (Interview 4), wird zugleich deutlich dass dieser der Bank zu gering ist. Die Bank wirkt daher auf eine Ertragssteigerung hin. Sie nimmt also deutlichen Einfluss auf die Organisation (Interview 4). Bereits hier deutet sich die herausragende Stellung finanzieller Erwägungen an.

Die hohe Bedeutung finanzieller Erwägungen führt zu einer hohen Nutzerorientierung bei Organisation 2 um so die Akzeptanz für den Einsatz neuer Technologien zu erhöhen.

„[W]enn es da eine Akzeptanz gibt, dann eröffnen sich für uns Märkte, um es mal ganz simpel und hart auszudrücken. Denn ein Markt entsteht für uns nur dann, wenn wir für ein Produkt auch irgendwo eine Akzeptanz haben. (...) [D]ie Akzeptanz ist auch davon, ist auch vom Nutzen, unter anderem auch vom Nutzen abhängig. Vom Nutzen und davon, dass die Leute, die noch halt damit umgehen oder die konfrontiert werden damit nicht davon dann

---

<sup>14</sup> Dies impliziert keine Wertung. So weist Hirsch-Kreinsen darauf hin, dass die technisch anspruchsvollen inkrementellen Innovationen für Deutschland typisch sind (Hirsch-Kreinsen 2012: 147). Vielmehr scheinen sich durch diese unterschiedliche Darstellung von Innovationen die Organisationen voneinander abzugrenzen. Dies ist als Form der Distinktion zu werten, die auf je unterschiedliche Motive gründet.

abgeschreckt werden. Und wenn das der Fall ist haben wir automatisch einen Markt und das ist natürlich das, was wir letztendlich auch wollen. (Interview 6: 00:40:00-8)

Nutzerorientierung und Markterschließung gehen für Organisation 2 Hand in Hand miteinander. Folglich ist ihr Technikverständnis eindeutig subjektbezogen und Innovationen sind auf den Markt fokussiert. Die Mitarbeiter in Organisation 2 weisen eine stark am Absatz orientierte Wahrnehmung auf. Häufig thematisieren sie den Zwang *Geld verdienen* zu müssen (Interview 6: 00:23:08-6). Dies ist weder bei Organisation 1 noch bei Organisation 3 in dieser Deutlichkeit zu bemerken. Die Erschließung neuer Märkte, Konkurrenz und Gewinne werden eindeutig als Sachzwänge begriffen. Entsprechend ist auch die Unternehmenskultur von Organisation 2 stark von pragmatischen Erwägungen geprägt. Dies wird an folgendem Zitat des Unternehmenschefs deutlich:

„ich habe eigentlich keine Lust also im Endeffekt ein Projekt zu machen, damit ich ein Projekt gemacht habe, um es anschließend in die Mülltonne zu treten. Das würde mich, für mich heißen, also irgendwie Geld zu verbrennen. (...) 60 Prozent also Steuergelder verbraten, da habe ich kein, kein Nerv zu, ja. Ich habe also Aufträge genügend, um das also nicht machen zu müssen.“ (Interview 4: 00:34:27-0).

Der Inhaber positioniert sich hier gegenüber Organisationen, die Projekte nur um ihrer Selbstwillen durchführen. Anzunehmen ist, dass er sich hier auf forschende Organisationen, die Drittmittel einwerben, bezieht. Er grenzt sich demnach deutlich von Organisation 1 ab. Zugleich stellt er den volkswirtschaftlichen Nutzen infrage indem er diesen Organisationen zuspricht Steuergeld zu verbraten. Es erscheint hier so als würden diese Organisationen dies nur tun, da sie keine anderen Aufträge hätten. Dass sich diese Organisationen in ihren Zielsetzungen fundamental unterscheiden, scheint er hierbei zu übersehen. Zugleich finden sich in den Interviews aber auch Indizien dafür, dass die unterschiedliche Organisationsweise den Mitgliedern von Organisation 2 durchaus bewusst ist.

“Diese [Organisation 1] Geschichte ist, ist längerfristig angelegt, das ist wie gesagt High-End highly sophisticated. Ich meine, das wird wahrscheinlich in den nächsten 3, 4, 5 Jahren nicht als Produkt irgendwo auf den Markt kommen, klar, aber das war auch nicht das Ziel.“ (Interview 5: 00:24:47-4)

An dieser Stelle treten die unterschiedlichen Zeitstrukturen beider Organisationen deutlich hervor. Während bei Organisation 1 die Marktreife des Artefakts lediglich am Ereignishori-

zont erscheint, wird bei Organisation 2 der gesamte Arbeitsprozess an der Dauer festgemacht bis das Artefakt marktreif ist. Die starke Orientierung am Kunden kann daher als ein Weg gesehen werden Ungewissheit zu begrenzen und das Risiko zu minimieren (Interview 5; Interview 4).

Auch die Organisation der Aufgaben unterscheidet sich stark von der in Organisation 1. Während der Firmeninhaber seinen Entwicklungsleitern die Entscheidung von Detailfragen selbst überlässt, möchte er bei gewichtigen Entscheidungen, die Projekte maßgeblich prägen, mit einbezogen werden. Gewichtige Entscheidungen sind unter anderem alle Fragen, die finanzielle Aspekte betreffen (Interview 4). Auch hier findet sich demnach wieder die außerordentliche Bedeutung, die finanzielle Aspekte im Organisationskontext einnehmen. Die Organisation der Aufgaben scheint dabei dem Muster von Zielvereinbarungen zu folgen. Die Ergebnisse sind entscheidend (Interview 4). Folgendes Zitat fasst seine Einstellung zur Aufgabenorganisation treffend zusammen:

„Eigentlich die technische Ausführung habe ich also im Endeffekt komplett abgegeben, ja. (...) Das, was ich also im Endeffekt jetzt hier nicht abgeben werde, das ist also im Endeffekt die Abrechnung, ja, also im Endeffekt der Commercial Part sag ich einfach mal, ja.“ (Interview 4: 00:17:23-3)

Finanzielle Angelegenheiten liegen also eindeutig im Aufgabenbereich des Firmeninhabers. Dies kann darin begründet sein, dass Organisation 2 ein klein- und mittelständisches Unternehmen (kurz KMU) ist (Hirsch-Kreisen 2005: 88-93; Brüderl 2007: 11ff.). Darüber hinaus findet sich bei Organisation 2 auch die Einbindung von Familienmitgliedern in den Firmenkontext (Interview 4) als ein Charakteristikum eines KMU wieder. Indem der Unternehmensinhaber die Ergebnisorientierung so deutlich unterstreicht, entsteht der Eindruck, dass in Organisation 2 stärker kontrolliert wird als in Organisation 1. Obwohl viel für diese Deutung spricht, kann sie auch in der Selbstdarstellung der Organisationen ihren Ursprung haben und nicht auf tatsächliche Differenzen im Verhältnis von Kontrollstruktur und Freiraum fußen. Zugleich wird aber auch deutlich, dass der Führungsstil zwischen Organisation 1 und 2 differiert. So werden in Organisation 2 die zentralen Aufgaben entweder vom Unternehmensinhaber oder von Familienangehörigen übernommen (Interview 4). Darüber hinaus werden alle aktuellen Entwicklungen der Organisationsleitung wöchentlich auf Projekttreffen

berichtet. Der Führungsstil hat auch Auswirkungen auf die Kommunikation von Arbeitsabläufen. Obwohl zwischen der Organisationsspitze und der Projektleitung eine klare, ergebnisorientierte Kommunikation abläuft, erfolgt die Herausarbeitung von Leitlinien eher unstrukturiert und konfliktbehaftet. Die Anforderung an die Mitglieder besteht darin einerseits sich die Leitlinien zu erschließen und andererseits effektiv zu arbeiten. Aufgrund dieser Zwiespältigkeit sind die Ansprüche hoch und können zu Konflikten führen (Interview 5). Die Absprachen zwischen den Teammitgliedern sind dagegen präzise, was auch auf die starke Prägung der Organisationsmitglieder in Richtung Gewinnmaximierung zurückgeführt werden kann (Interview 6). Dies abschließend soll zur Arbeitsorganisation von Organisation 2 festgehalten werden, dass auf einen angemessenen Arbeitsumfang geachtet wird. So wird die Zeitstruktur im Projekt so geschildert, dass „[k]einer überlastet ist und alle zufrieden sind“ (Interview 5). Aus dem Zusammenhang in dem dies im Interview geäußert wurde, geht darüber hinaus hervor, dass diese Aussage als immanente Kritik an Organisation 1 verstanden werden kann. Wie bereits in Kapitel 6.2 beschrieben, übersteigen die Arbeitsvolumen der Mitarbeiter dort deren Arbeitsvermögen. Die dies äussernde Person bezieht sich hier nicht auf Hörensagen, sondern hat selbst lange in Organisation 1 gearbeitet.

Die Arbeitsorganisation und der Prozess der Technikentwicklung bedingen sich wechselseitig. Aus diesem Grund soll nun beschrieben werden, wie in Organisation 2 technische Artefakte entwickelt werden. Hierbei fällt zunächst ein prozessuales Verständnis von Technikentwicklung ins Auge:

„Wir haben schon vor drei Jahren oder was schwerpunktmäßig angefangen mit QM, so in Anlehnung an ISO 9000 und da gibt es einen Entwicklungsprozess, den ich da auch irgendwann mal definiert habe (...) Da gibt es natürlich eine Stufe drin, wo man so Grobplanung macht, dann Detailplanung und dann was weiß ich was und dann gibt es immer Dokumente dazu, die müssen [von der Geschäftsleitung, Anmerkung der Verfasserin] genehmigt werden, ja. Also das, das läuft jetzt erst so richtig an. Ich meine, es kommt halt auch immer darauf an, wie man die Sache schreibt, ob es halt genehmigt wird oder ob nicht, aber ich würde sagen, ich habe da relativ freie Hand.“ (Interview 5: 00:11:02-2)

Innovationen werden in Organisation 2 als Prozess verstanden und gezielt geplant. Wenn eine Innovation dabei über ein gewisses Zeitpensum hinausgehen, muss sie von der Geschäftsführung bewilligt werden und durchläuft dann verschiedene Phasen. Das Ziel ist bereits Entwickeltes so zu modifizieren, dass es auch anders verwendet werden kann. Das



Innovationsverständnis von Organisation 2 ist demnach eher linear und inkrementell<sup>15</sup>. Hervorzuheben ist, dass diese Bewilligung nicht hierarchisch geprägt ist, sondern in einem Abstimmungsprozess mit vielen Organisationsmitgliedern stattfindet. Die Nutzung eines Qualitätsmanagementsystems (kurz QM) (Interview 6) kann auch als ein Zeichen der wirtschaftlichen Orientierung von Organisation 2 gewertet werden. Es ist möglicherweise auch auf den Einfluss der Bank zurückzuführen. Das Ziel von QM ist eine Qualitätssicherung und die Steigerung der Effizienz einer Organisation. Dadurch wird der innovative Prozess systematisiert. Diese Systematisierung kann zugleich die Kreativität der Mitarbeiter hemmen. Im auf dieses Zitat folgenden Abschnitt beschreibt Mitarbeiter 5, dass Organisation 2 mit der Mitarbeit im interorganisationalen Projekt darauf abzielt eine neue Produktlinie zu entwickeln. Organisation 2 nimmt also am Verbundprojekt Teil um eine Innovation im Organisationskontext hervorzubringen. Hierbei beschreibt Mitarbeiter 5 die Leitung der Dachorganisation als wichtigen Ideengeber, der aufgrund seines Blicks für das große Ganze Anregungen gibt. Diese Zusammenarbeit beschreibt Mitarbeiter 5 als untypisches „Vorgesetzten-Untergebenenverhältnis, sondern man versucht sich da einig zu werden.“ (Interview 5: 00:11:02-2) Deutlich wird, dass die Entwicklung von Technik ein Aushandlungsprozess ist bei dem unterschiedliche Organisationsebenen in Interaktion treten. Dadurch entsteht einerseits Neues durch die Anregungen, zugleich wird die Entwicklung stets auch an Kosten-Nutzen-Erwägungen zurückgebunden. Technikentwicklung ist in Organisation 2 demnach ein komplexer, auf einander bezugnehmender Prozess.

Zunächst kann somit festgehalten werden, dass kreatives Handeln in Organisation 2 in begrenztem Umfang möglich ist. Die Mitarbeiter sind nicht vollkommen frei in ihrem Handeln. Zugleich haben sie aber auch Einfluss auf Entscheidungen, indem sie bezüglich ihrer kreativen Idee gehört werden und in die Abstimmung mit einbezogen werden. Zudem weist Mitarbeiter 5 darauf hin, dass er die Anträge so stellen kann, dass sie sich mit seinen Interessen decken. Mitarbeiter haben die Möglichkeit Projekte zumindest in einem gewissen Rahmen entsprechend ihrer Interessen zu verwirklichen. Darüber hinaus sind in Organisation 2 (bei Detailfragen) Freiräume gegeben, aber auch Handlungsdruck vorhanden. Somit sind die

---

<sup>15</sup> Dies wird auch in anderen Interviews deutlich. Auch der Geschäftsführer von Organisation 2 weist darauf hin, dass nichts Neues produziert werden soll (Interview 4). Das Bild der Weiterentwicklung wird in Interview 5 noch ergänzt durch den Aspekt der Pfadabhängigkeit bei der Weiterentwicklung von Technik.

zuvor ausgearbeiteten Bedingungen für kreatives Handeln in Organisation 2 gegeben. Mit dem Handlungsdruck geht aber auch einher, dass Handeln in Organisation 2 stets die Verwertbarkeit von Innovationen bzw. Produkten im Blick hat. Dies kann auf die Kreativität hemmend wirken. Diese Janusköpfigkeit wird auch bei Betrachtung der Freiräume und Kontrollstrukturen von Organisation 2 deutlich. So kann auch die Abgabe wöchentlicher Statusberichte hemmend auf kreatives Handeln wirken (Interview 6). Durch sie entsteht in den Abteilungen ein hoher Leistungsdruck und der Raum für Fehlentwicklungen wird kleiner, sodass kreatives Experimentieren nur eingeschränkt möglich ist. Andererseits wird durch diese kontinuierliche Besprechung der einzelnen Projekte von Organisation 2 (Interview 6) auch die Chance erhöht, dass durch deren Besprechung neue Ideen entstehen, weil nicht nur auf das Wissen der am Projekt Beteiligten zurückgegriffen wird. In den Interviews finden sich allerdings auch Hinweise darauf, dass ein größeres Maß an Kontrolle und eine starke Fokussierung auf wirtschaftlich effizient entwickelte Produkte die Kreativität einschränken können. Dies soll an folgendem Zitat verdeutlicht werden:

„Ne, also für mich ist das natürlich schon motivierend Dinge auch machen zu können, die man so schlicht und ergreifend im Tagesgeschäft nicht machen kann. (...) diese neue Navigationsart, die wir einfach noch nicht können und zu erfahren und zu sehen, dass so was funktioniert und wie so was funktioniert, selbst wenn ich es nicht selber mache, aber dadurch dass ich halt einen gewissen Einblick in die Sache habe (...) so was macht mir Spaß oder auch jetzt mit der Kamera hat man neue, neue Systeme, neue Sensoren, neue Techniken kennen zu lernen und die dann auch tatsächlich anwenden zu dürfen. Das ist in so einem Projekt sehr viel einfacher, weil das natürlich auch, so ein Projekt ist immer auch zukunftsweisender, das heißt, man setzt auch Dinge ein, die man eigentlich im Alltagsleben so nicht einsetzen würde, einfach weil sie noch nicht sicher sind, weil es nicht ausgereift ist, (...) das ist natürlich hochinteressant aus technischer Sicht ist so ein Projekt toll. Also es macht Spaß, einfach.“ (Interview 6: 00:24:33-8)

Für Mitarbeiter 6 ist die Mitarbeit im interorganisationalen Projekt motivierend, weil er dadurch etwas Außeralltägliches macht. Durch diese Beschreibung wird deutlich, dass sein Alltagsgeschäft vor allem von Routinen geprägt ist und es nicht möglich ist Kreativität in hohem Maß auszuleben. Indem er so stark betont, dass das Kennenlernen neuer Techniken motivierend ist, wird klar, dass er im Alltag wenig Neues einsetzt. Dieser Eindruck verstärkt sich dadurch, dass bereits das Kennenlernen motiviert, obwohl er die Technik selbst nicht anwendet. Dabei erläutert er auch direkt, wieso neue Techniken nicht eingesetzt werden – sie erscheinen als wenig sicher. Dies scheint für Organisation 2 als KMU ein zentrales Entscheidungskriterium zu sein. Ein hohes Sicherheitsbedürfnis in Verbindung mit der Scheu

neue Techniken einzusetzen kann allerdings zu Lasten des Innovationspotenzials einer Organisation gehen, weil kreatives Handeln nur begrenzt möglich ist. Dass diese Beschreibung nicht nur ein Einzelfall ist, zeigt folgendes Zitat eines anderen Mitarbeiters von Organisation 2:

„die Leute dafür [für ein neues Projekt, Anmerkung der Verfasserin] zu kriegen, motivieren brauchen wir sie nicht dazu, weil die machen immer gerne was Neues, ja, und nicht irgendwelche kleinen Anpassungen“ (Interview 5: 00:20:26-0).

Die Arbeit in Organisation 2 scheint also vor allem von Routinen geprägt zu sein. Zugleich zeigt sich, dass die Mitarbeit im interorganisationalen Projekt dazu führt, dass auch in Organisation 2 neue Techniken eingesetzt werden. Die Mitarbeit in einem interorganisationalen Projekt kann demnach dazu führen, dass kreatives Handeln wahrscheinlicher wird; einerseits aufgrund der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen, wohl aber auch durch die externe Finanzierung, die die Spielräume für Kreativität erweitert, weil so das Risiko einer Fehlentwicklung eingepreist ist. Beide Zitate vermitteln den Eindruck, dass der Spielraum für Experimente und Kreativität in Organisation 2 stark eingeschränkt ist. Dies wird schon daran deutlich, dass eine hohe Motivation der Mitarbeiter bereits durch die Chance an etwas Neuem zu arbeiten gegeben ist. Entsprechend muss geschlussfolgert werden, dass in Organisation 2 zwar die Bedingungen für kreatives Handeln gegeben sind, allerdings sind außerhalb der Mitarbeit im interorganisationales Projekt die Spielräume für die Erprobung von Neuem relativ eng gesteckt, was kreatives Handeln hemmt. Entsprechend hoch ist die Motivation im interorganisationalen Projekt mitzuarbeiten. Das in der Deutung etwas anders gelagerte Zitat von Organisationsmitglied 5 kann damit erklärt werden, dass Mitarbeiter 5 Vorgesetzter von Mitarbeiter 6 ist. Mitarbeiter 5 hat die Möglichkeit Projektanträge zu schreiben und einen größeren Spielraum als ein ausführender Mitarbeiter. Zugleich ist er aber auch in der Pflicht Rechnung über die Ergebnisse abzulegen. Hier finden sich demnach je nach Stusebene unterschiedliche Freiräume, aber auch Pflichten.

Dass die wirtschaftliche Orientierung des Unternehmens einen Einfluss auf das Potenzial kreativen Handelns der Mitarbeiter hat, zeigt sich auch in folgendem Zitat<sup>16</sup>:

---

<sup>16</sup> An dieser Stelle wurde nach der Delegation von Aufgaben gefragt und nach welchen Regeln diese verfahren (Interview 6: 00:06:53-1).

„Das hängt erstens natürlich davon ab wie detailliert steck ich in dieser Materie oder gibt es jemanden, der es in unserm Team besser kann und schneller kann. Da muss ich natürlich ganz klar entscheiden, selbst wenn ich das gern machen möchte, irgendjemand da ist, der die bessere Kompetenz hat, dann muss ich es dem gegen, dann gebe ich es dem natürlich auch. Weil wir ja natürlich das Beste draus machen wollen. Und es hängt dann auch schlicht und ergreifend davon ab, wie viel Zeit ich habe.“ (Interview 6: 00:07:53-1).

Folglich ist es möglich, dass trotz hoher Motivation und passender Kompetenzen eines Mitarbeiters die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sein Handeln in der Form beeinflussen, dass er seine hohe Motivation und sein Wissen nicht für diesen Arbeitsschritt einsetzen kann. Dementsprechend gering ist die Chance, dass kreatives Handeln zustande kommt. Die starke Orientierung an wirtschaftlichen Gesichtspunkten, die schon auf organisationaler Ebene gemacht wurde, findet sich also auf Ebene der Organisationsmitglieder wieder. So zeigt folgendes Zitat deutlich die widersprüchlichen Motive des Projektleiters<sup>17</sup>: „Der Forscher in mir ist noch nicht ganz tot (...), (Lachen). Vom Pragmatismus gezwungen bin, ich muss ja irgendwo Kohle verdienen.“ (Interview 5: 00:25:55-3)

Somit lässt sich das Fazit ziehen, dass in Organisation 2 kreatives Handeln nur begrenzt möglich ist, da Innovationen zu stark mit Unsicherheiten einhergehen. In der Folge werden technische Artefakte eher weiterentwickelt und an unterschiedliche Nutzungskontexte angepasst. Es werden demnach inkrementelle Innovationen bevorzugt. Aus Sicht der Organisation ist dies zweckmäßig. Auf Ebene der Mitarbeiter führt dies dazu, dass Freiräume für Kreativität nur begrenzt zur Verfügung stehen, da mögliche Fehlentwicklungen nicht riskiert werden (dürfen). Entsprechend ist ihr Organisationsalltag maßgeblich von wiederkehrenden Abläufen geprägt, wodurch Langeweile entsteht, welche das kreative Potenzial weiter minimiert. Sprechend ist die Motivation des Geschäftsführers; Organisationsziel sei weder die Massenproduktion noch sich über die Anwerbung von Drittmitteln zu finanzieren (Interview 4). Er definiert sich als Mittelständler, der inkrementell-innovative technische Artefakte entwickelt und damit eine Nische besetzt. Dies bestimmt sowohl den Führungsstil als auch die Orientierung der Organisation und findet Niederschlag in den Spielräumen der Mitarbeiter, was sich wiederum auf ihre Motivation auswirkt. In Organisation 2 zeigt sich somit eine im Vergleich zu Organisation 1 anders gelagerte Art der Ausgestaltung kreativer Freiräume

---

<sup>17</sup> Aufgrund der begrenzten Anzahl an Interviews ist unklar, ob hier eine Verallgemeinerung möglich ist.

und ein anderes Bild von Innovationen. Darüber hinaus zeigt sich deutlich, wie eine starke Führungsperson die Gestalt einer Organisation prägt.

### **Kreativität in hybriden Organisationen**

Organisation 3 ist ebenso wie Organisation 2 ein mittelständisches Unternehmen (Interview 9). Die Unternehmenskultur von Organisation 3 ist jedoch vollkommen anders als jene in Organisation 2, aber auch als jene in Organisation 1. Aus diesem Grund wird Organisation 3 als Kontrastfall zu beiden Organisationen vorgestellt. Zunächst kann Organisation 3 als professionelles Unternehmen beschrieben werden, welches einerseits eine relativ geregelte Grundstruktur aufweist, während einige Bereiche andererseits weitaus weniger strukturiert sind. Dort wird den Organisationsmitgliedern dann relativ viel Autonomie zugestanden. Die Personalpolitik ist qualifikationsorientiert und die Mitarbeiter müssen in der Lage sein anspruchsvolle Probleme aufgrund ihres professionellen Wissens zu lösen (Hirsch-Kreinsen 2005: 92). Auch die Funktionslogik<sup>18</sup> unterscheidet sich von jener von Organisation 1 und 2. Dabei wird die These aufgestellt, dass dies auch auf ihren Gegenstand zurückgeführt werden kann. Organisation 3 stellt Software her, welche die Interaktion von Mensch und Maschine erleichtern soll. Dies hat wiederum zur Folge, dass Organisation 3 ihre Mitarbeiter nicht nur aus technischen Bereichen rekrutiert, sondern auch aus den Geisteswissenschaften (Interview 7). Darüber hinaus weist Organisation 3 eine Mischfinanzierung auf, indem sie sowohl Drittmittel akquiriert und sich durch den Verkauf ihrer Produkte finanziert. Dass dies auch Ausdruck einer anderen Strategie ist, wird an folgendem Zitat deutlich:

„Also was Forschungsprojekte angeht, das geht immer über die Geschäfts-, weil anders als bei der Universität kriegen wir ja nicht die vollen Förderkosten erstattet und dann ist das eine strategische Entscheidung, ob wir da wirklich Arbeit investieren, auch das wenige Geld dann in Kauf nehmen oder nicht, das geht also immer über die Geschäftsführung. Was Projekte angeht eigentlich nicht, also wo man natürlich Geschäftsführung involviert, ist, wenn

---

<sup>18</sup> Funktionslogik bezieht sich hier darauf, ob sich eine Organisation am Produktmarkt oder am Markt für Drittmittel orientiert. Diese Differenzierung lehnt sich an die Unterscheidung zwischen Produkt- und Finanzmärkten an (Langenohl 2009: 261f.). Die Orientierung an Finanzmärkte wäre dabei eine mögliche dritte Form der Orientierung, die mit einer spezifischen Funktionslogik einhergeht (Dörre; Brinkmann 2005; zu den Auswirkungen einer stärkeren Finanzmarktorientierung auf Organisationen, exemplifiziert am Beispiel österreichischer Banken siehe Hofstätter; Korom 2012)

man Angebote schreibt, die gewisse Beträge übersteigen, dann gucken die noch mal genauer drüber, aber ansonsten bei Projektannahmen eigentlich keine Rücksprache.“ (Interview 8: 00:07:46-3).

Ebenso wie in Organisation 2 wird der Eintritt in ein interorganisationales Projekt als eine strategische Entscheidung begriffen. Im Gegensatz zu Organisation 2 muss der Eintritt in solch ein Projekt jedoch nur dann mit der Geschäftsleitung abgesprochen werden, wenn er ein gewisses finanzielles Volumen übersteigt. Dies kann ein erster Hinweis auf ein höheres Maß an Freiraum als ihn Organisation 2 gewährt sein. Gleichzeitig wird durch das Zitat aber auch klar, dass privatwirtschaftliche Organisationen mit Drittmittelprojekten ein gewisses Risiko eingehen. Nur Teile der Projekte werden vom Projektträger finanziert. Zugleich begreift Organisation 3 länger laufende Projekte als einen absichernden Faktor. Es zeigt sich zudem, dass Projekte neben einem finanziellen auch anderen Nutzen hervorbringen können. Zum einen erhöhen sich durch sie das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter. Zum anderen rentieren sie sich aufgrund ihrer Werbewirksamkeit. Darüber hinaus kann Organisation 3 durch Drittmittelprojekte ihr Repertoire an Themen vergrößern (Interview 7). Bereits an dieser Stelle wird also deutlich, dass Organisation 3 den Nutzen von Projekten anders bewertet als Organisation 2. Sie bewertet Projekte aus einer umfassenderen Perspektive und nimmt nicht nur deren finanzielle Bedeutung wahr. Die Funktionslogik differiert aber auch von jener von Organisation 1. Organisation 3 weist ein weit höheres Maß an Nutzerorientierung auf als Organisation 1. So beschreibt der Geschäftsführer das Ziel von Organisation 3 wie folgt:

„dass wir dann hinterher (...) Lösungen für Bedürfnisse entwickeln, die es auch tatsächlich gibt, so dass man hinterher auch eine Praxisrelevanz auch hat und das entspricht auch diesem benutzerzentrierten Entwicklungsprozess, den wir ja bei uns eh als Grundlage haben, wo die Anforderungserhebung halt erstmal das Wichtige, sehr wichtig ist, um überhaupt zu verstehen, wer sind die Nutzer, welche Aufgaben in welcher Umgebung, was ist denen wichtig, das sind die Nutzerszenarien“ (Interview 9: 00:15:37-4).

Organisation 3 stellt also die Erhebung der Nutzerbedürfnisse an den Anfang der Entwicklung und so den Nutzer in den Mittelpunkt. Dies kann als indirekte Kritik an einen Entwicklungsprozess gewertet werden, welcher Entwicklungen hervorbringt ohne Bezug zum Nutzer – scheinbar nur um der Entwicklung selbst willen. Zurückgeführt werden kann dieses Bewusstsein auch darauf, dass Organisation 3 ein Unternehmen ist, welches sich über den

Verkauf von Produkten finanziert. Diese Nutzerorientierung wird aber teils selbst von den Kunden von Organisation 3 aus Kostengründen nur begrenzt berücksichtigt.

„[D]ie Sache ist die, ich glaube, Nutzeranalysen werden am ehesten weggelassen aus Kundensicht, also ich habe das Gefühl, es wird oft so gesagt, ach wir wissen doch, wir kennen unsere Nutzer, wir wissen doch, was das für Leute sind, also das brauchen wir nicht, machen wir lieber gleich den Usability Test oder so und dann ist es halt so, dass man halt aufgrund der Information, die man vom Kunden bekommt, die Nutzer beschreiben muss und die Szenarien beschreiben muss und dann ist es natürlich nicht so optimale Ausgangsbedingung wie, wenn wir jetzt wie bei [dem Verbundprojekt] so eine Nutzeranalyse oder eine Umfeldanalyse gemacht haben.“ (Interview 7: 00:18:44-6).

Die Auftraggeber nutzen einfache Heuristiken über ihre Nutzer anstatt den tatsächlichen Nutzen zu erheben. Die Nutzerorientierung selbst unterliegt also wirtschaftlichem Druck. Zugleich kann sie eine Triebfeder für das Auftreten kreativen Handelns sein, da durch sie der Entwicklungsprozess offen bleibt. Aus dem Zitat geht darüber hinaus hervor, dass in Organisation 3 ein Bewusstsein für die Bedürfnisse der Nutzer besteht, was sich auch in anderen Interviews (Interview 7) zeigt. Um die Nutzerorientierung sicherzustellen finden regelmäßig Rücksprachen mit den Kunden statt (Interview 7). Die Orientierung am Nutzer ist somit Ausdruck einer Orientierung an Wirtschaftlichkeit sowie im Wunsch gegründet nützliche Produkte herzustellen. Das folgende Zitat stellt dies bildreich dar:

„Ob das, ob [das Szenario, Anmerkung der Verfasserin] das Erfolgversprechendste ist, weiß ich nicht. Das ist sicher ein sehr sinnvolles Szenario. Erfolg hat ja dann auch irgendwie noch andere Facetten, dass du damit auch gewisse Aufmerksamkeit kriegst, und das ist halt ein relativ stilles Szenario, wo hingegen, sag ich mal, oder jemand fällt auf den Boden und dann kommt [das Artefakt] und hilft mir, und ruft noch Hilfe dazu, das ist schon ein bisschen Aufsehen erregender, da kann das sein, dass so was dann stärker kommuniziert wird, wie, sag ich mal, so ein eher leises Szenario.“ (Interview 9: 00:22:22-1).

An diesem Zitat wird des Weiteren deutlich, dass sich Erfolg für den Geschäftsführer nicht nur im Verkauf von Produkten ausdrückt, sondern auch darin mit einem Produkt eine gewisse Interesse zu wecken. Unklar bleibt hier, ob auch die Entwicklung sinnvoller, praktikabler Produkte für den Nutzer solch ein anders gelagerter Erfolg sein kann. Die vorigen Ausführungen könnten darauf hin deuten. Deutlich wird hingegen, dass in Organisation 3 die Wirkung auf das Publikum Gewicht hat. Dieses Bewusstsein des Geschäftsführers wirkt auf die Unternehmenskultur von Organisation 3 zurück.

Ähnlichkeiten zeigen sich bezüglich des Führungsstils zwischen Organisation 3 und Organisation 1, teils aber auch mit Organisation 2. Die Vergabe von Aufgaben erfolgt durch Absprachen auf kollegialer Ebene. Ebenso erscheint der Firmeninhaber in Organisation 3 eher als Berater bei Nachfragen, der erst bei kostenintensiven Dingen hinzugezogen werden muss. Das Klima innerhalb der Organisation ist demzufolge durch Vertrauen und Offenheit geprägt. Den Mitarbeitern wird viel Verantwortung übertragen, wodurch auch der Handlungsspielraum zunimmt und somit der Raum für Kreativität größer wird. Dabei scheinen Nachfragen unproblematisch zu sein. Folglich wird darauf geachtet, dass die Mitarbeiter einerseits nicht von den Aufgaben überfordert werden aber auch kein ökonomischer Schaden durch Projekte entsteht (Interview 9; Interview 7).

Der Führungsstil findet seine Entsprechung in der Organisation von Arbeit. An die Mitarbeiter werden viele Erwartungen gerichtet. Dies führt zu viel Verantwortung beim Einzelnen und erzeugt einen gewissen Druck. Zugleich werden sie aber auch durch eine Vielzahl von Informationen dazu bemächtigt angemessene Lösungen zu finden (Interview 8; Interview 7). Parallel haben die Mitarbeiter nicht das Gefühl mit Problemen allein gelassen zu werden (Interview 7). Die Situation der Mitarbeiter ist also geprägt durch ein hohes Maß an Anforderung an sie, aber auch Vertrauen in sie. Ein Zeichen für den Handlungsdruck sind die knapp bemessenen Zeitvorgaben (Interview 8). Hier findet sich die Entsprechung zu Deweys Forderung nach Muße und Handlungsdruck. Dies ist ein weiteres Indiz dafür, dass in Organisation 3 die Kreativität der Mitarbeiter gefördert wird. Förderlich für die Kreativität des einzelnen Mitarbeiters, aber auch für die Kreativität der gesamten Organisation, sind ebenso die interdisziplinären Zusammenarbeiten innerhalb der Organisation, wie in Interview 7 beschrieben, denn auf diese Weise kommt es zu einer Vermischung unterschiedlicher Wissensbestände wodurch Ideen und Lösungen entstehen können, die sonst nicht *denkbar* gewesen wären (Klatt; Maucher; Schmidt-Dilcher 1999: 174ff.). Die Bedeutung von kreativem Handeln und dem Hervorbringen von Innovationen tritt auch in einem Zitat des Geschäftsführers hervor:

„Also ich meine, als Unternehmen ist für mich halt immer wichtig, dass wir nicht stehen bleiben, sondern uns konstant weiter entwickeln, weil der Wettbewerb schläft nicht, die besetzen dann auch die anderen Themen, so jetzt der Service inzwischen für uns auch wieder so was zur Differenzierung, wo wir halt ein bisschen weiter sind wie die meisten Wettbewerber. Viele schwätzen davon, aber wenig haben den Tisch, wir haben einen und bei, jetzt bei



dieser [besonderen] Thematik, da denke ich, es reicht noch nicht zu sagen, wir, wir können so etwas gestalten, sondern ich muss letztendlich auch Referenzen haben und zeigen wir haben das und das gemacht.“ (Interview 9: 00:27:07-7).

Eine stetige Weiterentwicklung der Organisation, womit auch der Ausbau bestehender Wettbewerbsvorteile einhergeht, wird als entscheidender Faktor für den Weiterbestand der Organisation angesehen. Zentral ist hierbei nicht nur eine Vorreiterposition inne zu haben, sondern diese auch nach außen als solche darzustellen. Aus diesem Grund ist zum einen eine hohe Zahl an Innovationen für Organisation 3 entscheidend. Zum anderen ist Innovation ein *Label*, das erstrebenswert ist, weil Innovationen eine gewisse Außenwirkung entfalten. Dabei kommt es nicht nur darauf an etwas zu können, sondern dies auch mit den entsprechenden Referenzen belegen zu können. Auch daran ist die Bedeutung der Außenwirkung ablesbar. Mit Verweis auf die Ausarbeitungen zu Organisation 1 kann somit die These aufgestellt werden, dass in der Darstellung nach Außen Kreativität und Innovation elementarer Bestandteil dieses Wirtschaftszweigs sind und auch ein Label darstellen. Entsprechend werden sie werbewirksam eingesetzt. Eingeworbene Drittmittel sind dabei ein Weg um solch innovative Projekte (teil) zu finanzieren. Möglich wäre zudem, dass bereits das Einwerben von Drittmitteln die Außenwirkung der Organisation beeinflusst. Parallel versucht Organisation 3 Innovationen gezielt zu planen. Bereits Organisation 2 versuchte durch ein, an das Qualitätsmanagement angelehntes Programm innovative Potentiale zu bewerten und darüber auch zu steuern. Organisation 3 geht hierbei noch einen Schritt weiter. Hervorzuheben ist, dass an dieser Stelle nicht nur das Potential der Idee bewertet wird, sondern auch ob sich die Idee in die Strategie der Organisation einfügt. Zugleich soll durch kontinuierliche Entwicklungen die Wettbewerbsfähigkeit erhalten und neue Märkte erschlossen werden (Interview 9). Auffällig ist, dass beide (vornehmlich) privat-wirtschaftlich organisierten Unternehmen versuchen Innovationen durch einen festgelegten Prozess zu lenken. Dabei geht aus den Daten nicht klar hervor, inwiefern sich die Prozesse in beiden Organisationen voneinander unterscheiden. Für weitergehende Analysen wären hier nähere Informationen nützlich. Beachtenswert ist eine Schilderung über nicht verwirklichte Innovationen. In Interview 9 wird eine Neuerung geschildert, die aufgrund fehlender Partner nicht finanziert und daher als Innovation nicht implementiert werden konnte. Zentraler Faktor bei der Verwerfung der Idee war damals die fehlende Finanzierung. Drittmittelprojekte sind demnach in Organisation 3 ein entscheidender Faktor für das Zustandekommen von Innovationen.

Anzunehmen ist, dass sie entsprechend auch den Freiraum für kreatives Handeln erweitern. Dies unterstreicht die Bedeutung von Drittmitteln bei mischfinanzierten Organisationen.

Auffallend ist, dass in Organisation 3 auf Ebene der Organisationsmitglieder ein Abschätzen der Nützlichkeit eines (technischen) Produktes stattfindet. Dabei besteht ein Bewusstsein zwischen dem vom *Kunden* gewünschten Produkt und einem Produkt, das für den *Nutzer* einen höheren Nutzen haben würde (Interview 8). Die Differenzierung zwischen Kunde und Nutzer ergibt sich daraus, dass Organisation 3 technische Artefakte entwickelt, die die Schnittstelle zwischen technischem Artefakt und Benutzer des technischen Artefaktes bilden. So entwickeln sie zum Beispiel Softwareprodukte, durch die Menschen mit Computern in Kontakt treten können. Bei der Sichtung der Interviews entsteht darüber hinausgehend der Eindruck, dass in Organisation 3 insgesamt eine umfassendere Perspektive eingenommen wird; zum einen auf den Kunden und seine Wünsche gerichtet, zum anderen auch auf den Arbeitsprozess bezogen. Aufgrund der Ausrichtung ihrer Organisation – also die Schnittstellenarbeit zwischen Technikentwicklern und Techniknutzern – nehmen sie mehr Phänomene in den Blick als dies beispielsweise Organisation 1 macht. Dabei weisen alle Organisationen einen sie kennzeichnenden Blickwinkel auf, mit dem auch immer spezifische blinde Flecken einhergehen. Dennoch fällt auf, dass Organisation 3 mehr Faktoren in den Blick nehmen muss als dies Organisation 1 und 2 tun müssen. Hierbei entsteht der Eindruck die Organisationsmitglieder seien reflektierter gegenüber den Rahmenbedingungen bei der Technikentwicklung (und -implementierung) als jene in Organisation 1 und 2. Dieser Eindruck kann jedoch täuschen, was sich bei der Beschreibung von Organisation 1 andeutet. Zugleich wird bei der Beschreibung von Mitarbeiterin 7, dass sie aufgrund ihrer schrittweisen Annäherung an den Entwicklungsprozess gewisse Einflussfaktoren, die je nach technischem Artefakt differieren, zunächst übersieht, deutlich, dass sie diese Blickwinkelerweiterung durch die Kooperation als den Arbeitsprozess anregend begreift. Somit kann zusammenfassend festgehalten werden, dass auch in Organisation 3 spezifische blinde Flecken zu finden sind. Sie werden aber durch Kooperationen aufgedeckt und als bereichernd betrachtet. Mögliche Fehlentwicklungen werden zudem als dem Entwicklungsprozess innewohnende Gegebenheit akzeptiert - solange rechtzeitig gegengesteuert wird. Der Prozess der Suche nach einer Lösung, der stets mit kreativem Handeln einhergeht, ist also möglich. Darüber hinaus ist auffällig, dass die Mitarbeiter und auch der Geschäftsführer ihre Arbeit

weitaus häufiger als jene aus Organisation 2 mit Worten die Freude (Interview 7; Interview 8) oder auch motivierender Herausforderungen (Interview 8) beschreiben als dies in Organisation 2<sup>19</sup> der Fall ist. Auf diese Weise entsteht der Eindruck, dass die Mitarbeiter in Organisation 3 ein höheres Maß an Freude an ihrer Arbeit haben als jene in Organisation 2, wodurch sich auch deren kreativen Potentiale weiter entfalten könnten.

Abschließend soll nochmals die Mischfinanzierung von Organisation 3 als Einflussfaktor unterstrichen werden. Aufgrund dieser finden sich Elemente beider Funktionslogiken in Organisation 3 wieder. Zum einen sind für Organisation 3 Verkaufszahlen wichtig. Ebenso wichtig scheint aber auch die Wirkung nach außen zu sein - vornehmlich über Innovationen und die Nutzerorientierung umgesetzt. Beides wird von der Organisation gefordert und gefördert. Verstärkt wird dies durch das Zugehörigkeitsgefühl von Organisation 3 zu einem Wirtschaftszweig, der sich selbst als innovativ beschreibt. Die starke Nutzerorientierung ist dabei, ähnlich wie bei Organisation 2, darauf gegründet, dass sie glauben so ihre Produkte besser verkaufen zu können. Darüber hinaus wurde in verschiedenen Zitaten des Geschäftsführers deutlich, dass die Nutzerorientierung eines ihrer Markenzeichen ist. Dies kann eine mögliche Erklärung sein für die starke Betonung der Nutzerorientierung. Zugleich fallen aber auch Nähe zu Organisation 1 auf indem stark betont wird, dass die Erschließung von *Neuem Spaß* mache. Organisation 3 weist demnach sowohl Merkmale von Organisation 1 auf, wie ein hohes Maß an Freiraum und eine starke Fokussierung auf das Hervorbringen von *Neuem* im Sinne von Innovationen, als auch Merkmale von Organisation 2, wie das Ziel einen „Return of Investment“ zu erreichen und die Konzentration auf den Nutzer. Die jeweiligen Ähnlichkeiten zwischen den Organisationen scheinen auf die jeweils ähnlichen Organisationsmerkmalen zurückgeführt werden zu können. Dabei vermeidet Organisation 3 sowohl die Produktion eines „Show-Case“ als auch eine allzu starke Einschränkung der Freiräume der Mitarbeiter (Interview 9). Indem Organisation 3 Merkmale beider Organisationen in sich vereint und dadurch Vorteile beider Organisationsformen nutzt, kann sie einerseits nutzerorientiert und gewinnbringend Technik entwickeln als auch andererseits den Mitarbeitern Spielräume für kreatives Handeln eröffnen und somit innovative Produkte hervorbringen. Aufgrund dieser Rekombination der Merkmale von Organisation 1 und 2 zu

---

<sup>19</sup> Dieser Eindruck entsteht dort durch gegensätzliche Formulierungen (Interview 5: 00:31:43-3, Interview 6: 00:24:33-8) sowie „[d]er Forscher in mir ist noch nicht ganz tot“ (Interview 5: 00:25:55-3).

einer Organisation, die die Nachteile der jeweiligen Orientierung zu minimieren ermöglicht, wird Organisation 3 als ein Hybrid begriffen.

## **7. Kreativität als Ergebnis vom Ausmaß von Muße und Handlungsdruck in Organisationen**

Die Ausgangsfrage dieses Aufsatzes war, ob die Art der Finanzierung einer Organisation das kreative Handeln der Mitarbeiter fördert oder hemmt. Bei der Analyse der Daten stellte sich heraus, dass eine Vielzahl an Faktoren auf die Kreativität der Mitarbeiter einwirken<sup>20</sup>. Die theoretische Vorannahme war, dass die Art der Finanzierung einer Organisation direkte Auswirkungen auf das kreative Handeln der Mitarbeiter hat; indem beispielsweise aufgrund der Orientierung auf Gewinnmaximierung Projekte nicht bewilligt werden oder keine Zeit für Kreativität, was stets auch Freiräume für Fehlschläge impliziert, zur Verfügung steht. Während der Analyse zeigte sich jedoch vielmehr, dass die wirtschaftliche Orientierung mit einer spezifischen Art der Organisation von Arbeit, hier als Funktionslogik beschrieben, einhergeht und dies Auswirkungen auf eine Vielzahl von organisationalen Merkmalen wie den Führungsstil und die Arbeitsorganisation hat. Die Art der Finanzierung hat dabei maßgeblichen Einfluss auf diese Organisationskultur. Neben den in der Literatur herausgearbeiteten Faktoren, wie dem Ausmaß von Muße und Handlungsdruck, aber auch individuellen Faktoren wie Intelligenz und Unkonventionalität, zeigte sich bei der Analyse, dass auf organisationaler Ebene Nutzerorientierung und das Verhältnis von Freiraum und Kontrolle herausragende Bedeutung für das Auftreten kreativen Handelns hat. Diese zwei Faktoren sind Ausdruck einer spezifischen Art der Organisation von Arbeit. Die Nutzerorientierung kann jedoch auch als Indikator für eine nach Gewinnmaximierung strebende Organisationskultur sein. Ebenso auffällig ist, dass die Mitarbeiter von Organisationen, die sich (zumindest teilweise) durch Drittmittel finanzieren, besonders stark die Freude betonen, die ihnen ihre Arbeit mache. Dies findet seine negative Entsprechung bei einem Mitarbeiter der privatwirtschaftlichen Organisation, der sich selbst als von pragmatischen Motiven Getriebenen beschreibt - in dem der Forscher allerdings noch nicht ganz tot sei (Interview 5). Hier bestehen

---

<sup>20</sup> Im Rahmen dieses Aufsatzes konnte nicht auf die kreativen Potentiale eingegangen werden, die durch interorganisationale Kooperationen entstehen können. Hinweise dazu lassen sich dazu jedoch sowohl in den Interviews als auch in der Literatur finden (Brödner 1999; Degele 1997; Nowotny 1997; Grabher 2002).

also zwischen Organisationen, die sich unterschiedlich finanzieren, deutliche Unterschiede. Herausragend ist auch, dass kreatives Handeln selten in den Interviews als solches benannt wurde. Dies widerlegt - zumindest für diese Daten - die Vorannahme, dass Kreativität explizit Teil des Selbstbild eines Technikentwicklers ist. Vielmehr zeigt sich, dass die Erprobung und Entwicklung von Neuem für sie entscheidend ist um mit ihrer Arbeit zufrieden zu sein. Indem alle zumindest auf dieses Bild Bezug nehmen, wird deutlich, dass die *Entwicklung von Neuem* Teil ihres beruflichen Selbstbildes ist – egal ob sich dies in ihrem beruflichen Alltag wiederfindet oder nicht.

Anknüpfend an die Ausarbeitungen aus Kapitel 6 sollen im Folgenden zwei sich gegenüberstehende Typen organisationaler Kreativität vorgestellt werden. Wenn zwei Typen Extrempole darstellen, bestehen zwei Möglichkeiten. Einerseits können Organisation 1 und 2 Vertreter zweier gegenüberliegende Pole sein, während Organisation 3 zwischen ihnen im Kontinuum liegend beschrieben werden kann. Andererseits können beide Organisationen auch als sich gegenüberstehende Typen bezeichnet werden, während Organisation 3 ein Hybrid beide Typen ist, weil sich jeweils spezifische Merkmale beider Organisationen finden. Da Organisation 3 Merkmale beider Organisationsformen kombiniert und dabei versucht die Nachteile beider durch diese Kombination zu kompensieren, soll Organisation 3 im Folgenden als Hybrid bezeichnet werden. So kann Organisation 3 als jene Organisation beschrieben werden, die ein hohes Maß an kreativer Entfaltung bietet und dennoch kundennah und auf Gewinn ausgerichtet wirtschaftet. Die Auswahl reflektierend zeigt sich, dass das Hinzuziehen von Organisation 3 die Aussagekraft der Typenbildung erhöhte. Während Organisation 3 zunächst als minimale Kontrastierung zu Organisation 2 hinzugezogen wurde, ist im Nachhinein festzustellen, dass Organisation 3 sowohl zu Organisation 2 als auch zu Organisation 1 einen minimalen Kontrast bildet, je nachdem auf welches Organisationsmerkmal geschaut wird. Das Hinzuziehen von Organisation 3 bot demnach die Möglichkeit die Typen aneinander zu reiben und so Mechanismen deutlicher herauszuarbeiten. Daraus ergeben sich zwei idealtypische Formen kreativ-handelnder, technikentwickelnder Organisationen. An einen Pol befindet sich Organisation 1, die sich hauptsächlich durch Drittmittel finanziert. Sie entwickelt technische Artefakte für welche zu Beginn der Implementierung sowohl Akzeptanz als auch ein Markt geschaffen werden muss. Die Kundenorientierung ist nur gering ausgeprägt. Der Führungsstil ist kollegial und die Zeitvorgaben nicht so stark im Voraus

planbar wie in Organisation 2 und 3. Entsprechend größer sind die Freiräume für Mitarbeiter. Die Motivation ist eher durch den Forschergeist geprägt und intrinsisch. Überraschend ist, dass die geringe Orientierung an der Entwicklung marktreifer Produkte auch zu einer verringerten Motivation führen kann. Auffällig ist aber, dass lediglich der zuletzt dazu gestoßene Mitarbeiter als Handlungsziel die Produktion eines marktreifen Produktes nennt. Die Erzielung von Gewinn hat für Organisation 1 eher nachrangige Bedeutung. Ziel von Organisation 1 ist vielmehr die Entwicklung innovativer technischer Artefakte und eine effektive Bewerbung dieser um sich auf dem Markt für Drittmittelinwerbung durchzusetzen. Daraus folgt, dass der Spielraum für Kreativität in Organisation 1 relativ groß ist und diese durch Organisationsmerkmale begünstigt wird. Im Vergleich zu den anderen Organisationen kann jedoch beobachtet werden, dass die Arbeitsbedingungen insbesondere bezüglich des Arbeitsvolumens schlechter sind als in den anderen beiden Organisationen.

Organisation 2 finanziert sich hauptsächlich durch den Verkauf ihrer Artefakte. Organisationsziel ist stets die Erschließung neuer Märkte um so den Absatz zu sichern. Ihr Innovationsbild ist stärker durch das inkrementeller Innovationen geprägt, sodass der Fokus auf der Weiterentwicklung der Artefakte, beispielsweise auf der Anpassung an verschiedene Kontexte, liegt. In Organisation 2 sind die Spielräume für Mitarbeiter durch ein höheres Maß an Kontrolle begrenzter. Die Freiräume sind so stark eingeschränkt, dass Aufgaben trotz hoher Motivation an diesen zu arbeiten entweder an fähigere oder weniger belastete Mitarbeiter delegiert werden. Dies schränkt wiederum den Raum für kreatives Handeln ein. Ebenso ist das Zeitpensum eng bemessen. Die Zitate dazu, dass die Motivation immer hoch sei solange etwas nicht *Alltagsgeschäft* sei, untermauert die These, dass in Organisation 2 nur wenig Spielraum für Kreativität, als Kombination aus Herausforderung und Muße, bleibt. Auch das Eingehen von Kooperationen wird unter dem Aspekt der Gewinnmaximierung durch den Wissensaustausch betrachtet. Dabei wird eine Kooperation nur dann eingegangen, wenn daraus ein geldwerter Vorteil entsteht. Überspitzt formuliert, scheint kreatives Handeln in Organisation 2 folglich vor allem im Rahmen solcher besonderen, geförderten Projekte stattzufinden.

In Organisation 3 findet sich eine gemischte Finanzierung. Einerseits finanziert sie sich durch die Verkäufe ihrer Produkte. Da diese Schnittstellen zwischen technischen Artefakten

und deren Nutzern bilden, weist Organisation 3 ein hohes Maß an Kundenorientierung auf. Andererseits finanziert sich Organisation 3 aber auch durch die Einwerbung von Drittmitteln. Da Organisation 3 Organisationsmerkmale beider Funktionslogiken in sich aufnimmt und aufeinander abstimmt, kann Organisation 3 als Hybrid bezeichnet werden, der Merkmale verkaufsorientierter und drittmittelfinanzierter Organisationen aufweist. Die Nutzerorientierung gründet jedoch nicht nur im Schnittstellencharakter der entwickelten Artefakte, sondern auch darin, dass die Nutzerorientierung ein Markenzeichen von Organisation 3 ist. Sie kann somit auch als ein Label mit dem die Organisation werben kann aufgegriffen werden. Dies verweist schließlich darauf, dass Organisation 3 der Außenwirkung eine hohe Bedeutung zumisst. Diese letzte Deutung sollte jedoch nicht überbetont werden. Denn in den Interviews mit Organisationmitgliedern fanden sich immer wieder Gedanken zur Nützlichkeit eines Produktes oder dazu ob ein Produkt den Anforderungen der Nutzer entspricht. Dies weist auf ein hohes Maß an Reflexion innerhalb der Organisation hin. Diese Gedanken sind in allen drei Interviews zu finden, daher kann dies als Teil der Organisationskultur von Organisation 3 verstanden werden. Aufgrund dessen wird die These formuliert, dass Organisation 3 sowohl ganzheitlicher eingestellt zu sein scheint als Organisation 1, die eine technikzentrierte Sicht aufweist, wie auch Organisation 2, die auf Verkäufe fokussiert ist. Mit Blick auf die Frage nach dem Raum für kreatives Handeln zeigt sich, dass den Mitarbeitern ein hohes Maß an Freiraum und Verantwortung zuerkannt wird, sie zugleich aber auch nicht allein gelassen werden. Organisation 3 scheint somit am ehesten Muße und Handlungsdruck produktiv aufeinander abzustimmen und dadurch die Kreativität ihrer Mitarbeiter zu fördern sowie gewinnbringend zu wirtschaften. Diese Form der Hybridisierung kann folglich als vorteilhaft angesehen werden.

Somit finden sich in den Daten deutliche Hinweise dazu, dass es einen Zusammenhang gibt zwischen der Art der Finanzierung einer Organisation und dem Raum, den sie kreativem Handeln einräumt. Mit Blick auf die gesellschaftliche Bedeutung dieser Beobachtung sollen zum Ende zwei Denkanstöße gegeben werden. Als Wettbewerbsvorteil der deutschen Wirtschaft wird häufig deren hoher Grad an Innovation genannt. Mit Blick auf die theoretische Ausarbeitung ist jedoch fraglich inwiefern im Zuge des demografischen Wandels dieser Wettbewerbsvorteil erhalten bleibt, wenn den Ausführungen zum Zusammenhang von Kre-

ativität und Alter Glauben zu schenken ist (siehe Kapitel 3.2). Gewichtiger als diese Anregung aus den theoretischen Ausführungen scheinen jedoch die Ergebnisse der empirischen Analyse zu sein. Wenn Organisationen, die sich durch den Verkauf ihrer Produkte finanzieren, ihren Mitarbeitern so wenig Raum geben für kreatives Handeln kann dies das Auftreten von Innovationen erschweren. Dabei könnte sich der Spielraum für Kreativität weiter verringern indem Organisationen mit der Ausbreitung von Shareholder-Value Erwägungen versuchen Prozesse immer effizienter durchzuführen und von einer langfristigen Unternehmensorientierung abrücken (Dörre; Brinkmann 2005; Dörre 2012). Obwohl Hirsch-Kreinsen darauf hinweist, dass sich in Deutschland durch eine zunehmende Kapitalmarktorientierung die Innovationssysteme ausdifferenzieren (ebd. 2012: 157), bleibt offen welchen Einfluss dies auf kreatives Handeln in Organisationen hat. Möglich wäre, dass die Spielräume für die *kreative* Erprobung neuer Produkte und Arbeitsprozesse kleiner werden, um so das Risiko einer Fehlinvestition zu verringern. Die beschriebenen Entwicklungen zur Steuerung von Innovationsprozessen können hierauf einen Hinweis geben. Gewiss kann der Bereich Forschung und Entwicklung weiterhin gefördert werden, fraglich ist jedoch, ob ein kreatives Experimentieren in privatwirtschaftlichen Unternehmen weiterhin erwünscht ist. Falls sich die in Organisation 2 gefundene Tendenz auch in anderen privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen finden lässt, bliebe einzig in drittmittelgeförderten Organisationen und Universitäten Raum für kreatives Handeln, welcher sich jedoch auch zunehmend zu verringern scheint.

## Literatur

Apitzsch, Birgit (2010): Flexible Beschäftigung, neue Abhängigkeiten. Projektarbeitsmärkte und ihre Auswirkungen auf Lebensverläufe. Frankfurt am Main 2010. Univ., Diss. u.d.T.: Apitzsch, Birgit: Von internen zu informellen Arbeitsmärkten? - die Auswirkungen der Projektifizierung von Arbeit und Beschäftigung auf Lebensverläufe, soziale Integration und Interessenvertretung am Beispiel von Architektur und Medien--Duisburg-Essen, 2009.

Aspers, Patrik (2015): Märkte. Wiesbaden.

Beckert, Jens (2009): Koordination und Verteilung. Zwei Ansätze der Wirtschaftssoziologie. In: MPIfG Discussion Paper (09/2).

Blättel-Mink, Birgit (2005): Kultur im Innovationsprozess. Does culture matter? In: Aderhold, Jens; John, René (Hrsg.): Innovation. Sozialwissenschaftliche Perspektiven. Konstanz 2005.

Blättel-Mink, Birgit (2006): Kompendium der Innovationsforschung. Wiesbaden.



- Blättel-Mink, Birgit; Ebner, Alexander (Hrsg.): Innovationssysteme. Technologie, Institutionen und die Dynamik der Wettbewerbsfähigkeit. Wiesbaden 2009.
- Braun-Thürmann, Holger (2005): Innovation. Bielefeld.
- Brödner, Peter (1999): Begriffserläuterungen. In: Brödner, Peter; Helmstädter, Ernst; Widmaier, Brigitta (Hrsg.): Wissensteilung. Zur Dynamik von Innovation und kollektivem Lernen. Arbeit und Technik (13). München 1999, S. 255-262.
- Brüderl, Josef; Preisendörfer, Peter; Ziegler, Rolf (2009): Der Erfolg neugegründeter Betriebe. Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen. 3. Aufl. Berlin.
- Degele, Nina (1997): Kreativität rekursiv. Von der technischen Kreativität zur kreativen Aneignung von Technik. In: Rammert, Werner; Bechmann, Gotthard (Hrsg.): Innovation - Prozesse, Produkte, Politik. Technik und Gesellschaft Jahrbuch 9. Frankfurt 1997, S. 55–63.
- Dörre, Klaus; Brinkmann, Ulrich (2005): Finanzmarkt-Kapitalismus: Triebkraft eines flexiblen Produktionsmodells? In: Windolf, Paul (Hrsg.): Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 45/2005. Opladen 2005, S. 85–116.
- Dörre, Klaus (2012): Krise des Shareholder Value? Kapitalmarktorientierte Steuerung als Wettkampfsystem. In: Krämer, Klaus und Nessel, Sebastian (Hrsg.): Entfesselte Finanzmärkte. Soziologische Analysen des modernen Kapitalismus. Frankfurt/ Main 2012, S. 121–145.
- Flick, Uwe (2010): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 3. Aufl. Reinbek.
- Gehlen, Arnold (1986 [1940]): Der Mensch. Seine Natur und seine Stellung in der Welt. 13. Aufl. Wiesbaden.
- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (2005): Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. 2. Aufl. Bern.
- Grabher, Gernot (2001): Ecologies of creativity: the Village, the Group, and the heterarchic organisation of the British advertising industry. Environment and Planning 33 (2), S. 351–374.
- Grabher, Gernot (2002): Cool Projects, Boring Institutions: Temporary Collaboration in Social Context. Regional Studies 36 (3), S. 205–214.
- Gugutzer, Robert (Hrsg.): body turn. Perspektiven der Soziologie des Körpers und des Sports. Bielefeld 2006.
- Gugutzer, Robert (2013): Soziologie des Körpers. 4. Aufl. Bielefeld.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2005): Wirtschafts- und Industriesoziologie. Grundlagen, Fragestellungen, Themenbereiche. Weinheim.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2012): Finanzmarktkapitalismus und technologische Innovationen. In: Krämer, Klaus und Nessel, Sebastian (Hrsg.): Entfesselte Finanzmärkte. Soziologische Analysen des modernen Kapitalismus. Frankfurt/ Main 2012, S. 145–160.
- Hofstätter, Lukas; Korom, Philipp (2012): Vom Austrokorporatismus zum Austrokapitalismus: Das Beispiel der Entbettung österreichischer Banken. In: Krämer, Klaus und Nessel, Sebastian (Hrsg.): Entfesselte Finanzmärkte. Soziologische Analysen des modernen Kapitalismus. Frankfurt/ Main 2012, S. 161–178.
- Howaldt, Jürgen; Jacobsen, Heike (Hrsg.): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden 2010.
- Howaldt, Jürgen; Schwarz, Michael (2010): "Soziale Innovation" im Fokus. Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts. Bielefeld.

- Joas, Hans (1999): *Pragmatismus und Gesellschaftstheorie*. 2. Aufl. Frankfurt/ Main.
- Joas, Hans (2002): *Die Kreativität des Handelns*. Frankfurt am Main.
- Joas, Hans; Knöbl, Wolfgang (2013): *Sozialtheorie. Zwanzig einführende Vorlesungen*. 4. Aufl. Frankfurt/ Main.
- Kehrbaum, Tom (2009): *Innovation als sozialer Prozess. Die Grounded Theory als Methodologie und Praxis der Innovationsforschung*. Wiesbaden.
- Klatt, Rüdiger; Maucher, Irene; Schmidt-Dilcher, Jürgen (1999): *Organisatorische Wissensteilung und Wissensbarrieren - Anforderungen an ein ganzheitliches Wissensmanagement. Am Fallbeispiel einer Kommunikations- und Kooperationsblockade im Produktentwicklungsprozess*. In: Brödner, Peter (Hrsg.): *Wissensteilung. Zur Dynamik von Innovation und kollektivem Lernen*. München 1999, S. 171–191.
- Kleemann, Frank; Krähnke, Uwe; Matuschek, Ingo (2009): *Interpretative Sozialforschung. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden.
- Loer, Thomas (2006): *Zum Unternehmerhabitus. Eine kultursoziologische Bestimmung im Hinblick auf Schumpeter*. Studienhefte des Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship (IEP) der Universität Karlsruhe.
- Krämer, Hannes (2014): *Was ist Kreativarbeit? Versuch einer Bestimmung*. In: Löw, Martina (Hrsg.): *Vielfalt und Zusammenhalt. Verhandlungen des 36. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Bochum und Dortmund 2012*. Frankfurt am Main 2014 (CD-Rom).
- Meißner, Wolfgang; Rosenstiel, Lutz von (1989): *Innovation und Organisation. Die Initiierung von Innovationsprozessen in Organisationen*. Univ., Diss--München. Stuttgart.
- Mayring, Philipp (2007): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 9. Aufl., Weinheim.
- Nowotny, Helga (1997): *Die Dynamik der Innovation. Über die Multiplizität des Neuen*. In: Rammert, Werner; Bechmann, Gotthard (Hrsg.): *Innovation - Prozesse, Produkte, Politik. Technik und Gesellschaft Jahrbuch 9*. Frankfurt/ Main 1997, S. 33–54.
- Reichertz, Jo (2013): *Die Abduktion in der qualitativen Sozialforschung. Über die Entdeckung des Neuen*. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Rammert, Werner (2008): *Technik und Innovation. The Technical University Technology Studies Working Paper 1/2008*. Online verfügbar unter [https://www.ts.tu-berlin.de/fileadmin/fg226/TUTS/TUTS\\_WP\\_1\\_2008.pdf](https://www.ts.tu-berlin.de/fileadmin/fg226/TUTS/TUTS_WP_1_2008.pdf), zuletzt eingesehen am 01.09.2015.
- Sauer, Dieter (1999): *Perspektiven sozialwissenschaftlicher Innovationsforschung - Eine Einleitung*. In: Sauer, Dieter; Lang, Christa (Hrsg.): *Paradoxien der Innovation. Perspektiven sozialwissenschaftlicher Innovationsforschung*. Frankfurt/ Main 1999, S. 9–22.
- Sauer, Dieter; Lang, Christa (Hrsg.): *Paradoxien der Innovation. Perspektiven sozialwissenschaftlicher Innovationsforschung*. Frankfurt/ Main 1999.
- Schimank, Uwe (2010): *Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie*. 4. Aufl. Weinheim.
- Schmid, Michael (1998): *Rationales Verhalten und technische Innovation*. In: Rammert, Werner (Hrsg.): *Technik und Sozialtheorie*. Frankfurt 1998, S. 206–219.
- Schroer, Markus (Hrsg.): *Soziologie des Körpers*. 2. Aufl. Frankfurt/ Main 2012.
- Schuler, Heinz; Görlich, Yvonne (2007): *Kreativität. Ursachen, Messung, Förderung und Umsetzung in Innovation*. Göttingen.

Schulz-Schaeffer, Ingo; Jonas, Michael; Malsch, Thomas (1997): Innovation reziprok. Intermediäre Kooperation zwischen akademischer Forschung und Industrie. In: Rammert, Werner; Bechmann, Gotthard (Hrsg.): Innovation - Prozesse, Produkte, Politik. Frankfurt/ Main 1997, S. 91–123.

Scott, W. Richard (1986): Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt/ Main.

Strauss, Anselm L. (1998): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung. 2. Aufl. München.

Thomas, William Isaac; Thomas, Dorothy Swaine (1928): The Child in America. Behavior Problems and Programs. New York.

Villa, Paula-Irene (2010): Subjekte und ihre Körper. Kultursoziologische Überlegungen. In: Wohlrab-Sahr, Monika (Hrsg.): Kultursoziologie. Paradigmen - Methoden - Fragestellungen. Wiesbaden 2010, S. 251–274.

Vötsch, Mario; Weiskopf, Richard (2009): „Thank you for your creativity!“: „Arbeit“ und „Kreativität“ im Diskurs der Creative Industries. In: Diaz-Bone, Rainer; Krell, Gertraude (Hrsg.): Diskurs und Ökonomie. Wiesbaden, S. 293–316.

Weyer, Johannes (2008): Techniksoziologie. Genese, Gestaltung und Steuerung sozio-technischer Systeme. Weinheim.

Wiesenthal, Helmut (2005): Markt, Organisation und Gemeinschaft als "zweitbeste" Verfahren sozialer Koordination. In: Jäger, Wieland; Schimank, Uwe (Hrsg.): Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven. Wiesbaden 2005, S. 223–264.