

Burkhardt Wolf*

Organisation und Kreativität. Zur Idee des schöpferischen Bürokraten

<https://doi.org/10.1515/sosys-2024-0003>

Zusammenfassung: Immer weniger scheinen die Verwaltungen der Gegenwart durch rigide Hierarchien und routinierte Abläufe gekennzeichnet, dafür zusehends durch lose Kopplungen und flexible Aufgaben. In ihren Strukturen und Prozessen herrscht konstitutive Unsicherheit und Kontingenz. Und diese beanspruchen Organisationen nicht bloß zu bewältigen, sondern vielmehr auszunutzen. Denn einerseits scheinen Problemlösungen und Entscheidungsfindungen unter den Vorzeichen des Zufalls und Nicht-Wissens zu laufend neuen Zwecksetzungen zu führen, zu einer gleichsam kreativen Organisation der Organisation. Andererseits lässt sich die Ressource der Kreativität, nach dem alten Konzept und Muster des Genies und schöpferischen Menschen, leicht persönlich zurechnen – und damit als Auswahl- und Bewertungskriterium der *Human Resources* operationalisieren. Mehr und mehr richten sich gegenwärtige Verwaltungen derart an para-ästhetischen Kategorien aus. Wechselbeziehungen wie die zwischen Zweckfreiheit und Zweckgebundenheit, zwischen Kontingenz und Regel oder zwischen Informalität und Formalität nähern sie augenscheinlich ihrem vormals Anderen an: der Kunst und den Kreativen.

Abstract: Today's administrations seem to be characterized less and less by rigid hierarchies and routine processes, but increasingly by loose couplings and flexible tasks. Their structures and processes are characterized by uncertainty and contingency. Organizations are not just trying to cope with this, but rather to exploit it. On the one hand, problem-solving and decision-making under the sign of chance and lacking knowledge seem to lead to constantly new purposes, to a creative organization of the organization, so to speak. On the other hand, the resource of creativity, according to the old concept and pattern of the genius and creative person, can easily be attributed personally – and thus operationalized as selection and evaluation criteria for human resources. Today's administrations are increasingly geared towards para-aesthetic categories. Interrelationships such as those between pur-

*Korrespondenzautor: Univ.-Prof. Dr. Burkhardt Wolf, Universität Wien, Philologisch-Kulturwissenschaftliche Fakultät, Institut für Germanistik, Universitätsring 1, 1010 Wien, Österreich; e-mail: burkhardt.wolf@univie.ac.at

poselessness and purposefulness, between contingency and rule or between informality and formality seem to bring them closer to their former counterparts: to art and creativity.

1 Kreativ-administrative Allianzen

Gerade mal zwei Jahrhunderte waren es, während derer aus wenigen Genies zahllose Kreative geworden und in denen schöpferische Organisationen aus staubtrockenen Bürokratien erwachsen sind. Standen sich Verwaltung und Kreativität vor 1800 noch als unversöhnliche Gegensätze gegenüber, so spricht man heute von ihrer ‚Synergie‘. Oder weniger emphatisch gesagt: Das Genie, die wundersame Ausnahme, die keine Regel kennt außer die der eigenen Natur, ist zum Regulativ flexibler Normalisierung geworden; ihm nächstverwandt scheint nun der Bürokrat, vormals die personifizierte Hörigkeit, heute aber von Amts wegen ein Agent des produktiven Eigensinns. Verständlicher wird diese Affinität, sobald man die zwei Figuren nicht nur als konträre Idealtypen, sondern auch beider Berührungspunkte sieht. Was nämlich bereits um 1800 das Genie empfing, war niemals nur reine Inspiration, sondern ebenso sein Honorar. Copyright und Urheberrecht wurden schließlich zu nichts anderem eingerichtet, als ihm den Mehrwert seiner ‚originalen‘ Schöpfungen zu verschaffen. Damit sich sein ‚Geist‘ als eigentliches Produkt des Autors von der Materialität bedruckten Papiers lösen konnte, damit sein Eigentümliches zu seinem ‚Eigentum‘ werden konnte, bedurfte es etlicher administrativer Instanzen: Verleger (wie Johann Friedrich Cotta) als „Verwalter des wirtschaftlichen Preises“; Verwaltungsjuristen (wie Johann Nikolaus Friedrich Brauer), die den Begriff des ‚geistigen Eigentums‘ (erstmalig 1819 im Badischen Landrecht) juristisch verankerten; oder auch Nach- und Vorlassverwalter, die über dieses individuelle Eigentum im Sinne des Erbrechts und seiner Übertragungsregeln disponierten (Bosse 2014, 89, 104 f.). Umgekehrt war der Bürokrat niemals nur (wie es etwa der Freiherr von Stein beklagte) ein geistloses, rein mechanisch tätiges Exekutivorgan. Sein Auftrag, Tatbestände festzustellen, sie auf das Recht zu beziehen und dieses zu verwirklichen, erfüllte sich schließlich erst in der Kunst der Darstellung, in der Auslegung bestehenden und in der Schöpfung neuen Rechts.¹ Wenn er auch nicht als ‚Autor‘ im Sinne eines Urhebers zeichnete, so übernahm der Bürokrat doch ein Amt, das den Wirkungskreis eines bloßen ‚Schreibers‘ ebenso umfasste wie den eines regelrechten ‚Verfassers‘ (Hoffmann 2017, 166, 177); sein *paperwork*, in dessen Zuge zum

¹ Zur „Verschleierung der Kreativität des rechtsanwendenden Juristen“, ob nun „in der Rolle des Richters“ oder der/des „Verwaltungsbeamten“, vgl. Holm-Hadulla 2000, 17, 335.

Zweck eines Verwaltungsakts unterschiedlichste Verwaltungsakten zu produzieren waren, galt als Arbeit, nicht minder aber als ein Prozess, mit dem freie und zweckmäßige Tätigkeit ineinander übergehen.

Der Literatur und Kunst angenommen hat sich die obrigkeitliche Verwaltung natürlich nicht erst zu Zeiten des etablierten Urheberrechts, sondern bereits mit der kirchlichen und weltlichen Zensur. Umgekehrt ist die behördliche Verwaltung nicht erst um 1800 zum poetischen und künstlerischen Thema (oder öfter noch: Anathema) geworden. Denn spätestens seitdem sich imperiale Macht im Format von Akten organisierte, gaben ihre Machenschaften Anlass zu wenn nicht ‚originalen‘, so doch originellen Dichtungen: Als das habsburgische Spanien, nachdem es die Reconquista vollendet und zugleich eine Neue Welt ‚entdeckt‘ hatte, zum orthodoxen Einheitsstaat umgebaut werden sollte, verhörte und verfolgte hier die Inquisition auf breiter Front sogenannte *conversos* – der Scheinkonversion verdächtige Neuchristen. Vormalis ‚infam‘, weil unbeachtet und namenlos, hatten nun zahllose Untertanen erstmals ihre ‚Identität‘ zu beglaubigen. Dass gerade der Druck der Inquisition zur ‚schelmischen‘ Fabrikation eines legitimen Lebenslauf inspirieren kann; wie man, eben weil von der Verwaltung zur Auskunft genötigt, zum ‚unzuverlässigen Erzähler‘, ja zum schöpferischen Diskurs-Trickster zu werden vermag; und dass Wirklichkeits- und Wahrheitsaussagen ausgerechnet durch das undurchsichtige Spiel von Sein und Schein, Aufrichtigkeit und Betrug ihre Evidenz erhalten – dies war, seit dem 1554 anonym erschienenen *Lazarillo de Tormes*, das Thema und zugleich die erzähltechnische Pointe der *novela picaresca*, dem ersten literarischen Genre der Neuzeit, das direkt aus dem Geiste der Verwaltung hervorgegangen ist. Gegen deren postnapoleonischen Geist richtete sich dann Balzacs *Les Employés*: 1844 in die *Comédie humaine* integriert, präsentiert dieser erste moderne Roman der Bürokratie dieselbe als „eine gigantische, von Zwergen in Gang gesetzte Macht“ (Balzac 1980 [1844], 19). Verwaltung besteht hier in einer rigiden Hierarchie, die vornehmlich über Berichte kommuniziert; und getragen wird sie, wie es in der Vorrede zur *Comédie* heißt, vom physiologischen Typus oder „Grundwesen“ des „Verwaltungsbeamten“, der „seine äußere Gestalt in der Umwelt, dem Milieu“ annimmt (Balzac 1998 [1842], 143). Dieses ‚Milieu‘ oder diese ‚Kultur‘ der Verwaltung, die postheroische Mediokrität und bloßen Selbstbehauptungswillen prämiert, zugleich aber „gegen das Verwaltungsgenie“ (nämlich einem liberalistisch inspirierten Reformen namens Rabourdin) alle formalen und informal Mittel mobilisiert, ist das Thema von Balzacs Erzählen (Balzac 1980 [1837], 155). Und mehr noch: Dieses erzählt vom Erzählen innerhalb der administrativen Organisation, von jenem ‚Storytelling‘, das Verwaltungsmythen und -programme mit den Erinnerungen und Erfahrungen der einzelnen Verwaltungsangehörigen verknüpft. Beobachtet wird hier also jene „literarische Form“, die die Verwaltung der Welt mit ihren Berichten und Erzählungen aufprägt (20), und gerade als Beobachtung zweiter Ordnung setzt

der Roman die alte Bürokratie, ihre Ordnungs- und Beobachtungsleistungen, als zusehends desintegrierten Teil der modernen Welt ins Bild.

Dass sich kreatives Tun weniger aus einem verborgenen Quell des schlechtweg Genialen oder Schöpferischen speist, als vielmehr auf gewisse Verwaltungspraktiken zu stützen hat, davon zeugten um 1800 etliche Künstler und Autoren: Jean Paul etwa wusste sehr genau, dass sich seine Originalität geistiger Organisation verdankte. In seiner Schreibwerkstatt sammelte er eine Unmenge von Exzerpten, legte für diese Register (im Umfang von mehr als 1200 Seiten) an, zudem Register und Repositorien dieser Register, um zuletzt aus diesem *paperwork* ‚witzige‘ Ideen, Kopulationen und Metaphern, also „aus der schweren Materie das leichte Feuer des Geistes zu entbinden“ (Paul 1995 [1804], 182). Ein Jahrhundert später setzten die Surrealisten mit ihrer *écriture automatique* auf ein administratives Aufschreibe- und Produktionssystem fürs Vor- und Unbewusste: Schöpferische Akte sollten mittels bürokratischer Akten nicht nur dokumentiert, sondern überhaupt erst ausgelöst werden. Für den Dauerbetrieb solch einer kreativen Verwaltung richtete man 1924 ein *Bureau de recherches surréalistes* in einer Villa der Pariser Rue de Grenelle ein und öffnete es täglich zwischen 16.30 und 18.30 Uhr für den Parteienverkehr. Nicht nur, dass die räumlich-funktionale Aufteilung dieser Verwaltung jener psychischen Topik entsprach, die Sigmund Freud (1999 [1898], 526) bis dahin bereits entworfen hatte (mit der Kanzlei für den ‚bewussten‘ Parteienverkehr, mit der Registratur des Vor- und dem Archiv des Unbewussten in den Stockwerken darunter), dass also die Organisation der ‚surrealistischen Forschung‘ psychoanalytischen Konzeptionen von Phantasie, Produktivität und Kreativität entsprach. Gegen die Institutionen des Literaturbetriebs, des Kunstmarkts und Museums und gegen deren Vorstellung von Genie und Originalität setzte sie nichts anderes als Verwaltungsabläufe (Spieker 2008, 446–450). Eben diese avantgardistisch-administrative Strategie sollte mit ihr noch die Konzeptkunst des späteren 20. Jahrhunderts verbinden, auch wenn diese unter ganz neuen Bedingungen zu Werke ging. Im Bereich der Arbeitsorganisation und des Designs herrschte nämlich spätestens in den 1960er Jahren die Überzeugung, dass die Gestaltung von Büroräumen nachhaltig Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Angestellten nimmt; Konzepte wie die des ‚action office‘ (von 1964 und dem Bürodesigner Robert Probst) oder der ‚office landscapes‘ (wie es seit 1967 vom ‚Quickborner Team‘ international vermarktet wurde) bauten auf produktive Begegnungen am Arbeitsplatz, die wiederum zu gedanklicher Beweglichkeit und zu einem schöpferischen *workflow* führen sollten (Holert 2014, 226). Gerade wenn sie prekär lebten und sich rebellisch gaben, galten Künstler deshalb nicht mehr als aggressive Antipoden, sondern vielmehr als Vorbilder und Verbündete einer neuen Arbeitswelt, in der man das Büro zum Verdichtungsraum von Kreativität und den Menschen zum flexiblen ‚performer‘ erklärte.

Dieses neue Rollenangebot nahmen die Künstler auf zweierlei Weise an: *Zum einen* präsentierten sie sich (wie 1969 die Kanadier Ingrid und Ian Baxter mit ihrer ‚Firma‘ *N. E. Thing Co.*) offensiv als flexible unternehmerische Subjekte und registrierten ihre Projekte offiziell als Geschäftsunternehmen. *Zum anderen* erkoren sie das Büro zu einem bevorzugten Schauplatz künstlerischer *happenings*. Der schwedisch-amerikanische Pop-Art-Künstler Claes Oldenburg etwa, 1968 vom Männermagazin *Esquire* damit beauftragt, das Prinzip und den Ursprung des ‚happenings‘ – damals der Inbegriff einer freien und spontanen Kunstaktion – herauszuarbeiten, hielt sich hierbei an den Arbeits- und Sozialraum des Büros. Sein Projekt taufte er zunächst *The Office*, dann *Data* und zuletzt *Typewriter*. Oldenburg untersuchte die Büros von IBM und die eines Fernsehsenders, um dann ein *happening* in einem New Yorker Postamt zu veranstalten, wo sich seine *performer* mit überdimensionierten Bleistiften und Radiergummis in den laufenden Betrieb des Postdienstes einschalten sollten. Später versuchte er, die vermeintlich affektfreie Interaktion des Bürobetriebs als ungehemmt sexualisiertes Geschehen im Stile des Fetisch- und Bondage-Milieus zu verstehen (Holert 2014, 236, 240). Die bürokratische Konzeptkunst zielte also auf die analogen Medien der klassischen Bürokratie so sehr wie auf die Pervertierung ihrer disziplinarischen Ordnung. Zugleich war sie sich dessen bewusst, dass diese Topoi und Versatzstücke der ‚klassischen‘ Bürokratie nur deshalb zu einer künstlerischen Option werden konnten, weil die Verwaltungswelt von einer grundstürzend neuen Macht übernommen worden war: der elektronischen Datenverarbeitung. Deshalb lautete die Formel von Oldenburgs *conceptual artwork* zunächst: „My own data processing, myself an office“, zuletzt aber ganz einfach: „I am a computer“ (243, 245). Es war also ein medienhistorischer Umbruch innerhalb der Verwaltung, der die Frage nach deren kreativen Anteilen aufgeworfen hat.² Erst unter diesen Bedingungen ließ sich retrospektiv behaupten, mit der Begegnung von Kreativen und Bürokraten sei ein neues Verständnis der Verwaltung entstanden: *einerseits* auf der Ebene des Schreibens oder des *paperwork* und damit der formalen Voraussetzungen von Organisation; *andererseits* auf der Ebene des Informalen, nämlich der Interaktion, Selbstdarstellung und *performance* (in ihrem Doppelsinn künstlerischen Tuns und messbarer Leistung).

² Zur heutigen Artificial Creativity-Forschung, die die automatisierte Übernahme administrativer „Geschäftsprozesse“ verspricht, die „explorative“ und „transformative Kreativität“ aber nach wie vor als menschliche Domäne versteht, vgl. Schmieder 2019, 12 und Zipp/Vey 2018, 31, 33.

2 Ökonomie der Kreativität

„Bürokratie“ ist ein weder neutraler noch überzeitlicher Begriff, sondern datiert vielmehr zurück auf eine Umbruchssituation im Frankreich des mittleren 18. Jahrhunderts: Nachdem Ludwig XV. einen Großteil königlicher Souveränität seinem zentralistischen Verwaltungsapparat übertragen hatte, prägte der liberale Physiokrat Vincent de Gournay den Spottbegriff der *bureaucratie*. Seither wurde damit ein Heer beamteter, mittelmäßiger und selbstherrlicher Schreiber bezeichnet, deren Tätigkeit, nach Robert von Mohls Formulierung von 1846, nichts als „unzweckmäßige[n] Formenkram“, als „Tintenverschwendung“, letztlich „völlig überflüssige“ oder „förmlich sinnlose [...] Schreiberei“ darstellt, welche zuletzt zur „sicheren Tödtung jedes genialen Gedankens“ führt (Mohl 1966, 281, 294, 300). Für ihre Befürworter garantierte solche „Bürokratie“ immerhin Rechtssicherheit, schon weil sich in ihr jede Entscheidung aktenförmig – und damit abgesichert von der vermeintlich korrupten Mündlichkeit – zu vollziehen hat. Ihre Kritiker indes sahen in der Herrschaft der Akten nicht nur – wie etwa Alexis de Tocqueville in seiner Studie *De la démocratie en Amérique* (1997 [1835/1840]) – die Korruption des Politischen, weil die Schmälerung der freien mündlichen Beratung, sondern auch – wie nicht zuletzt der Romancier Balzac – die ungebührliche Einschränkung des freien Wirtschaftens und der unternehmerischen Initiative. Für Max Weber stellte, in der Perspektive des frühen 20. Jahrhunderts, eine an der Geschäftswelt orientierte Verwaltung wie die US-amerikanische allerdings weniger eine Alternative zur mitteleuropäischen dar als eine bloße Variante; denn beide waren aus einem (einmal staatlichen, einmal betrieblichen) Rationalisierungsbedürfnis entstanden, das er in Begriffen der neuen Arbeitswissenschaften, aber auch mit Blick auf spezifisch administrative „Kunstlehren“ zu beschreiben suchte.³ Staatliche und Geschäftsbükratien standen sich also offenbar immer schon näher, als es der wirtschaftsliberalistischen Bürokratiekritik – mit ihrer unablässigen Polemik gegen die lähmenden, ineffizienten und innovationshemmenden Behörden – lieb sein kann. Während jedoch Weber beider Gemeinsamkeit noch in der konsequenten Rationalisierung (der Organisation und Abläufe, der Arbeitstechniken und Lebensführung) sah, wird ihr gemeinsamer Nenner spätestens seit der Nachkriegszeit in Begriffen eines Managements bestimmt, das mit Zauberformeln wie der der „Flexibilität“, der „Innovation“ und „Kreativität“ operiert.

3 „Die Vorstellung, daß staatliche Bürotätigkeit und privatwirtschaftliche Kontortätigkeit etwas innerlich wesensverschiedenes seien, ist europäisch-kontinental und den Amerikanern im Gegensatz zu uns gänzlich fremd. [...] Beide sind vielmehr im Grundwesen ganz gleichartig“ (Weber 1980 [1921], 552).

Bereits in den 1930er und 1940er Jahren hatte Joseph Schumpeter (2003 [1942], 206 f.) der „bureaucratization of economic life – of life in general even –“ einen deprimierenden Einfluss auf „the most active minds“ und ihre „initiative“ attestiert. Abhilfe erhoffte er sich – unter dem Banner der „creative destruction“ (87) – von der Verquickung ökonomischer mit kreativen Ressourcen: vom risikobereiten, innovativen und charismatischen Unternehmer. Prominente Ökonomen der Nachkriegszeit wie Peter F. Drucker definierten vor diesem Hintergrund das ‚Management‘ als eine kreative (weil Produkte und Konsumenten kreierende) Tätigkeit, der sich alle Verwaltungstätigkeit unterzuordnen habe.⁴ Von fachwissenschaftlichen Konzepten flankiert wurden derlei Programme seit der Begründung der modernen Kreativitätsforschung, deren Beginn man gemeinhin auf das Jahr 1950 und einen Vortrag Joy P. Guilfords zurückführt, des damaligen Präsidenten der *American Psychological Association*. Ausgehend von der sich abzeichnenden Revolution des Arbeits- und Geisteslebens durch die „new thinking machines“ forderte Guilford – in Abgrenzung von den ‚stereotypen‘ Verfahren bisheriger Intelligenzforschung – eine Besinnung auf die menschliche Kreativität, die sich im „inventing, designing, contriving, composing, and planning“, in „flexibility, analysis and synthesis“, schließlich vor allem in „productivity“ manifestiere und in der Industrie ebenso unabdingbar sei wie in staatlichen Behörden (Guilford 1950, 444, 446, 453 f.). Anders als die (in der Intelligenzforschung bis dahin prominente) ‚Genialität‘ sei Kreativität ein Potential zur singulären schöpferischen Leistung, das in allen (zumindest allen Gesunden) schlummere – ein individuelles Allgemeines und eine normenkonforme Anomalität, die zu aktivieren und zu kanalisieren insbesondere professionelle Eliten auszeichne. Tatsächlich wurde ‚Kreativität‘ im Sinne eines mess- oder evaluierbaren Vermögens während des Kalten Kriegs immer entscheidender für die Selektion von Führungskräften im Militär, in Regierungsorganisationen oder regierungsnahen Think Tanks sowie in der Industrie und der Geschäftswelt. Das Konzept sollte ganz unterschiedliche Kompetenzen vereinen, etwa neben gestalterischen Fähigkeiten und innovativem Ideenreichtum die technische und praktische Begabung zu deren Umsetzung, mithin zum Management, zur Unternehmensführung und Projektleitung – oder auch zur administrativen „art of decision making“ (Haque 2015, 76).

Für Verwaltungen oder Organisationen bedeutete dies, dass sie immer weniger als stabile ‚Institutionen‘ mit einer gewissen Legitimität nach außen und einer verlässlichen Disziplin nach innen gelten konnten und stattdessen betriebswirtschaft-

4 „What, then, is managing a business? It follows from the analysis of business activity as the creation of a customer through marketing and innovation that managing a business must always be entrepreneurial in character. There is need for administrative performance. But it follows the entrepreneurial objectives. Structure follows strategy. It also follows that managing a business must be a creative rather than an adaptive task“ (Drucker 2011 [1977], 98).

lichen Maßstäben zu folgen hatten. In Theorie und Praxis wurde damit die vormalig „ausgeklammerte Irrationalität“ in Gestalt des Personals und mit besonderem Augenmerk auf dessen „Psychophysik“ und „Kreativität“ wieder eingeführt sowie die nunmehr gewollte ‚Störung‘ von Ordnung zugunsten unternehmerischer Innovationserwartung einem ‚Change Management‘ unterstellt (Baecker 2014, 157, 165, 167). Denker wie Herbert A. Simon modellierten organisationale Entscheidungsprozesse konsequent unter den Vorzeichen des Nicht-Wissens, unvollständiger Information oder mangelnder Berechenbarkeit. Er sprach deshalb von *bounded rationality*, einer Rationalität, die weniger im Sinne eines Mangels gebunden und beschränkt sei, als dass sie darauf ausgerichtet sei, „to solve problems in a creative way“ (Simon 1983, 24). Für ein Entscheidungshandeln, das sich durch sein „komplexes Ineinandergreifen affektiver und kognitiver Prozesse“ und damit als schlechthin „kreatives Denken“ auszeichnet (March/Simon 1976 [1958], 141, 165), sollten sich, so zumindest die Hoffnung, Hindernisse, Regeln und Beschränkungen (von Handlungsoptionen, von Zeit und Geld) letztlich weniger lähmend als vielmehr stimulierend auswirken (Caniëls/Rietzschel 2015, 185). Da Kreativität aber nicht nur dadurch gekennzeichnet ist, ein allgemein bestehendes Potential zu sein, das zu aktualisieren bestimmte Techniken und Praktiken erlauben; weil sich Kreativität letztlich durch ihre Kontingenz definiert, ist sie nicht durch Befehl oder Anweisung zu erzwingen (Bröckling 2013, 152 f., 174). Allenfalls sind die für sie günstigsten Voraussetzungen zu schaffen. Und eben dies erklärt die Neubewertung, die innerhalb einer ‚kreativen Organisation‘ deren drei Hauptkonstituenten zukommt: der Personalauswahl, die durch bestimmte ‚Assessment‘-Verfahren frühzeitig individuelle Dispositionen zu erkennen sucht; der übergreifenden organisationalen Ausrichtung, die Konditionalprogramme (für die ja allererst zu schaffenden Eventualitäten) mit Zweckprogrammen (etwa möglichst hohe Produktivität in einer spezifizierten Hinsicht) kombiniert; und den Kommunikationswegen, die ‚Kontingenz‘ (etwa offen strukturierte Arbeitsabläufe und ungeplante Begegnungen) begünstigen oder auch unterbinden können (Luhmann 1992, 176 f.).

Der Kreativitätsimperativ, dem man mit dieser Ausrichtung von Organisationen Rechnung trug, ging eigentlich auf die neuen Dienstleistungssektoren und Kreativindustrien zurück, in denen durch die „Mobilisierung der Ressourcen Erfindungs- gabe, Phantasie, Innovationsfreudigkeit“ Produktivitätssteigerungen zu erwarten standen (Boltanski/Chiapello 2006 [1999], 375). Dass im selben Zuge, insbesondere unter den Angestellten mit höherem Ausbildungsniveau, ältere sozialpolitische Forderungen zugunsten der erhofften ‚Chance‘ zum selbständigen und selbstverantwortlichen, weitgehend un- oder deregulierten Arbeiten und zur kreativen ‚Selbstverwirklichung‘ in dieser Arbeit fallengelassen wurden, hat Luc Boltanski und Ève Chiapello dazu genötigt, von einem ‚neuen Geist des Kapitalismus‘ zu sprechen (Boltanski/Chiapello 2006 [1999], 257). Doch nicht nur, dass nach dessen Maßgabe

die Maxime des Schöpferischen überhaupt ihr Zerstörerisches und Revolutionäres eingebüßt hat und die genialischen Züge des Schumpeter'schen Unternehmers auf das Profil eines durchschnittlich kreativen Angestellten geschrumpft sind. Letztlich bemisst sich die in der neuen Arbeitswelt geforderte Kreativität weniger an tatsächlichen Fähigkeiten und Tätigkeiten als vielmehr „an der Zahl und der Qualität der Kontakte“ (176). Die Selbständigkeit des Arbeitens besteht in einer Art freiem Gehorsam, denn zur übergreifenden Zielsetzung hat der Angestellte nichts beizutragen, wohl aber kann er auf seine Art, mit seinen Fähigkeiten, Mitteln und Kontakten die Zielerreichung möglich machen (welche er tatsächlich selbst zu verantworten hat). War hierbei nichts wirklich Schöpferisches und Innovatives im Spiel, reicht auch die professionelle „Simulation von Kreativität“ (Bröckling 2013, 179). Und damit nicht genug: In welchen Organisationen auch immer von ‚Kreativität‘ die Rede ist, kann man fast sicher gehen, dass hinter emphatisch bürokratiekritischer Rhetorik ein umfänglicher Verwaltungsapparat der Leistungsdokumentation, der Evaluation oder ‚Qualitätssicherung‘ am Werke ist, der gerade dem durchschnittlich Originellen das Gütesiegel des Innovativen verleihen wird. Wie die Organisationssoziologie jedoch bereits in den 1950er Jahren festgestellt hat, geht dauernde Leistungsevaluation zu Lasten nachweisbarer Produktivität (Blau 1963 [1955], 80; Holm-Hadulla 2000, 15). Und wie man heute weiß, wirkt sie vor allem zugunsten jener Berufe, deren Sinn und Zweck nicht einmal ihre Vertreter einsehen: zugunsten lukrativer Stellen wie der eines ‚Akkreditierungsbeauftragten‘, eines ‚Kommunikationskoordinators‘ oder ‚Strategieplaners‘. Vielleicht besteht die Bedeutung dieser *bullshit jobs*, wie sie David Graeber genannt hat, nicht nur im ritualisierten *make-believe*, nämlich in der unablässigen Simulation ihrer Bedeutung für den ‚kreativen Arbeitsprozess‘; womöglich ist ein ‚Vice President for Creative Development‘ auch mit der sehr folgenreichen – wenn auch wenig beschriebenen und besungenen – Tätigkeit befasst, die eigentlichen Träger der Kreativitätslast, die Freiberufler und bloß ‚projektbasiert‘ Engagierten, zur möglichst billigen oder ‚kostenneutralen‘ Arbeit zu bringen (Graeber 2018, 188, 218, 312).

3 Organisierte Kreativität

Welche Diskurse der Verwaltung und Organisation haben zu dieser planmäßigen Verquickung von Verwaltung und Kreativität beigetragen? Max Webers nach dem Zweiten Weltkrieg (durch seine Rezeption in den USA) abermals maßgebliches Modell der Bürokratie wurzelt in einer doppelten Konzeption von Rationalität: die einer arbeits- und betriebsökonomischen Effizienz bürokratischer Abläufe einerseits und die einer Programmierung auf ‚vernünftige‘ Herrschaftszwecke anderer-

seits. Webers Bürokraten sollen zwar rein ‚rational‘, d. h. unpersönlich, ja sogar ‚unmenschlich‘ agieren. Ihre Kompetenzen sind aber keineswegs auf das Formale beschränkt, sondern sollen das Dienstprocedere mit den unterschiedlichen ‚Kunstlehen‘ vermitteln. Und mehr noch: Charismatisches Handeln als Ausdruck kreativer Individualität auf der Basis routinierter Sicherheiten wird von Weber sogar begrüßt. Zu guter Letzt ist die Ratio der Bürokratie für ihn gerade dadurch charakterisiert, dass ihre Rationalität verwendbar ist für unterschiedliche, etwa auch für wirtschaftliche Zwecke. Hieran schlossen dann jene jüngeren organisationswissenschaftlichen Modelle unweigerlich an, die einerseits (wie bei Herbert A. Simon mit seiner *bounded rationality*) das Weber’sche Leitkonzept neu interpretierten, andererseits betriebliche Rationalisierungsmaßnahmen nach Taylor’schen Maßstäben für korrektur- und ergänzungsbedürftig hielten und deshalb, durch eine Allianz mit den Humanwissenschaften und der avancierteren Sozialpsychologie, eine „gemeinsame Front kreativer Suche“ eröffnen wollten (Boltanski 1990 [1982], 136). Als „creative era“ ausgerufen wurden die 1950er Jahre in den USA nicht nur unter den geopolitischen Vorzeichen des Kalten Kriegs, sondern auch wegen der spürbaren Budgetknappheit im öffentlichen Dienst; die allseits gesuchte „capacity for creative thought and innovative action“ gehörte zusehends auch zum Anforderungsprofil der Staatsdiener (Fesler 1959). Die bürokratische „rule by rule“ und ihre Rigidität betrachtete man deshalb, gerade vor dem Hintergrund des nunmehr allseits geforderten „creative process“, immer häufiger als professionsbedingte „pathology“ (Dyer/Dyer 1969, 21, 24, 60). Und zum organisationstheoretischen Problem geriet bald die Frage, wie man nicht nur kreative Individuen rekrutieren, sondern auch deren schöpferisches Tun managen und in eine entsprechende Umgebung einbringen kann. Neben der „personnel selection“ wurden mithin die „norms of openness of communication“ zur Maxime, das „lowering of status barriers between sections of the organization“ und schließlich „the use of outsiders, either as idea generators or implementers of change“ (Bowden 1979, 289).

In öffentlichen Verwaltungen befördert, wie derlei Theorien zur Organisation von Kreativität feststellen, der hier charakteristische hohe Grad an Formalisierung und Routinisierung „creativity-avoidant tendencies“, selbst wenn er das „performance avoid‘ goal“, also eine den Bediensteten unterstellte bestimmte Leistungsunwilligkeit, erschweren mag (Hirst et al. 2011, 624). Zugleich sehen sie Kooperation, Teamarbeit und überhaupt soziale Interaktion als entscheidende Bedingungen für die „public servants’ creativity“ (Houtgraaf et al. 2022, 10). Deshalb rekurren sie, mit ihrem Appell zur administrativen Kreativität, bevorzugt auf die informale Dimension der Organisation. Damit aber halten sie sich an ein eher betriebssoziologisches denn strikt organisationstheoretisches Konzept, das man auf die klassischen ‚Experimente‘ Elton Mayos aus den 1930er Jahren in den Hawthorne-Werken der Chicagoer Western Electric Company zurückgeführt hat (vgl. Roethlisberger/

Dickson 1939). Mayo und seine Mitarbeiter wollten damals zeigen, dass das tayloristische Rationalitäts- und Betriebsmodell einer administrativ koordinierten und kontrollierten Arbeiterschaft deren Potentiale nicht wirklich ausschöpft. Hierzu untersuchten sie beispielsweise den Einfluss der Lichtstärke in den Fabrikhallen: Nicht nur *mehr*, auch *weniger* Licht erhöhte die Produktivität, wie man feststellte, denn beides signalisierte den Arbeitern Aufmerksamkeit. Hieraus folgte Mayo, dass Leistung an *soft factors* wie Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima, vor allem aber an die ‚informale‘ Gruppenbildung zwischen den Arbeitskollegen gekoppelt ist, und dies zumeist in einer gewissen Gegenstellung zur Betriebsleitung. Mit diesen Untersuchungen hat man die Wende zu den *Human Relations* innerhalb der Arbeitssoziologie verknüpft. Organisationstheoretisch wurde aber – etwa von Niklas Luhmann – an Mayos Informalitäts-Konzept kritisiert, dass dieses im Zuge von Auftragsforschung und deshalb zugunsten einer bestimmten „Management-Philosophie der Organisationsentwicklung“ entstanden sei (Luhmann 2022a, 74), zudem dass Mayo das Konzept der „informalen Organisation“ ohne Umschweife „in den Dienst der formalen Organisationszwecke“ zu stellen versucht und damit ein Scheitern seiner „zivilisationskritischen“ Human-Relations-Bewegung in Kauf genommen habe (Luhmann 2018a, 87; 2018b, 159). Überdies seien die von Mayo betriebssoziologisch beschriebenen Konstellationen und Dynamiken auf Verwaltungsorganisationen nicht so einfach übertragbar, ist hier doch das Berufsverständnis amtsspezifisch geprägt, „infolge der stärkeren hierarchischen Durchgliederung das Gruppenwesen sehr viel komplizierter verschachtelt“ und „die Einordnung des eigentlich interessanten Verwaltungshandelns, der Vorbereitung von Entscheidungen, in die Sphäre des Formalen oder des Informalen“ alles andere als selbstverständlich (Luhmann 2018c, 339; Luhmann 2022b, 392).

Für Luhmann zeitigt der Blick auf die informale Dimension von Organisationen kein „festes Wissen“, sondern ermöglicht lediglich eine bestimmte „Beobachtungsweise“. Genau deshalb ist aus Perspektive der Organisation „das formale Gerüst der Kompetenzen und Dienstwege als Bedingung dafür anzusehen, dass auch informale Kommunikation gewählt werden kann“, während aus Sicht der „Netzwerkanalyse“ die „informale Kommunikation dominiert“ und im Formalen allenfalls einen Rahmen und Haltepunkt findet (Luhmann 2000, 23, 25). Sobald Organisationen selbst mit der Unterscheidung formal-informal operieren, stoßen sie auf den unvermeidlichen Mangel an Regeln (etwa an passenden „Dienstanweisungen“), was den Übergang zu ihrer ‚unmarkierten Seite‘ angeht (Luhmann 1964, 292). Oder anders gesagt: Sie entdecken das Informale als Zone des Unentschiedenen oder Unentscheidbaren. Fasst man Organisationen (oder ‚Bürokratien‘) als Entscheidungsagenturen auf, stellt sich unweigerlich die Frage, inwiefern sie selbst über die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, entschieden haben. Den Bereich, der nicht regel- oder formalisierbar ist, in dem über die Prämissen des künftigen Entscheidungshandelns

nicht entschieden wurde, werden konnte oder werden sollte, und der also eine Zone tolerierter Informalität oder gar ‚brauchbarer‘ Illegalität darstellt, bezeichnet die Systemtheorie als „Organisationskultur“ (Luhmann 2000, 240). In eine Bildlichkeit des Körpers übersetzt, kann man die formale Struktur einer Organisation als deren Skelett bezeichnen; deren informale, aber vitale Kommunikations- und Interaktionsweisen als Nervensystem; und deren informale, weil unverbindliche, aber durchaus legitimitätsstiftende Selbstdarstellung als Haut (oder Schauseite) der Organisation (Kühl 2018, 13, 22 f.). Wo von Organisations- oder Verwaltungskulturen und deren Kreativität die Rede ist, wird also entscheidend, wie sich diese vermeintliche ‚Kultur‘ zu dem formalen Gerüst der Organisation verhält; ob damit der Kontext und Ablauf eines Entscheidungshandelns gemeint ist, dessen Prämissen ungeregelt oder nicht regelbar sind (etwa unter der Hand herausgebildete Hierarchien und Umgangsformen, implizite Erwartungen, bestimmte Sprachregelungen etc.); oder ob damit nicht vielmehr das Selbstverständnis der Organisation gemeint ist, ihre Außendarstellung oder gar nur die Rhetorik „des Beratergewerbes“ (Luhmann 2000, 7).

Luhmann hat die ‚Organisationskultur‘ als bloßes „Modethema“ beargwöhnt, das *einerseits* angesichts einer offenkundig veränderten Arbeitswelt (mit geringeren zentralen „Kontrollmöglichkeiten“, mit einer Dominanz „informaler Kontakte“, mit losen Kopplungen und Netzbildungen, mit „vermehrte[r] Arbeit an und mit Computern“ und größerer „Unsicherheit mit Bezug auf Arbeitsplätze und Aufgaben“) eine gewisse Regelungs- und zugleich Begriffsverlegenheit anzeigt (2000, 240); mit dem aber *andererseits* auch eine gewisse Aufwertung, wenn nicht Überschätzung dessen einhergeht, was einzelne Personen für die Entwicklung einer Organisation bedeuten können. Personalentscheidungen gelten hier gerade deshalb als entscheidend, weil mit einer Stellenbesetzung über künftige Entscheidungsprämissen entschieden wird (245, 287). Es müssen also die unentscheidbaren, ebenso die bestehenden wie die erwünschten Entscheidungsprämissen einer Organisationskultur in Rechnung gestellt werden, wenn über die Besetzung einer Stelle zu entscheiden ist, schließlich steht mit dieser die Wahrscheinlichkeit bald maßgeblicher Entscheidungen auf dem Spiel. Und an nichts anderem als an diesem *decision-making* bemisst sich ja die ‚Kreativität‘ eines Organisationsmitglieds, in nichts anderem besteht sein ‚Potential‘. Das erklärt vielleicht, wieso das Interesse an Organisationskulturen Hand in Hand ging mit dem (theoretischen wie praktischen) Paradigmenwechsel von den zwischenmenschlichen Beziehungen zu den Humanressourcen. In diesem Sinne stellte etwa die *Harvard Business Review* des Jahres 1965 unter dem Titel „Human Relations or Human Resources?“ die Frage, ob man, statt sich in der wohligen Wärme kollegialen Miteinanders zu suhlen, zugunsten befriedigender Arbeitseffizienz nicht lieber auf die Ressourcen des Einzelnen, seine „capacity for responsible, self-directed, self-controlled behavior“ und sein „creative problem solving“ konzentrieren solle, denn: „improvement results directly from creative con-

tributions which subordinates make to departmental decision making, direction, and control“ (Miles 1965, 150, 152 f.). Dem Personal (oder, typologisch gesagt: dem *organizational man*) sollte künftig allerdings nicht nur ein noch ungehobenes Leistungspotential zugeschrieben, sondern zudem unterstellt werden, in ihm schlummere das Bedürfnis zur Selbstverwirklichung im Beruf. Den Beruf zur Berufung zu machen, ermöglicht aber, wie es heißt, allein die kreative Arbeit und deren professionelles Management. In sogenannten ‚psychologischen Verträgen‘, in vermeintlich reziproken Leistungsvereinbarungen wird deshalb die Selbstzufriedenheit der Mitarbeiter als informales Honorar angeführt (Kabbalak/Priddat 2008, 204 f., 212). So ist es möglich geworden, dass Leute freiwillig ohne Mehrbezahlung mehr und zugleich immer kreativer arbeiten, ja dass sie die Entgrenzung der Arbeit als selbstverständlich sehen, und dass sie sich nicht mehr als Vertreter einer Klasse, sondern als ihres eigenen Glückes Schmied begreifen. Ist jeder der Unternehmer seiner selbst, beruht der eigene Erfolg auf der zielgerechten Investition ins eigene Humankapital.

4 Kreative Verwaltung?

Wie Verwaltungen und ihre Mitglieder zusehends einer Organisationskultur der Kreativität ausgesetzt wurden, lässt sich zuletzt nicht nur ‚mikropolitisch‘ oder betriebswirtschaftlich, sondern ebenso gut ‚makroökonomisch‘ beschreiben und kontextualisieren: im Rückblick auf den ‚neoliberalen‘ Über- oder Angriff auf staatliche Administrationen. Spätestens die 1970er und 1980er Jahre mit ihren Struktur- und Wirtschaftskrisen, mit der spürbar vorangetriebenen Globalisierung und dem damit steigenden Wettbewerbsdruck, schließlich mit der Etablierung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien begünstigten eine Kritik der Staatsbürokratien nach den Maßgaben neoliberaler Vordenker. In deren ökonomischer Perspektive erschienen behördliche Verwaltungen immer schon als verkappte Großunternehmen, die unter dem Deckmantel des öffentlichen Diensts vor allem auf die Maximierung ihres Budgets zielten, dabei aber auf dem Markt ihrer Dienstleistungen ein absolutes Monopol genossen und zudem, in Gestalt der Regierung, nur einen einzigen Abnehmer hatten. Weil sie allenfalls politisch und gesetzlich legitimiert seien, nicht aber durch eine leistungsbezogene Rechenschaftspflicht gegenüber den Bürgern, denunzierte man sie als undemokratisch und, schlimmer noch, als unproduktiv und innovationsfeindlich. Was sie nämlich verhinderten, war, wie Ludwig von Mises bereits 1944 beklagt hatte, „creative leadership“ (Mises 2007 [1944], 10): Balzac’sche Verwaltungsgenie, die die Organisation, ihr Personal, ihre Programme und Kommunikationsweisen an die veränderlichen Bedingungen der Technik und des Markts laufend anzupassen ver-

mögen.⁵ Damit Bürokratien das innovative Treiben des ‚freien Markts‘ und der technologischen Entwicklung nicht weiter behindern und sich zudem unter Anleitung ihrer *creative leaders* selbst reformieren können, müssen sie sich (auch und besonders im sozialstaatlichen Bereich) der Wirtschaft öffnen, was heißt: an ökonomischen Maßstäben und Richtlinien messen lassen. Sie müssen mithin als profitorientierte Unternehmen verstanden und nach neuesten betriebswirtschaftlichen Methoden dann auch tatsächlich geführt werden (Crouch 2008, 103, 125).

Um voranzutreiben, was David Osbornes und Ted A. Gaebblers Bestseller von 1992 dann als *Reinventing Government* taufen sollte, konstituierte sich in den 1970er und 1980er Jahren die halb verwaltungsreformistische, halb wirtschaftslobbyistische Bewegung des *New Public Management* (die in Deutschland unter dem Titel des „Neuen Steuerungsmodells“, in Österreich und der Schweiz der „Wirkungsorientierten Verwaltungsführung“ firmierte). Zugunsten eines *lean management*, also einer Verschlinkung der Bürokratie, und mit der Absicht, hier innovative Organisationspraktiken einzuführen, sollte sich die öffentliche Verwaltung auf den ‚freien Markt‘ begeben, dort Beratungen in Anspruch nehmen und dorthin Teilbereiche der eigenen (eigentlich hoheitlichen) Aufgaben auslagern (Schröter 2019, 116 f.). Sie sollte privatwirtschaftlichen Management-Methoden unterworfen werden, etwa strikter Budgetdisziplin oder diversen Leistungsvorgaben, die mittels Indikatoren zu kontrollieren sind; und damit sollte sie auch das Aufgaben- und Leistungsprofil ihres Personals umwidmen, das sich nicht mehr als Riege von ‚Bürokraten‘, sondern vielmehr als Dienstleister zu verstehen hatte. Entsprechend war das Personal unter dauernden Innovations- oder vielmehr Leistungsdruck zu stellen, nämlich unter das Regime der neuen Steuerungsprogramme mit ihren Leitmaximen von Motivation, Engagement und Kreativität. Die Behörden selbst übernahmen derlei Programmatiken und Rhetoriken für ihre Selbstdarstellung. Beispielsweise proklamierte die baden-württembergische Stabstelle für Verwaltungsreform: „Die gesellschaftlichen und ökonomischen Herausforderungen [...] können [...] nur mit kreativen und engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewältigt werden, [...] die in den Leistungsprozess der Landesverwaltungen als ‚Dienstleistungsunternehmen‘ eingebunden sind“ (Innenministerium Baden-Württemberg 1997, 3; Krämer 2010, 289). Kein Geheimnis ist es allerdings unter Verwaltungsreformern, dass das neue System mit seinen Kontrakten, Sub-Kontrakten und Sub-sub-Kontrakten für die *Public-Private-Partnerships*, zudem mit seinen aufwendigen und andauernden Evaluationsprozessen fürs *Total Quality Management* nicht zum *lean management* und zur ‚Entbürokratisierung‘ führt – sondern zu *mehr* Bürokratie, ja zu einer *paper-*

5 Von Mises spricht 1944 noch von der Ausnahmefigur des „creative genius“, für die es keine Ausbildung und keine Regeln geben könne, deren Wirken und „creative spirit“ aber immer wieder und besonders durch die Bürokratie paralysiert werde (Mises 2007, 11).

work explosion, die nicht nur interne Vorgänge, sondern auch und besonders die beteiligten Bürger betrifft (Graeber 2015, 15, 21). Und kein Geheimnis ist es für das zur Kreativität befohlene Personal, dass es durch diesen Imperativ weniger ein für allemal befreit als immer wieder in denselben *double bind* verstrickt worden ist: subalterne *creative leaders*, spontan oder unberechenbar und zugleich zuverlässig oder kontrollierbar zu sein (Krämer 2010, 293 f.).

Formal, nämlich vertragsrechtlich, hat dieser *double bind* die Form konditionierter Anstellungsverhältnisse oder ‚Leistungsvereinbarungen‘. Informal, aber dennoch verbindlich gefordert ist mit diesen der engagierte Einsatz der Gesamtpersönlichkeit, ein problemfokussiertes und doch spielerisches, ein gleichsam künstlerisches Handeln. Letztlich ist es das Paradox einer Zweckbindung des Zweckfreien, das die Organisation verlangt. Dies führt schon die bekannte Inspirationstechnik des ‚Brainstorming‘ vor Augen, bei der freie, von den Beteiligten zunächst nicht evaluierte Assoziation zur Produktion brauchbarer Ideen führen soll, oder die Managementmethode des ‚Brainwriting‘, das im Falle eines höheren thematischen Komplexitätsgrads und drohenden Konfliktpotentials auf die produktive Dynamik der (einstmals surrealistischen) *écriture automatique* setzt. Am deutlichsten wird die proto-künstlerische Kreativitätsforderung im Falle des ‚Storytelling‘: Individuelle Erfahrungen, organisationsrelevante Ereignisse oder auch neue Zielsetzungen des ‚Change Management‘ werden hier in ein Kausal- und Handlungsschema gebracht, sei es, um das ‚Betriebsklima‘ zu dokumentieren und zu kontrollieren, sei es, um neue Angestellte in die ‚Organisationskultur‘ einzuführen oder aber auch Konsens für geplante Umstrukturierungen zu erzeugen (Thier 2017, 5, 12, 18). In den 1990er Jahren auf der Basis von ethnographischen und narratologischen Konzepten durch das *Center for Organizational Learning* am Massachusetts Institute of Technology (MIT) für den Betrieb der sogenannten *learning organization* entwickelt, wurde das ‚Storytelling‘ als komplexes „management of sense making“ für jene Organisationen propagiert, deren institutionelle Grenzen unter dem Druck neuer Medien, ökonomischer Anforderungen und dynamischer Netzwerke porös geworden seien (Boje 1991, 124 f.). War damals noch emphatisch von der „Storytelling Organization“ die Rede, sprach man drei Jahrzehnte später ernüchtert von einem nicht mehr erfahrungsbasierten, sondern vor allem selbstdarstellungsorientierten „discourse“ in der „Digital“ oder „Virtual Organization“ (Boje 2019, 336). Immer häufiger im Dienste nicht ihrer genuinen Aufgaben, sondern neuester „social networking systems“, seien die Angestellten (auch der öffentlichen Behörden) zusehends „social media stress“ ausgesetzt; und dieser vereitle, was als das „core element of policy capacity“ gelten kann: „creativity“ (Fleischer/Wanckel 2023, 1).

Zu dieser Auffassung, Kreativität gehöre zum Kernbestand vitaler Organisationen, ist man spätestens seit den 1990er Jahren gelangt, was auch die damalige Konjunktur einschlägiger Managementliteratur belegt: Hatte etwa Michael A. Hitt 1975

in seinem Aufsatz „The Creative Organization“ noch beklagt, die Forschung zur Kreativität habe sich bislang ausschließlich auf das Individuum beschränkt und deren Bedeutung für Organisationen schlichtweg ignoriert, wurden seit den 1990er Jahren Zeitschriften wie das *Creativity and Innovation Management Journal* gegründet und bis heute unüberschaubar viele Titel publiziert (Hitt 1975, 283; Puccio/Cabra 2010, 145, 166) – so als wäre die kreative Verwaltung Wirklichkeit geworden und als müsse zur „Vorgeschichte der Idee eines schöpferischen Menschen“ (Blumenberg 2001) neben der Figur des genialen Künstlers und des innovativen Erfinders auch noch die des *organizational man* zählen. Luhmann indes hat bereits 1988, mit seiner ihm eigenen Nüchternheit und letztlich ganz im Sinne Blumenbergs, die ‚Kreativität‘ – und die organisationale zumal – als „entmystifizierbare Angelegenheit“ bezeichnet, handle es sich bei ihr doch nur um ein Symbol dafür, „Gelegenheiten“ zum „Aufbau von Strukturen“ zu benutzen; und diese Nutzung sei in „nicht mehr zentral koordinierbaren (heterarchischen) Systemen wie Gehirnen oder Gesellschaften mit steigender Komplexität“ unabdingbar (Luhmann 1988, 17). Das mag auch erklären, wieso Kreativität, sobald Guilfords ‚new thinking machines‘ nicht allein Gehirnen Konkurrenz machten, sondern auch Einzug in die Verwaltungen erhielten, nicht mehr nur Personen, sondern ebenso Organisationen attestiert wurde. Da sich für Luhmann Organisationen mittels rekursiver Entscheidungen autopoietisch selbst erzeugen, Entscheidungen aber unableitbare und nicht gänzlich motivierbare ‚Ereignisse‘ darstellen, entstehen Organisationen nie allein durch Planung, durch Satzungen, Vorschriften oder Budgets, sondern stets auch durch die evolutionäre Ausnutzung von Zufällen. Organisationen sind unweigerlich kontingenzbasiert. Sie als ‚kreativ‘ zu charakterisieren, ist für Luhmann nur auf der Ebene organisationskultureller Selbstbeschreibung oder organisationstheoretischer Komplexitätsreduktion sinnvoll. Man geht dann davon aus, dass Kausalität existiert, dass sie beherrschbar, dass ihre Beherrschung persönlich zurechenbar und dass zudem die Negation der Kausalität, das Ereignis, in die narrative Sequenz oder das Kausalitätsschema aufzunehmen sei. Für jene Spezialisten, die Kreativität beobachten und einer Person zurechnen, mag dieses Schema plausibel sein, da es als Kriterium für Personalentscheidungen (und damit zu Entscheidungen über Unentscheidbares) oder als ausformulierte Erwartung auch zur Personalpolitik (zur Stimulation oder Steuerung des Nicht-Reglementierbaren) dienen kann (Luhmann 1995, 115 f.). Für einen Beobachter zweiter Ordnung indes erscheint es als Aberglaube, als Mythos – oder auch einfach als ‚Story‘, die die Organisation ihrer Umwelt erzählt, um sich selbst als ‚innovative‘ Organisation zu kreieren, deren *bullshit jobs* mehr leisten können sollen als die bloße Simulation von Kreativität. Als Ratio der ‚schöpferischen Organisation‘ könnte man also vielleicht ihre Selbstkreierung bezeichnen; als *ultima ratio* aber ihren bloßen Selbsterhalt, und sei es qua unbezahlter Mehrarbeit ihres informal engagierten Personals.

Literatur

- Baecker, Dirk (2014 [2011]): Das Personal der Universität, in: ders., *Organisation und Störung*, 2. Aufl. Berlin: Suhrkamp, 155–192.
- Balzac, Honoré de (1980 [1844]): *Die Beamten*. Roman. Berlin/Weimar: Aufbau (Orig.: *Les Employés ou la Femme supérieure*, 1844).
- Balzac, Honoré de (1998 [1842]): Vorrede zur ‚Menschlichen Komödie‘, in: ders., *Die menschliche Komödie*, Bd. 1. München: Goldmann, 141–160 (Orig.: *L’avant-propos à ‚La Comédie Humaine‘*, 1842).
- Blau, Peter M. (1963 [1955]): *The Dynamics of Bureaucracy. A Study of Interpersonal Relationships in Two Government Agencies*, 2. Aufl. Chicago/London: University of Chicago Press.
- Blumenberg, Hans (2001 [1957]): ‚Nachahmung der Natur‘. Zur Vorgeschichte der Idee des schöpferischen Menschen, in: *Ästhetische und metaphorologische Schriften*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 9–46.
- Boje, David M. (1991): The Storytelling Organization. A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly* 36 (1), 106–126.
- Boje, David M. (2019): „Storytelling Organization“ is Being Transformed into Discourse of „Digital Organization“. *M@n@gement* 22 (2), 336–356.
- Boltanski, Luc (1990 [1982]): *Die Führungskräfte. Die Entstehung einer sozialen Gruppe*. Frankfurt a.M./New York: Campus (Orig.: *Les cadres. La formation d’un groupe social*, 1982).
- Boltanski, Luc/Chiapello, Ève (2006 [1999]): *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK (Orig.: *Le nouvel esprit du capitalisme*, 1999).
- Bosse, Heinrich (2014 [1981]): *Autorschaft ist Werkherrschaft. Über die Entstehung des Urheberrechts aus dem Geist der Goethezeit*, Neuauflage. Paderborn: Fink.
- Bowden, Peter (1979): Structure and Creativity: A Civil Service Hypothesis. *Public Administration* 57 (3), 287–308.
- Bröckling, Ulrich (2013 [2007]): *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*, 5. Aufl. Berlin: Suhrkamp.
- Canliels, Marjolein C. J./Rietzschel, Eric F. (2015): Organizing Creativity. *Creativity and Innovation under Constraints. Creativity and Innovation Management* 24 (2), 184–196.
- Crouch, Colin (2008 [2003]): *Postdemokratie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp (Orig.: *Postdemocrazia*, 2003).
- Drucker, Peter F. (2011 [1977]): *People and Performance*. Abingdon/New York: Routledge.
- Dyer, Frederick C./Dyer, John M. (1969 [1965]): *Bureaucracy vs. Creativity*, 2. Druck. Coral Gables: University of Miami Press.
- Fesler, James W. (1959): Editorial Comment: Creative Decade for Administration. *Public Administration Review* 19 (2), 144.
- Fleischer, Julia/Wanckel, Camilla (2024): Creativity in Policy Capacity: Organizational and Individual Determinants. *Public Administration Review* 84 (2), 218–232.
- Freud, Sigmund (1999 [1898]): Zum psychischen Mechanismus der Vergesslichkeit, in: ders., *Gesammelte Werke*, Bd. 1. Frankfurt a.M.: Fischer, 519–527.
- Graeber, David (2015): *The Utopia of Rules. On Technology, Stupidity, and the Secret Joys of Bureaucracy*. Brooklyn/London: Melville House.
- Graeber, David (2018): *Bullshit Jobs. A Theory*. London/New York: Penguin.
- Guilford, Joy P. (1950): Creativity. *American Psychologist* 5 (9), 444–454.
- Haque, Akhlaque (2015): *Surveillance, Transparency, and Democracy. Public Administration in the Information Age*. Tuscaloosa: University of Alabama Press.

- Hirst, Giles/van Knippenberg, Daan/Chen, Chin-Hui/Sacramento, Claudia A. (2011): How Does Bureaucracy Impact Individual Creativity? A Cross-level Investigation of Team Contextual Influences on Goal Orientation-creativity Relationships. *Academy of Management Journal* 54 (3), 624–641.
- Hitt, Michael A. (1975): The Creative Organization. *Tomorrow's Survivor. Journal of Creative Behavior* 9 (4), 283–290.
- Hoffmann, Christoph (2017): Schreiber, Verfasser, Autoren. *Deutsche Vierteljahresschrift für Literaturwissenschaft und Geistesgeschichte* 91, 163–187.
- Holert, Tom (2014): „I am the typewriter, I am the object (I am typing on myself)“. *Kunst und Büro 1968/1969*, in: Anja Lemke/Alexander Weinstock (Hrsg.), *Kunst und Arbeit. Zum Verhältnis von Ästhetik und Arbeitsanthropologie vom 18. Jahrhundert bis zur Gegenwart*. Paderborn: Fink, 225–246.
- Holm-Hadulla, Rainer M. (2000): 17 Wege zur Kreativität – Ein Überblick, in: ders. (Hrsg.), *Kreativität. Heidelberger Jahrbücher XLIV*. Berlin/Heidelberg: Springer, 1–19.
- Houtgraaf, Glenn/Kruyen, Peter/van Thiel, Sandra (2022): Public Servants' Creativity. Salient Stimulators and Inhibitors a Longitudinal Qualitative Digital Diary Study. *Public Management Review* 26 (3), 591–612.
- Innenministerium Baden-Württemberg – Stabstelle für Verwaltungsreform (1997): *Das Mitarbeitergespräch in der Landesverwaltung Baden-Württemberg. Beratung, Zielvereinbarung, Förderung. Eine Wegbeschreibung für mehr Effizienz und Effektivität in der öffentlichen Verwaltung*. Stuttgart: Selbstverlag.
- Jean Paul [d. i. Johann Paul Friedrich Richter] (1995 [1804]): *Vorschule der Ästhetik*, in: ders., *Sämtliche Werke*, Abt. I, Bd. 5, 6. Aufl. München: Hanser.
- Kabalak, Alihan/Priddat, Birger P. (2008): Management, Governance und Netzwerke. Kapitalismus-modernisierung als Mobilisation von Lateralität, in: Gabriele Wagner/Philipp Hessinger (Hrsg.), *Ein neuer Geist des Kapitalismus? Paradoxien und Ambivalenzen der Netzwerkökonomie*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 195–218.
- Krämer, Hannes (2010): Abweichung und Norm in der Figur des unternehmerischen Selbst. Eine Spurensuche am Beispiel des Mitarbeitergesprächs, in: Gesine Drews-Sylla/Elisabeth Dütschke et al. (Hrsg.), *Konstruierte Normalitäten – normale Abweichungen*. Wiesbaden: Springer, 285–298.
- Kühl, Stefan (2018): *Organisationskulturen beeinflussen*. Wiesbaden: Springer.
- Luhmann, Niklas (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1988): Über „Kreativität“, in: Hans-Ulrich Gumbrecht (Hrsg.), *Kreativität – ein verbrauchter Begriff?* München: Fink, 13–20.
- Luhmann, Niklas (1992 [1988]): *Organisation*, in: Willi Küpper/Günther Ortmann (Hrsg.), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, 2., durchges. Aufl. Wiesbaden: Springer, 165–186.
- Luhmann, Niklas (1995): *Das Risiko der Kausalität*. *Zeitschrift für Wissenschaftsforschung* 9 (19), 107–119.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (2018a): *Systematische Theorie der Verwaltung: Forschungsstand und Aussichten [1964]*, in: ders., *Schriften zur Organisation*. Bd. 1: *Die Wirklichkeit der Organisation*. Hrsg. v. Ernst Lukas und Veronika Tacke. Wiesbaden: Springer, 79–103.
- Luhmann, Niklas (2018b [1964]): *Zweck – Herrschaft – System: Grundbegriffe und Prämissen Max Webers*, in: ders., *Schriften zur Organisation*. Bd. 1: *Die Wirklichkeit der Organisation*. Hrsg. v. Ernst Lukas und Veronika Tacke. Wiesbaden: Springer, 153–184.

- Luhmann, Niklas (2018c [1965]): Spontane Ordnungsbildung, in: *Schriften zur Organisation*. Bd. 1: Die Wirklichkeit der Organisation. Hrsg. v. Ernst Lukas und Veronika Tacke. Wiesbaden: Springer, 333–354.
- Luhmann, Niklas (2022a): Organisation und Entscheidung [1994], in: ders., *Schriften zur Organisation*. Bd. 5: Vorträge – Lexikonartikel – Rezensionen. Hrsg. v. Ernst Lukas und Veronika Tacke. Wiesbaden: Springer, 73–75.
- Luhmann, Niklas (2022b [1963]): Martin Irlé: Soziale Systeme. Eine kritische Analyse der Theorie von formalen und informalen Organisationen, Göttingen: Verlag für Psychologie Hogrefe 1963, 123 Seiten, in: ders., *Schriften zur Organisation*. Bd. 5: Vorträge – Lexikonartikel – Rezensionen. Hrsg. v. Ernst Lukas und Veronika Tacke. Wiesbaden: Springer, 392–395.
- March, James G./Simon, Herbert A. (1976 [1958]): Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen. Wiesbaden: Gabler (Orig.: Organizations, 1958).
- Miles, Raymond E. (1965): Human Relations or Human Resources? *Harvard Business Review* 43 (4), 148–163.
- Mises, Ludwig von (2007 [1944]): Bureaucracy. Hrsg. v. Bettina Bien Greaves. Indianapolis: Liberty Fund.
- Mohl, Robert von (1966 [1846]): Über Bureaukratie, in: ders., *Politische Schriften*. Eine Auswahl. Hrsg. v. Klaus von Beyme. Wiesbaden: Springer, 276–310.
- Osborne, David/Gaebler, Ted (1992): Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. New York: Addison-Wesley.
- Puccio, Gerard J./Cabra, John F. (2010): Organizational Creativity: A Systems Approach, in: James C. Kaufman/Robert J. Sternberg (Hrsg.), *The Cambridge Handbook of Creativity*. New York: Cambridge University Press, 145–173.
- Roethlisberger, Fritz J./Dickson, William J. (1939): Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago. Cambridge: Harvard UP.
- Schmieder, Carolin (2019): Künstliche Intelligenz als Substitut menschlicher Arbeit. Die Zukunft mittelständischer Verwaltungsprozesse im Kontext der Digitalisierung. Wiesbaden: Springer.
- Schröter, Eckhard (2019): New Public Management, in: Sylvia Veit/Christoph Reichard/Göttrik Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform*, 5. Aufl. Wiesbaden: Springer, 115–126.
- Schumpeter, Joseph A. (2003 [1942]): Capitalism, Socialism and Democracy. London/New York: Routledge.
- Simon, Herbert A. (1983): Reason in Human Affairs. Stanford: Stanford University Press.
- Spieker, Sven (2008): Die Bürokratie des Unbewussten. Das Archiv der Surrealisten, in: Helmar Schramm/Ludger Schwarte/Jan Lazardzig (Hrsg.), *Spuren der Avantgarde: Theatrum machinarum. Frühe Neuzeit und Moderne im Kulturvergleich*. Berlin/Boston: de Gruyter, 445–459.
- Thier, Karin (2017): Storytelling in Organizations. A Narrative Approach to Change, Brand, Project and Knowledge Management. Berlin: Springer.
- Tocqueville, Alexis de (1997 [1835/1840]): Über die Demokratie in Amerika. Hrsg. v. Jacob P. Mayer, Neuauflage. Stuttgart: Reclam.
- Weber, Max (1980 [1921]): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, 5. Aufl. Tübingen: Mohr.
- Zipp, Jan Sebastian/Vey, Karin (2018): Das kreative System – Überlegungen zur künstlichen Kreativität. *Informatik Spektrum* 41 (1), 27–37.

Über den Autor

Univ.-Prof. Dr. Burkhardt Wolf

Universität Wien, Philologisch-Kulturwissenschaftliche Fakultät, Institut für Germanistik, Universitätsring 1, 1010 Wien, Österreich; e-mail: burkhardt.wolf@univie.ac.at

Burkhardt Wolf ist Professor für Neuere deutsche Literatur unter besonderer Berücksichtigung von Literatur- und Medientheorie an der Universität Wien. Forschungsschwerpunkte: Diskursgeschichte von Gewalt, Ökonomie und Gouvernementalität; Wissenspoetik des Affekts; Kultur- und Medien-geschichte der Seefahrt; Kulturtechniken und Literaturgeschichte der Verwaltung; Medienästhetik des Films. Neuere Veröffentlichungen: *Administrative Cultures and their Aesthetics Administory* (Hrsg. mit Alexandra Irimia und Jonathan Foster), *Journal for the History of Public Administration/Zeitschrift für Verwaltungsgeschichte* 8 (2024); *Moral Seascapes. On the Ethics and Aesthetics of Maritime Emergency* (Hrsg. mit Jonathan Stafford und Henning Trüper), Leuven 2024; *Die Akte/n*, (Hrsg. mit Peter Plener), Heidelberg 2025; *Sprache und Literatur* 54 (2024/25) = Special Issue: *Literatur als Medium. Friedrich Kittler revisited* (Hrsg. mit Luisa Drews).