



## **Organisierte Kreativität**

Schüßler, Elke; Sydow, Jörg

*Published in:*

Austrian Management Review

*Publication date:*

2019

*Document Version*

Verlags-PDF (auch: Version of Record)

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Schüßler, E., & Sydow, J. (2019). Organisierte Kreativität: Möglichkeiten der Routinisierung kreativer Prozesse. *Austrian Management Review*, 9, 27-35. <https://www.tuwien.at/ace/austrian-management-review/volume-9-2019/news/organisierte-kreativitaet-moeglichkeiten-der-routinisierung-kreativer-prozesse>

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

**Elke Schüßler**

Professorin für Betriebswirtschaftslehre und Leiterin des Instituts für Organisation  
Johannes Kepler Universität Linz  
elke.schuessler@jku.at

**Jörg Sydow**

Professor für Betriebswirtschaftslehre  
Freie Universität Berlin  
joerg.sydow@fu-berlin.de

## Organisierte Kreativität

### Möglichkeiten der Routinisierung kreativer Prozesse<sup>1</sup>

Galten kreative Prozesse in der Vergangenheit noch als im Kern unorganisierbar, so richten viele Unternehmen beim Streben nach Innovationskraft heute den Blick auf Orte und Praktiken der „organisierten Kreativität“. Die reine Auswahl von Kreativen und deren Integration in Teams ist hierbei keineswegs ein Erfolgsrezept. Mindestens genauso wichtig sind formale und informale organisationsweite Strukturen und Praktiken. Hiervon ausgehend untersucht der folgende Beitrag das spannungsreiche Verhältnis von Kreativität und organisationalen Routinen. Statt die beiden Konzepte als Gegensätze zu verstehen, wird in der neueren Kreativitäts- sowie Routineforschung davon ausgegangen, dass das eine ohne das andere nicht auskommt.

### Organisation und Kreativität: Ein Widerspruch?

„Gehen Sie jetzt sofort zurück in Ihre Arbeitsnische und entwickeln dort große Ideen!“ – diese hierarchische Anordnung der Kreativität klingt reichlich absurd. Genauso wenig stellt man sich das kreative Arbeiten wie einen detailliert planbaren Prozess der Art „Ich bin etwas hintendran mit meinen Erfindungen, am Mittwoch werde ich gleich drei gute Ideen entwickeln und am Freitag noch zwei“ vor. Weil man Organisation aber üblicherweise genau mit einem hierarchischen Steuerungsmodell sowie mit einem Fokus auf Plan- und Kontrollierbarkeit gleichsetzt, hat man viele Jahrzehnte lang geglaubt, dass sich kreative Prozesse nicht organisieren lassen. Kreativität erfordert Spontaneität, Unsicherheit, Regel- und Tabubrüche; Organisation hingegen bedeutet Routinisierung, Standardisierung, Kalkulierbarkeit und Regelbefolgung.

Demnach kann, so die weit verbreitete Meinung, Kreativität gar nicht routinehaft in Organisationen eingebettet werden, weil sich paradoxe Anforderungen für das Management ergeben. Womöglich entstehen in einer bürokratischen Organisation Ideen gar nicht erst. Wenn sie entstehen, dann werden sie aus Angst vor Sanktionierung o-

der Ausgrenzung rasch wieder verworfen oder – noch schlimmer – gar nicht erst geäußert. Denn das Neue impliziert immer zugleich auch eine Kritik am Status Quo. Genauso kann es vorkommen, dass Gruppen oder Teams in Organisationen bewusst von Strategie und Regeln abweichen und neue Ideen entwickeln, die dann aber vom Top-Management nicht wahrgenommen oder gar unterdrückt werden, obwohl derartige „skunk works“ wichtige Impulse für Innovationen setzen können. Ein vielzitiertes Beispiel ist Intel, wo wichtige Impulse für den strategischen Wechsel weg von Speicherbausteinen hin zu Mikroprozessoren durch autonom vom mittleren Management vorangetriebene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten kamen, die zunächst vom Top-Management nicht unterstützt wurden.<sup>2</sup>

Dennoch beschäftigt sich die Management- und Organisationsforschung fast schon seit ihren Ursprüngen mit der Frage, wie die Schaffung von etwas Neuem einen systematischen Platz in Organisationen erhalten kann. Nicht umsonst wies schon Max Weber mit seiner Metapher von Organisationen als „stahlharten Gehäusen“ auch auf die negativen Seiten organisationaler Rationalisierung und Standardisierung hin. Während die Wissenschaft zunächst auf verschiedene Wege und „Workarounds“ hinwies, wie der Widerspruch zwischen Kreativität und Routine durch bestimmte Organisationsmechanismen handhabbar gemacht werden kann („Kreativität versus Routine“), stellen spätere Arbeiten die Existenz dieses grundsätzlichen Widerspruchs in Frage. Hierfür gibt es verschiedene Argumente: Organisation beschränkt nicht nur Kreativität, sondern ermöglicht sie hierdurch überhaupt erst („Kreativität durch Routinen“); auch das Durchführen von Routinehandlungen erfordert Kreativität, zumindest „im Kleinen“ („Kreativität in Routinen“); und bestimmte Organisationsmechanismen können dafür sorgen, kreative Momente routinehaft herzustellen („routinehafte Kreativität“). Diese unterschiedlichen Sichtweisen werden im Folgenden genauer vorgestellt.

### Was ist Kreativität?

Laut Harvard-Professorin Theresa Amabile (1996, *Creativity in Context*. Boulder, Colo.: Westview Press) geht es bei Kreativität um die Schaffung von etwas Neuem, das zugleich aber auch nützlich oder wertvoll sein muss. Diese Neue und Wertvolle ist aber nicht objektiv gegeben, sondern muss – wie die moderne Sozialwissenschaft gezeigt hat – durch die Kreativen selbst oder durch andere Interessierte wie KritikerInnen erst neuartig und wertvoll „gemacht“ werden. Somit kann Kreativität nicht losgelöst vom gesellschaftlichen Kontext und von sozialen Dynamiken betrachtet werden.

### Kreativität versus Routine

Die unterschiedlichen organisationalen Anforderungen von Effizienz und Innovationskraft wurden bereits von James March und Herbert Simon<sup>3</sup> sowie, wenig später, von Richard Cyert und James March<sup>4</sup> in ihren Standardwerken der verhaltenswissenschaftlich orientierten Organisationsforschung problematisiert und später von March<sup>5</sup> unter den Begriffen „Exploration“ und „Exploitation“ auf den Punkt gebracht. Als Lösung wird entweder eine strukturelle Trennung zwischen dezentralisierten, nicht in den

routinisierten Alltag der Organisation eingebundenen kreativen Einheiten und der auf Effizienz ausgerichteten restlichen Organisation vorgeschlagen oder auch eine zeitliche Entkopplung von Phasen der Exploration – also des Ausprobierens – hin zu Phasen der Exploitation – also des Ausnutzens bereits vorhandenen Wissens. Heute wird diese Denkweise häufig unter dem Stichwort der organisationalen Ambidexterität diskutiert, die sowohl strukturell als auch kontextuell erfolgen kann.<sup>6</sup> Die organisatorische Entkopplung, auch als strukturelle Ambidexterität bezeichnet, verschiebt das Problem nur. Demgegenüber verzichtet eine kontextuelle Ambidexterität zwar auf diese Art der Entkopplung, überlässt aber stattdessen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die schwierige Aufgabe, beides – Tagesgeschäft und Innovation – miteinander in Einklang zu bringen.

Einige InnovationsforscherInnen weisen zudem darauf hin, dass sich erfolgreiche, innovationsstarke Unternehmen wie Google oder 3M gerade dadurch auszeichnen, dass sie die Prozesse der Ideengenerierung und -implementierung nicht zeitlich oder strukturell voneinander entkoppeln, sondern durch entsprechende Wissens- und Grenzmanagementpraktiken eng zusammenführen. Daher ist es wichtig, alternative Denkansätze über das Verhältnis von Organisation und Innovation, von Kreativität und Routine zu entwickeln.<sup>7</sup>

### **Kreativität durch Routinen**

Ein erster solcher Denkansatz betont, dass zwischen Routinehandeln und Kreativität nicht zwingend ein Gegensatz besteht. Ganz allgemein versteht man unter Routinen repetitive, wiedererkennbare Verhaltensmuster in Organisationen, die von verschiedenen Akteuren ausgeführt werden<sup>8</sup>. Nelson und Winter<sup>9</sup> sprechen gar von den „Genen einer Organisation“, um zum Ausdruck zu bringen, dass Organisationen im Kern aus Routinehandlungen bestehen, in denen das organisationale Wissen abgespeichert ist und durch die sich dieses Wissen im Sinne eines evolutionären Variations- und Selektionsprozesses regelmäßig erneuert.

Diese Routinen sind hierbei nicht nur eine Form der Beschränkung, sondern stellen – ganz im Sinne der Strukturierungstheorie<sup>10</sup> – auch eine Notwendigkeit dar, da sie die für das Handeln benötigten Regeln und Ressourcen bereitstellen. Hieraus ergibt sich ein Entlastungseffekt für die Organisation, weil nicht jede Handlung ständig neu definiert und ausgehandelt werden muss. Dieser Entlastungseffekt schafft wiederum Freiräume – nicht zuletzt für kreatives Handeln.

Eine zentrale Debatte in diesem Kontext dreht sich darum, wie lose oder eng diese Regeln und Ressourcen gekoppelt sein sollen, um maximale Experimentierfreude zu ermöglichen. Braucht es einen gewissen Überschuss an Ressourcen und bewusste Redundanzen, um Freiräume für Kreativität zu schaffen? Oder sollen Regeln und Ressourcen bewusst eng gestrickt sein, um eine Notwendigkeit (als Mutter der Erfindung) für kreative Lösungen zu erzeugen? Aus verschiedenen Kunstformen weiß man, dass derartige „Korsette“ gerne künstlich geschaffen werden – sei es in der Jazz-Musik, wo das freie Improvisieren nur in den engen Bahnen der Harmonielehre stattfindet

oder auch in der Gedichtform der japanischen Haikus, die lediglich aus drei Wortgruppen bestehen dürfen<sup>11</sup>.

In dieser Debatte wird typischerweise davon ausgegangen, dass Regeln, Ressourcen oder auch Routinen fixe Entitäten sind, bei denen ein „Optimum“ an zu viel/zu wenig eingestellt werden kann – eine, wie wir später noch ausführen werden, zwar auf den ersten Blick einleuchtende, in der Praxis aber schwer umzusetzende und zu kurz greifende Sicht.

Darüber hinaus existiert die Vorstellung von bestimmten „Kreativitätsroutinen“, also Routinen, die primär auf das Hervorbringen kreativer Ideen abstellen. Hierzu zählen neben den bekannten Techniken des Brainstormings oder Brainwritings heutzutage auch das Design Thinking oder IT-gestützte Formen der Ideenbeschaffung durch Crowdsourcing.

### **Kreativität in Routinen**

Eine zweite, etwas weiterführende Sichtweise stellt in Frage, ob Beschränkungen überhaupt objektiv existieren und argumentiert stattdessen, dass sich das Spannungsfeld von Beschränkung und Ermöglichung erst im tatsächlichen Handeln ergibt.

Hierbei wird zum einen betont, dass jegliches Handeln – auch Routinehandeln – ein gewisses Maß an Kreativität in der Durchführung erfordert<sup>12</sup>. Dieses Maß an Kreativität ist charakteristisch für menschliches Handeln, das – anders als Maschinen – eine Routine gar nicht eins-zu-eins ausführen und sich zudem den Vorgaben widersetzen kann. Das „Ausmaß“ an Kreativität variiert hier natürlich stark, ebenso wie die Auswirkungen und Konsequenzen derartiger Formen der Kreativität. Die Kreativität, die beispielsweise der Soziologe Michael Burawoy<sup>13</sup> in seinen arbeitssoziologischen Studien herausgearbeitet hat – kleine Abweichungen von hochstandardisierten Arbeitsprozessen, durch die beispielsweise kurze Pausen gewonnen werden konnten – trug, laut Burawoy, letztendlich dazu bei, ein ausbeuterisches Arbeitsregime aufrechtzuerhalten, weil sich die Arbeiter hierdurch ihren Alltag – im Kleinen – erträglicher gestalten haben.

Zum anderen werden, wie unterschiedliche empirische Studien gezeigt haben, Beschränkungen in Abhängigkeit vom sozialen und organisationalen Kontext völlig unterschiedlich wahrgenommen. Rosso<sup>14</sup> untersuchte beispielsweise verschiedene Teams innerhalb der gleichen Organisation im Hinblick darauf, wie sie kreativitätshemmende Faktoren wahrgenommen haben. Auch wenn immer ähnliche produkt- oder prozessbezogene Beschränkungen genannt wurden, so variierte doch die Wahrnehmung dieser Beschränkungen als entweder in einem kreativitätshemmenden Sinne einschränkend oder als kreativitätsermöglichend sehr stark zwischen den Teams in Abhängigkeit von deren Kommunikations-, Kollaborations- und Führungsstrukturen<sup>15</sup>.

Ähnlich argumentiert auch Scott Sonenshein<sup>16</sup>, der anhand einer Intensivfallstudie einer amerikanischen Boutiquekette herausarbeitet, dass Ressourcen nicht als fixe, sondern als im Handeln formbare Objekte zu verstehen sind: Eine beschränkte Ressourcenausstattung kann in eine nutzbare Ressource transformiert werden, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend experimentierfreudig sind. In der Gründungsphase des untersuchten Unternehmens, in der nur beschränkte Ressourcen zur Verfügung standen und Abläufe wenig formalisiert waren, schnitten Mitarbeiterinnen beispielsweise die Träger eines Kleides ab, um dieses als Sommermode zu verkaufen; oder sie arrangierten Produkte zu einzigartigen Displays. War eine solche Praxis erfolgreich, wurde sie von anderen Geschäften in der Kette übernommen. Dieser kreative Umgang mit Ressourcen wird bis heute durch verschiedene „Hilfsroutinen“ im Unternehmen aufrechterhalten – beispielsweise durch eine gezielte Einstellungspolitik, die den Fokus auf experimentierfreudige Menschen setzt oder ein regelmäßiger Austausch über innovative Praktiken in den einzelnen Filialen. So gesehen entwickeln Akteure in Organisationen ein Repertoire an Fertigkeiten und kognitiven Orientierungen, die den Umgang mit Beschränkungen selbst auf kreative Art und Weise prägen. Der Dualismus von Kreativität und Routine wird somit zu einer Dualität, da die Produktion und Reproduktion von Strukturen dabei hilft, kreatives Handeln auf Dauer zu stellen.

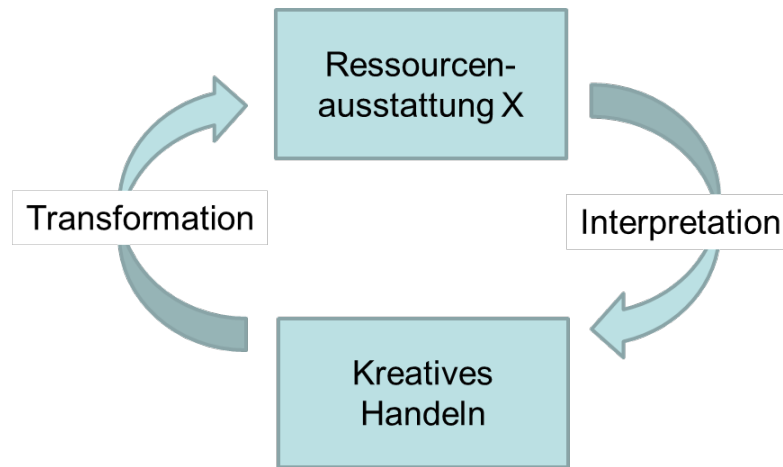
Typischerweise geht es bei dieser zweiten Sichtweise allerdings weniger um radikale Produkt- oder Prozessinnovationen, sondern um nicht viel mehr als alltägliche Kreativität, also dem Schaffen von vertrauter Neuheit im Kleinen. Die Frage, wie es

*„Eine beschränkte Ressourcenausstattung kann in eine nutzbare Ressource transformiert werden, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend experimentierfreudig sind.“*

### Kreativität und Innovation

Jedwedes menschliche Handeln, selbst Routinehandeln, zeichnet sich zumindest „im Kleinen“ durch Kreativität aus (Joas H. 1992. Kreativität des Handelns. Frankfurt: Suhrkamp). Diese Alltagskreativität ist aber von einer dezidiert auf Produkt-, Service- oder Prozessinnovationen ausgerichteten kreativen Praxis zu unterscheiden. Während Kreativität früher vor allem am „Fuzzy Front End“ von Innovationsprozessen verortet wurde, wird heute die Rolle von Kreativität im gesamten Innovationsprozess ernst genommen (vgl. Fortwengel, J., Schüßler, E., & Sydow, J. 2017. Studying organizational creativity as process: Fluidity or duality? Creativity and Innovation Management 26 (1): 5-16).

manchen Organisationen gelingt, auch „im großen Stil“ regelmäßig kreativ zu sein, wird nun am ehesten von der dritten und letzten Perspektive beantwortet.



**Abb. 1: Ressourcenausstattung als formbares Objekt**  
(eigene Darstellung; basierend auf Sonenshein 2016)

## Routinenhafte Kreativität

Diese dritte Perspektive geht über eine Einzelbetrachtung bestimmter Regeln, Routinen und Ressourcen hinaus und stellt auf eine ganzheitliche Sicht auf Organisationen als sozialen Systemen ab. Die zentrale Frage ist, wie es manchen Organisationen gelingt, quasi routinehaft kreative Momente herzustellen. Als Antwort auf diese Frage ist es hilfreich, sich zunächst mit einem für die Kreativitätsforschung zentralen Konstrukt, der Idee von „Serendipität“, auseinanderzusetzen. Häufig als „glücklicher Zufall“ (fehl-) übersetzt beschreibt das Konstrukt der Serendipität den Moment einer unerwarteten und günstigen Entdeckung. Dieser Moment kommt üblicherweise aber gerade nicht zufällig, sondern setzt ein „Vorbereitetsein“ in der Form von Fachwissen, Beobachtungsroutinen, detaillierter Dokumentation oder losen interpersonellen Netzwerken voraus<sup>17</sup>. Die Entdeckung des Penicillins ist beispielsweise nicht lediglich auf einen „Fehler“ des Bakteriologen Alexander Fleming zurückzuführen, in dessen Bakterienkultur sich aufgrund von Verschmutzung ein Schimmelpilz bildete, der die Ausbreitung von Bakterien verhinderte. Vielmehr war es die Weiterarbeit mit diesem zunächst unbekanntem Phänomen durch Fleming, aber auch durch andere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, über Jahre hinweg, die letztendlich zur Idee eines medizinischen Wirkstoffs gegen Bakterienerkrankungen führte.

Offensichtlich gelingt es manchen Organisationen besser als anderen, ein „Vorbereitetsein“ für unerwartete Entdeckungen herzustellen und die hierfür nötige Geduld aufzubringen. Wie Raghu Garud und Kollegen<sup>18</sup> am Beispiel des amerikanischen Unternehmens 3M herausarbeiten, gehören hierzu nicht nur bestimmte Strukturen wie bestehende Produkte, Patente oder Technologieplattformen, sondern auch häufige intra- und interorganisationale Interaktionen über Abteilungsgrenzen hinweg und ein durch Narrative gestütztes organisationales Gedächtnis, welches der zeitlichen Kom-

plexität von Kreativitäts- und Innovationsprozessen gerecht wird. Dies illustriert das vielzitierte Beispiel von der Entdeckung der Post-Its durch 3M-MitarbeiterInnen, die der Geschichte nach das Ergebnis eines gescheiterten Experiments zur Entwicklung eines neuen, besonders starken Klebstoffs waren. Als stattdessen ein Klebstoff mit schwacher Klebwirkung entwickelt wurde, hat der verantwortliche 3M-Entwickler sein Produkt aber nicht verworfen. Vielmehr ging er jahrelang mit seiner Entdeckung im Unternehmen auf die Suche nach einer Anwendungsmöglichkeit. Die Idee hierfür kam dann von einem Kollegen, der beim Chorsingen auf die Idee kam, mit einem schwach klebenden Zettel Seiten in seinem Liederbuch markieren zu können.

In Summe zeigt sich, dass die wesentliche Aufgabe bei einem Organisieren von Kreativität mit Blick auf Routinen und Routinisierung darin liegt, offene Handlungsorientierungen sowie einen kollektiven Bezugsrahmen herzustellen, in dem Experimentierfreunde, regelmäßiger Austausch sowie ein offener Umgang mit vorhandenen Ressourcen einen Platz haben. Gleichzeitig gilt es, auch mit Beschränkungen des Handelns in der Organisation kreativitätsfördernd umzugehen. Dies sind Grundbausteine einer „Organisierten Kreativität“.

## ! Was können Organisationen von 3M lernen?

Was zunächst als Klebstoff unbrauchbar war, wurde von den 3M-MitarbeiterInnen als potenziell zukünftig brauchbar angesehen und immer wieder über Jahre hinweg in das organisationale Gedächtnis eingespielt, bis es letztendlich zur Entdeckung einer Anwendungsmöglichkeit (Post-It) kam.

Diese Prozesse werden bei 3M durch bestimmte Regeln und Ressourcen gestützt, darunter die Möglichkeit, 15% seiner Arbeitszeit frei zu verwenden, ebenso wie der relativ freie Zugriff auf im Unternehmen bereits vorhandene Ressourcen. Darüber hinaus ist es bei 3M – wie auch in anderen kreativen Unternehmen – üblich, durch Praktiken des Hilfe-Suchens und Hilfe-Gebens immer wieder in einen Austausch mit anderen zu kommen, der dann zu einer kreativen Umdeutung einer Fragestellung – einem „reflective reframing“ – oder eben einer kreativen Lösungsfindung beitragen kann. Hierzu braucht es offene Kommunikationsstrukturen und ein kollaboratives Arbeitsklima (Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. 2006. When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science* 17 (4): 484-500).

## Literatur

- <sup>1</sup> Eine ähnliche Version dieses Textes entstand im Rahmen des 18. Innovationsforums Organisierte Kreativität - Offenheit durch Geschlossenheit der Daimler und Benz Stiftung (Erstveröffentlichung im zugehörigen Tagungsband, publiziert im März 2019; Wiederveröffentlichung mit freundlicher Genehmigung der Stiftung).
- <sup>2</sup> Burgelman, R. A. 1991. Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science* 2 (3): 239-262.
- <sup>3</sup> March, J. G., & Simon, H. A. 1958. *Organizations*. New York: John Wiley.
- <sup>4</sup> Cyert, R. M., & March, J. G. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Wiley-Blackwell.



- 
- <sup>5</sup> March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- <sup>6</sup> Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. 2004. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- <sup>7</sup> Schüßler, E., & Schiemer, B. 2019. Innovation und Organisation. *Handbuch Innovationsforschung*, 1-16.
- <sup>8</sup> Feldman, M. S., & Pentland, B. T. 2003. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly* 48 (1): 94-118, S.95.
- <sup>9</sup> Nelson, R., & Winter, S. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Growth*. Cambridge, MA: Belknap-Harvard.
- <sup>10</sup> Giddens, A. 1984. *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.; vgl. zur Anwendung auf Organisationen auch Sydow, J., & Wirth, C. (Hrsg.). 2014. *Organisation und Strukturierung: Eine fallbasierte Einführung*. Wiesbaden, VS-Verlag.
- <sup>11</sup> vgl. dazu auch Ortman, G., & Sydow, J. 2018. Dancing in chains: Creative practices in/of organizations. *Organization Studies* 39 (7): 899-921.
- <sup>12</sup> Feldman, M. S. 2000. Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 11(6), 611-629.
- <sup>13</sup> Burawoy, M. 1979. *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. Chicago, University of Chicago Press.
- <sup>14</sup> Rosso, B. D. 2014. Creativity and constraints: Exploring the role of constraints in the creative processes of research and development teams. *Organization Studies*, 35(4), 551-585.
- <sup>15</sup> Vgl. auch dazu Ortman & Sydow, 2018.
- <sup>16</sup> Sonenshein, S. 2016. Routines and creativity: From dualism to duality. *Organization Science* 27 (3), 739-758.
- <sup>17</sup> Yaqub, O. 2018. Serendipity: Towards a taxonomy and a theory. *Research Policy* 47 (1), 169-179.
- <sup>18</sup> Garud, R., Gehman, G., & Kumaraswamy, A. 2011. Complexity arrangements for sustained innovation: Lessons from 3M Corporation. *Organization Studies* 32 (6), 737-767.

### Information zu den AutorInnen

Univ.-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Elke Schüßler ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre und Vordirektorin des Instituts für Organisation an der Johannes Kepler Universität Linz. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit gesellschaftlichen Herausforderungen wie dem Klimawandel, menschenwürdiger Arbeit und der Digitalisierung. Dabei untersucht sie die Rolle unterschiedlicher Organisationsformen als Wandelbarriere, aber auch als Treiber von Kreativität und Innovation. Aktuell leitet sie das internationale „Garment Supply Chain Governance Project“ und ist Principal Investigator in der DFG-Forschergruppe „Organized Creativity“. Außerdem ist sie Mitglied im DFG-Wissenschaftlichen Netzwerk „Grand Challenges & New Forms of Organizing“.

Univ.-Prof. Dr. Jörg Sydow ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Unternehmenskooperation, am Management-Department der Freien Universität Berlin und derzeit Sprecher der von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Forschergruppe „Organized Creativity“ (<http://www.wiwiss.fu-berlin.de/forschung/organized-creativity/index.html>). Nach Promotion und Habilitation an der Freien Universität war er zunächst Professor für Planung und Organisation an der Bergischen Universität in Wuppertal, von 2005 bis 2007 zudem International Visiting Fellow am Advanced Institute of Management Research (AIM) in London. Er ist Autor und Koautor zahlreicher Bücher (zuletzt: *Managing and Working in Project Society*, 2015;

---

Managing Inter-organization Relations, London 2016) und ist oder war Mitglied im Herausgeberbeirat international bedeutender Zeitschriften wie Journal of Management Studies, Academy of Management Journal und Academy of Management Review. Seit 2018 ist er zudem Senior Editor bei Organization Studies. Seine Forschungsinteressen richten sich vor allem auf die Management- und Organisationstheorie sowie auf Fragen strategischer Unternehmenskooperation und -vernetzung, des Projekt- und Innovations-managements sowie der Industriellen Beziehungen. Weitere Informationen:

<http://www.wiwiss.fu-berlin.de/fachbereich/bwl/management/sydow/index.html>