

# **Produktion in Projekten**

## **Das Beispiel der Werbebranche in Hamburg und der Softwareproduktion in München**

Forschungsprojekt  
gefördert von der Deutschen Forschungsgemeinschaft

### **Abschlussbericht**

---

**Projektleiter: Gernot Grabher**  
**Projektbearbeiter: Oliver Ibert**  
Sozioökonomie des Raumes  
Geographisches Institut  
Universität Bonn  
Meckenheimer Allee 166  
53115 Bonn

## Inhalt

### Projektbericht

I	Allgemeine Angaben .....	S. 1
II	Arbeits- und Ergebnisbericht .....	S. 4
III	Zusammenfassung .....	S. 15
IV	Übersicht über die empirische Erhebung im Rahmen des DFG-Projekts "Produktion in Projekten".....	S. 17

## Anlagen

### Projektveröffentlichungen

- Sonderdruck: Grabher, Gernot, 2004: Learning in projects, remembering in networks? Communitarity, sociality, and connectivity in project ecologies. *European Urban and Regional Studies*, 11(2): 103-123
- Sonderdruck: Grabher, Gernot 2004: The markets are back! *Progress in Human Geography*, 28(4): 421-423
- Kopie: Grabher, Gernot 2004: Die Nachbarschaft, die Stadt und der Club. Wissensmilieus in Projektökologien. In: Matthiesen, Ulf (Hg.): *Stadtregion und Wissen. Analysen und Plädoyers für eine wissensbasierte Stadtpolitik*, Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften: 279-292
- Vorabdruck: Grabher, Gernot 2004: Architectures of project-based learning: Creating and sedimenting knowledge in project ecologies. *Organization Studies, Special Issue 'Project Organizations, Embeddedness and Repositories of knowledge'*, 25(9): 1491-1514
- Manuskript: Ibert, Oliver 2004: Projects and firms as discordant complements. Organizational learning in the Munich software ecology. *Research Policy* (accepted)
- Manuskript (draft): Grabher, Gernot und Ibert, Oliver 2004: Supporting projects, cannibalising firms? Personal networks in project ecologies. zur Einreichung bei: *Economic Geography*

## I Allgemeine Angaben

Geschäftszeichen: GR 1913/3-1

Antragsteller: Prof. Dr. Gernot Grabher  
Sozioökonomie des Raumes  
Geographisches Institut  
Universität Bonn  
Meckenheimer Allee 166  
53115 Bonn  
Tel. (0228) 73-7238  
Fax. (0228) 73-9731  
e-mail grabher@giub.uni-bonn.de

Thema: "Produktion in Projekten. Das Beispiel der Werbebranche in Hamburg und der Softwareproduktion in München"

Kennwort: Produktion in Projekten

Fachgebiet: Wirtschaftsgeographie

Förderungszeit: 10/2002 – 09/2004

Folgende **Publikationen** sind auf der Basis des Forschungsprojekts bisher produziert worden:

- Grabher, Gernot, 2004a: Learning in projects, remembering in networks? Communalism, sociality, and connectivity in project ecologies.  
*European Urban and Regional Studies*, 11(2): 103-123
- Grabher, Gernot 2004b: Die Nachbarschaft, die Stadt und der Club. Wissensmilieus in Projektökologien.  
In: Matthiesen, Ulf (Hg.): *Stadtregion und Wissen. Analysen und Plädoyers für eine wissensbasierte Stadtpolitik*, Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften: 279-292
- Grabher, Gernot 2004c: The markets are back!  
*Progress in Human Geography*, 28(4): 421-423
- Grabher, Gernot 2004d: Architectures of project-based learning: Creating and sedimenting knowledge in project ecologies.  
*Organization Studies, Special Issue 'Project Organizations, Embeddedness and Repositories of knowledge'*, 25(9): 1491-1514
- Ibert, Oliver 2004: Projects and firms as discordant complements. Organisational learning in the Munich software ecology.  
*Research Policy* (accepted)

Grabher, Gernot und Oliver Ibert 2004: Supporting projects, cannibalising firms? Personal networks in project ecologies. (draft)  
zur Einreichung bei: *Economic Geography*

Darüber hinaus sind noch folgende Beiträge aus dem Projekt in **Vorbereitung**:

Grabher, Gernot und Oliver Ibert: Sedimenting project knowledge. The logic of modularisation  
zur Einreichung bei: *Organization Science*

Ibert, Oliver und Gernot Grabher: Places of production vs. market places. The local dimension  
of project ecologies.  
zur Einreichung bei: *Environment & Planning A*

Grabher, Gernot: Crafts vs. Creativity: Comparing German and British Advertising  
vorgesehen für einen Special Issue des *Journal of Organizational Behavior* zum  
Thema "Paradoxes of Creativity: Managerial and organizational challenges in the  
cultural economy" (guest editors: Robert DeFillippi, Candace Jones, Gernot  
Grabher).

Aus dem Projektzusammenhang sind zudem eine Reihe von **Vorträgen** (Auswahl) nachgefragt  
worden:

- 11/2002      Oliver Ibert: "Produktion in Projekten - Das Beispiel der Werbebranche in  
Hamburg und der Softwareproduktion in München"  
*Arbeitskreis Industriegeographie*, Eschwege, 15.-16. November 2002
- 04/2003      Gernot Grabher: "The hearts, the suits, and advertising projects: rivalries in  
creative projects"  
*Making Projects Critical*, Bristol Business School, 10.-12. April 2003
- 05/2003      Gernot Grabher: "Cluster or ecology? Economic geographies of project-based  
industries"  
*Clusters: Interdisciplinary Perspectives*, Visby, 11.-14. Mai 2003
- 07/2003      Gernot Grabher: "From 'context' to 'ecology': Problematizing the embeddedness  
of projects"  
*19<sup>th</sup> Colloquium of the European Group of Organization Studies (EGOS)*,  
Kopenhagen, 3.-5. Juli 2003
- 08/2003      Gernot Grabher: "Hanging Out, staying in, logging on. Learning in project  
ecologies"  
*Academy of Management Meeting*, Seattle, 2.-6. August 2003
- 09/2003      Gernot Grabher: "The region as ecology of multiple networks"  
*Innovation and Diversity: Temporal and Spatial Aspects*, Berlin, 18.-20.  
September 2003

- 12/2003 Gernot Grabher: "Vom 'Sich über den Weg laufen': Die Bedeutung räumlicher und sozialer Nähe für Innovationen"  
*Ringvorlesung Society, Economy, and Space*, Bonn, 4. Dezember 2003
- 03/2004 Gernot Grabher: "The neighbourhood, the city, and the club. Creativity and learning in project ecologies".  
*ESRC Conference on the Cultural and Creative Industries*, Belfast, 3. März 2004
- 03/2004 Gernot Grabher: "The neighbourhood, the city, and the club. Creativity and learning in project ecologies".  
*100<sup>th</sup> Annual Meeting of the American Association of Geographers (AAG)*, Philadelphia, 18. März 2004
- 05/2004 Gernot Grabher: "Communality, sociality, connectivity: Network governance in project ecologies"  
*European Academy of Management Conference*, St. Andrews, 5.-8. Mai 2004
- 07/2004 Oliver Ibert: "Projects and firms as discordant complements"  
*20<sup>th</sup> Colloquium of the European Group of Organization Studies (EGOS)*, Ljubljana, 1.-3. Juli 2004
- 07/2004 Gernot Grabher: "Communality, sociality, and connectivity: The personal infrastructure of organizational learning?"  
*16<sup>th</sup> Annual Conference of the Society for the Advanced of Socio-Economics*, Washington, 9. Juli 2004
- 09/2004 Gernot Grabher: "Learning in projects, remembering in networks? Communality, sociality and connectivity in project ecologies"  
*5<sup>th</sup> European Urban & Regional Studies Conference*, Warschau, 9.-12. September 2004

## II      **Arbeits- und Ergebnisbericht**

### **Ausgangsfragen und Zielsetzungen des Projekts**

Der konzeptionelle Angelpunkt des Forschungsprojekts "Produktion in Projekten" sind Vorstellungen zu regionalen Lern- und Entwicklungsprozessen, die den gegenwärtigen wirtschaftsgeographischen Diskurs entscheidend prägen.

Vor allem angeregt durch die inzwischen zahllosen Studien zu Industrial Districts thematisierten wirtschaftsgeographische Beiträge in erster Linie Milieus, Beziehungen, Cluster und Netzwerke. Trotz dieser Fokussierung auf die Mesoebene genießt das Unternehmen ungebrochen ein epistemologisches Privileg. Das Unternehmen bleibt weitgehend unproblematisiert: es wird als kohärenter, in sich geschlossener Akteur verstanden und repräsentiert gewissermaßen die atomare Analyseinheit ökonomischen Handelns.

Die wirtschaftsgeographische Debatte um Innovation ist in erster Linie eine Auseinandersetzung mit Lernprozessen in starken und langfristigen Beziehungen. Deren Stabilität generiert Vertrauen und jenes 'soziale Kapital', das als zentrale Ressourcen für interaktive Innovationsprozesse gilt. Kurzzyklische Beziehungen, die aufgrund ihrer Instabilität und Flüchtigkeit ohne Vertrauen auskommen müssen, scheinen in der neuen wirtschaftsgeographischen Orthodoxie ebenso ausgeblendet wie spannungsreiche, konflikthafte Beziehungen.

Angeregt durch die Arbeiten zum 'Dritten Italien' oder zu Baden-Württemberg wird Granovetters paradigmatischer Dualismus zwischen starken und schwachen Beziehungen vielfach in eine lokal vs. global-Polarität übersetzt: dem Lokalen als Container stark eingebetteter Beziehungen und Ort des 'verborgenen' Wissens wird das Globale als Raum schwacher Kontakte und Sphäre des expliziten Wissens entgegengestellt. Genau an diesen drei Punkten setzt das Erkenntnisinteresse des Projekts an.

Zentraler Angelpunkt ist *erstens* eine Verschiebung des Blickwinkels weg vom langfristig stabilen, in sich geschlossenen Unternehmen. Produktion und Lernen findet nicht mehr nur innerhalb der rigiden organisatorischen Hülle von Unternehmen, sondern im Kontext von Projekten statt - also in einem kurzzyklischen, jedenfalls zeitlich befristeten Rahmen. Als Projekt verstehen wir eine temporäre Organisation, die unterschiedliche Kompetenzen zur Erfüllung einer spezifischen Aufgabe in einem zeitlich befristeten Rahmen kombiniert.

*Zweitens* gehen Lernen, Kreativität und Innovation nicht allein aus starken Bindungen hervor. In dem Forschungsvorhaben haben wir unterstellt, dass innovatives Lernen ein breites Spektrum von Netzwerken voraussetzt, das sich in Hinblick auf Art und Intensität ebenso unterscheidet wie in Bezug auf Interaktionsmedien und Inhalte. Zugespitzt: Innovation erwächst nicht allein aus Vertrauen, sondern auch aus Konflikt und Rivalität.

Die Konsequenzen aus dem Perspektivwechsel vom Unternehmen hin zum Projekt impliziert *drittens* auch eine Geographie von Beziehungsarten und Netzwerklogiken, die sich nicht einfach als Polarität aus stark=lokal und schwach=global einsortieren lässt. Vielmehr konstituiert das

Projekt eine temporäre Beziehungsmatrix, in der sich mitunter sehr enge und intensive, aber globale Beziehungen mit schwachen lokalen Netzwerken verschneiden.

Die Wirtschaftsgeographie hat sich bisher kaum mit der Organisationsform des Projekts auseinandergesetzt. Insofern musste unser Forschungsprojekt Erkenntnisse aus anderen wissenschaftlichen Disziplinen integrieren. Die einschlägige organisationssoziologische und wirtschaftswissenschaftliche Forschung hat die temporäre Organisation allerdings vorwiegend als gleichsam isoliertes Phänomen ohne Geschichte oder Zukunftsperspektive verstanden. Daher wählten wir den Ansatz, die organisationstheoretischen Erkenntnisse über das Innenleben von Projekten mit einer spezifisch wirtschaftsgeographischen *kontextuellen und relationalen Sichtweise* zu verbinden und auf projektbasierte Ökonomien anzuwenden. In dieser Perspektive verschiebt sich das Interesse vom isolierten Einzelprojekt hin zur sozialen, räumlichen, organisatorischen sowie institutionellen Einbettung von Projekten. Wir schlagen für diesen mehrdimensionalen Kontext von temporären Organisationen den Begriff *Projektökologie* vor.

Durch einen Vergleich zweier in hohem Maße projektförmig organisierter Branchen sollten die verschiedenen Dimensionen der Architektur von Projektökologien offengelegt und ausdifferenziert werden. Diese Architektur lässt sich auffächern in mehrere Dimensionen. Im Zentrum einer Ökologie steht das *Kernteam* eines Projektes. Organisatorisch ist ein Projekt eingebettet in die Strukturen des *Unternehmens*. Für die Projektlaufzeit konstituiert sich darüber hinaus ein temporäres *Projektnetzwerk* das zusätzlich noch alle weiteren am Projekt beteiligten Organisationen und Institutionen (Zulieferer, Kunden, Unternehmensverbände) einschließt. Schließlich entfalten sich jenseits dieser organisatorischen Netzwerke noch informelle, dauerhafte *Netzwerke zwischen den Personen*, die in einer Projektökologie agieren (vgl. Grabher 2004a; 2004b; 2004d).

Als Referenzbranchen sind die Softwareproduktion und die Werbebranche ausgewählt worden. In diesen beiden Branchen dominieren projektförmige Arbeitszusammenhänge, zugleich haben es die Akteure aber mit völlig unterschiedlichen Inhalten und Wissensformen zu tun. Software und Werbung boten sich als Beispielbranchen für eine vergleichende Untersuchung an, weil sie im Zentrum zweier zentraler Trends in der heutigen ökonomischen Entwicklung stehen. Werbung repräsentiert den Trend der *Kulturalisierung von Ökonomie*. Design, Images, Marken und Lebensgefühl spielen heute eine größere Rolle im Alltagsleben und beim Konsum. Software steht für den zweiten großen Trend, die *Digitalisierung von Ökonomie*. 'Intelligente', also von Software gesteuerte Produkte werden heute in beinahe jedem Industriezweig angeboten.

Wir haben die beiden Branchen als *Pioniersektoren* in Hinblick auf die Etablierung temporärer Organisationsformen angesehen. Durch ihre intensive Vernetzung mit einem breiten Spektrum von Branchen diffundieren Projektpraktiken von dort aus in das gesamte Wirtschaftssystem. Zudem markieren Software und Werbung auch Extrempunkte zwischen denen ein *weites Spektrum* an möglichen Projektformen aufgespannt werden kann. Als empirischer Zugang zu diesem Feld wurden die beiden jeweils für eine Branche bedeutsamsten Stadtregionen in Deutschland ausgewählt, für die Werbebranche war dies Hamburg, für die Softwareindustrie München.

## Entwicklung der Arbeiten und Abweichungen vom ursprünglichen Konzept

Im Verlaufe der Forschungen haben sich *inhaltliche* Konkretisierungen und Weiterentwicklungen sowie *organisatorische* Abweichungen vom beantragten Konzept ergeben.

*Inhaltlich* hat sich das Erkenntnisinteresse von den ursprünglich stark dominierenden organisatorischen Fragestellungen in zwei Richtungen weiterentwickelt.

- (1) *Organisatorisches Lernen*. Ein zentrales Problem, das den Aufbau von Projektökologien stark bestimmt, ist die Frage des organisatorischen Lernens im Kontext von zeitlich befristeten Arbeitszusammenhängen. Im Projekt können anwendungsbezogen heterogene Kompetenzen gebündelt werden. Das Problem dabei ist, dass vor allem fallspezifisches Wissen entsteht, das schwierig zu verallgemeinern ist. Zudem ist das Fortbestehen dieses Wissens prekär, weil ja die organisatorische Einheit, in der es entstanden ist, lediglich zeitlich befristet bestehen bleibt. Das Projekt kann der organisatorische Ort für die Entstehung neuen Wissens sein, es kann aber nicht zugleich auch das organisatorische Gedächtnis ausbilden, in dem dieses Wissen für spätere Anwendungen gespeichert wird. Daran schlossen sich Forschungsfragen an wie: Welche Arten von Lernprozessen spielen sich im Projekt ab, wo können die im Projekt erzielten Erfahrungen erinnert werden (vgl. Ibert 2004)? Wie kann aus aneinandergereihten Einzelfällen, systematisch gelernt und wiederverwertbares Wissen erzeugt werden (vgl. Grabher 2004a; 2004b)?
- (2) *Personale Netzwerke*. Projekte sind zudem in latent vorhandene, langfristig bestehende persönliche Netzwerke eingebunden, die gleichsam den Hintergrund einer Projektökologie bilden. Diese Art von Netzwerken ist nicht im bereits eingeführten Begriff des 'Projektnetzwerks' enthalten, das eine temporäre Kollaboration von funktional interdependenten, formal aber independenten Organisationen bezeichnet, die sich für die Dauer eines Projekts und zur Bearbeitung der projektspezifischen Aufgabenstellung zusammengefunden haben. Mit Ablauf des Projekts zerfällt das Projektnetzwerk, seine Bestandteile richten sich neu aus und gehen in anderen Projektkonstellationen auf. Während ein Projektnetzwerk temporäre und manifeste Kollaborationen beschreibt, handelt es sich bei den persönlichen Netzwerken um dauerhafte, aber eher latent im Hintergrund existierende Kooperationen. Vergangene Projektzyklen hinterlassen 'Spuren' von Kontakten, die über den Horizont des gerade aktuellen Projektes hinaus fortbestehen und bei Bedarf auch wieder aktualisiert werden können. Diese latenten Netzwerke können in Einzelfällen auch wieder manifeste Bestandteile eines Projektnetzwerks werden, in der Regel nutzen die in einer Projektökologie agierenden Individuen sie aber eher dazu, Wissen, Erfahrungen und Informationen kursieren zu lassen. Ein wichtiges Erkenntnisinteresse des Forschungsprojekts wurde es, unterschiedliche Logiken der sozialen Interaktion in diesen persönlichen Netzwerken zu identifizieren.

*Organisatorisch* wurde die Untersuchung anders als im beantragten Forschungsdesign auf die beiden Standorte München und Hamburg eingegrenzt. Die beantragte, bei weitem umfangreichere Untersuchung von vier Städten (zusätzlich noch Nürnberg und Berlin) ließ sich bei der gegenüber dem Antrag stark reduzierten Ausstattung des Projekts mit nur einer halben Mitar-



beiterstelle nicht mehr bewältigen. Infolgedessen haben wir uns auf den aus wissenschaftlicher Sicht vielversprechenderen Branchenvergleich konzentriert, diesen dann aber intensiver und mit umfangreicherer Empirie betrieben und den Zugang zu den beiden Branchen über den je erfolgreichsten Cluster in Deutschland gesucht.

Insgesamt gliedert sich die Erhebung der empirischen Daten auf in sechs Phasen (vgl. auch die Übersicht im Kap. IV):

- Phase I: Zur Sondierung des Feldes und als Test für den Leitfaden sind *Mitte und Ende Januar 2003* 2 Interviews mit Softwareingenieuren in *Bonn* geführt worden (Oliver Ibert).
- Phase II: Vom *24. bis 28. Februar 2003* sind insgesamt 19 Interviews in Softwareunternehmen in *München* geführt worden (Gernot Grabher und Oliver Ibert).
- Phase III: Vom *10. bis 17. Juni 2003* sind in *München* 6 Interviews (Oliver Ibert) in Softwarehäusern und in *Hamburg* 8 Interviews (Gernot Grabher) in Werbeagenturen geführt worden.
- Phase IV: Vom *06. bis 10. Oktober 2003* sind in *München* insgesamt 11 Interviews in Softwareunternehmen geführt worden (Gernot Grabher und Oliver Ibert).
- Phase V: Vom *09. bis 13., vom 16. bis 17. sowie am 23. Februar 2004* sind in *Hamburg* insgesamt 12 Interviews in Werbeagenturen geführt worden (Oliver Ibert).
- Phase VI: Vom *06. bis 08. April* (Gernot Grabher) sowie am *30. April 2004* (Oliver Ibert) sind in *Hamburg* nochmals 9 Interviews in Werbeagenturen geführt worden.

Es sind insgesamt 67 Interviews geführt worden, mit einer Gesprächsdauer zwischen 45 und 150 Minuten. Im Durchschnitt dauerte ein Interview 90 Minuten, so dass insgesamt ein Volumen an empirischem Material von annähernd *100 Stunden Gesprächsdauer* gesammelt werden konnte. Mit diesen Interviews haben wir 64 Unternehmen erreicht (29 Werbung/Hamburg und 35 Software, davon 32 München, 1 Darmstadt, 2 Bonn), insgesamt sind im Rahmen dieser Interviews 75 Personen befragt worden (44 aus der Softwarebranche und ihrem Umfeld sowie 31 aus der Werbebranche).

7

### **Probleme bei der Projektorganisation**

Bei der Durchführung der empirischen Erhebung sind kaum Probleme aufgetreten. Von den aufgetretenen Schwierigkeiten war keine so gravierend, dass von 'wissenschaftlichen Fehlschlägen' gesprochen werden müsste. Es gab allerdings kleinere *methodologische* und *organisatorische* Probleme.

Die Interviews waren nicht so ertragreich wie erhofft hinsichtlich unseres Erkenntnisinteresses über die Rolle von '*Institutionen*' in den beiden Ökologien, obwohl zu diesem Themengebiet eine eigene Fragenbatterie im Leitfaden enthalten war. Der institutionelle Rahmen scheint derart fraglos in den gegenwärtigen Alltagspraktiken und Konventionen integriert zu sein, dass er kaum der distanzierten Reflexion seitens der Experten zugänglich war. Die Bedeutung dieser Auswertungsdimension besser zu verstehen, bleibt eine *methodologische* Herausforderung.

Als erschwerend für die *Organisation der Empirie* des Forschungsprojekts erwiesen sich einige Rahmenbedingungen, unter denen die interviewten Experten (Projektmanager, Projektmitarbeiter und Geschäftsführer projektbasierter Unternehmen) im Feld agieren müssen. Neben dem allgemeinen Problem, dass Experten immer vielbeschäftigt sind, traten auch Probleme auf, die für das Projektgeschäft und die beiden Branchen *spezifisch* sind. Im Projektgeschäft sind kurzfristige Terminverschiebungen an der Tagesordnung, so dass weniger prioritäre Termine schnell abgesagt oder verschoben werden müssen. In der Softwarebranche ist es verbreitet, dass Projektmitarbeiter direkt im Unternehmen des Kunden arbeiten müssen, dort sahen sie sich verständlicherweise nicht im Stande, Sozialforscher zu Experteninterviews zu empfangen. Die wirtschaftliche Lage vieler Softwareunternehmen, vor allem aber der Werbeagenturen, war zudem im Untersuchungszeitraum recht angespannt, so dass 'Zeit ist Geld'-Überlegungen noch stärker als üblich die Bereitschaft zur Teilnahme an einer qualitativen Studie eingeschränkt haben.

Diese Umstände haben den zeitlichen und organisatorischen Aufwand in der Vorbereitung der Empiriephasen erhöht. Die genannten Einschränkungen haben dazu geführt, dass die Akquisition von Interviewterminen einen entsprechenden zeitlichen Vorlauf (i.d.R. 2 Wochen) brauchte. Nur ca. ein Drittel der angefragten Experten waren zu einem Interview bereit, einige bereits vereinbarte Termine wurden kurzfristig wieder abgesagt oder mussten noch vor Ort umdisponiert werden. Wir haben versucht, eine Balance zu finden, einerseits den zeitlichen und materiellen Reiseaufwand von Bonn nach München/Hamburg einzugrenzen, andererseits aber auch hinreichend offen zu bleiben, um unser Sample auf der Basis von Zwischenergebnissen erneut zu arrondieren und dabei auch Relevanzmuster der Akteure aus den Ökologien zu berücksichtigen. Als Kompromiss zwischen Forschungsökonomie und Offenheit hat sich eine Aufteilung der Termine für Experteninterviews in fünf kompakte Empiriephasen ergeben (s.o. Phase II bis Phase VI), zwischen denen jeweils Auswertungsphasen lagen. Dieses Vorgehen ließ sich allerdings nicht in allen Einzelfällen durchhalten, so dass wir vereinzelte Ersatztermine mit besonders interessanten Gesprächspartnern außerhalb der Empirieblöcke nicht gänzlich vermeiden konnten (vgl. Phase V und VI).

Eine weitere Schwierigkeit bei der Organisation des Forschungsprozesses stellte die Sicherung des empirischen Materials dar. Mehr als zwei Drittel der Hilfskraftarbeitszeit waren durch Transkriptionen absorbiert. Diese Knappheit war dafür verantwortlich, dass neben den kurzfristig anfallenden Arbeiten im Projekt kaum Freiraum für stärker qualifizierende Arbeiten blieb. So war es uns kaum möglich, die studentischen Hilfskräfte auch inhaltlich stärker in den Forschungsprozess zu integrieren. Das Förderziel der frühzeitigen Heranführung wissenschaftlichen Nachwuchses an die Forschung ist mit solch eng begrenzten personellen Ressourcen schwierig zu realisieren.

## Anwendungsperspektiven

Erstens eröffnen die Ergebnisse des Forschungsprojekts Perspektiven für die praktische Anwendung im *betriebswirtschaftlichen Management* projektbasierter Unternehmen.

- (1) *Management von Projektportfolios*. Die Erkenntnisse ermöglichen einen reflektierteren Umgang mit den widersprüchlichen Anforderungen beim Management von Projekten und von Projektportfolios, das sich auf dem spannungsreichen Feld zwischen den Projektzielen, Organisationsinteressen und persönlichen Motiven bewegen muss.
- (2) *Organisatorisches Lernen*. Das Forschungsprojekt liefert Erkenntnisse zu den Herausforderungen des systematischen und langfristigen organisatorischen Lernens (in Form von Standards und Produktmodulen) im kurzzyklischen Projektgeschäft
- (3) *Humanressourcen*. Die Forschungsergebnisse liefern Hinweise für das Management von Humanressourcen, etwa die Frage der richtigen Balance zwischen langfristigen Qualifikationsinteressen und kurzzyklischem Projektgeschäft.

Zweitens lassen sich auch strategische Ansätze für die *lokale* und *regionale Strukturpolitik* ableiten, die über die Grenzen herkömmlicher Wirtschaftsförderpolitik hinaus gehen.

- (1) *Lokale Arbeitsmarktpolitik*. Projekt- und Mitarbeiterbörsen könnten zu wichtigen manifesten Institutionen werden, um die herum sich persönliche Netzwerke entfalten können. Diese Netzwerke sind als informell organisierte Arbeitsmärkte weitaus bedeutsamer als formelle Bewerbungen. Auch die öffentliche Förderung von Weiter- und Ausbildung müsste stärker versuchen, Arbeitskräften direkte Erfahrungen im Projektgeschäft zu ermöglichen. Die daraus resultierende Reputation zählt mehr als Zertifikate oder Zeugnisse.
- (2) *Standortförderpolitik*. Standortförderpolitik wird immer stärker zu einer Förderung urbaner Qualitäten. Urbanität wird in Zukunft wohl nicht bloß als weicher Standortfaktor bedeutsam werden, in dem Sinne, dass ein anregendes und stimulierendes Umfeld wertvolle reproduktive Funktionen erfüllt. Vielmehr wird Urbanität zu einem integralen Bestandteil von Produktionsprozessen projektbasierter Ökonomien. In Werbeprojekten vereinen sich häufig Organisationen, Institutionen und Personen einer Lokalität zu einem temporären Produktionszusammenhang. Personale Netzwerke sind funktional an urbane Lebensformen der oberflächlichen und ephemeren Kontaktaufnahme gekoppelt. Öffentliche und halböffentliche urbane Räume bilden oft die Arenen für persönliche Kontaktaufnahmen.
- (3) *Technologiepolitik*. Über öffentlich-private Forschungs- und Entwicklungsprojekte kann Strukturpolitik auch Einfluss auf Inhalt und Form der Wissensgenerierung von regional ansässigen Unternehmen nehmen. Diese Projekte können so etwas wie 'Einfallstore' bilden, durch die neues Wissen in die Unternehmen eindringen kann. Zudem können Unternehmen in derartigen Projekten ihre Projektfertigkeiten kultivieren (vgl. Ibert 2004).
- (4) *Förderung regionaler Akteursnetzwerke*. Die Ergebnisse zu den Interaktionslogiken und Identitätskonflikten in personenbezogenen Netzwerken können reflektiertere Strategien

zur öffentlichen Förderung von regionalen Akteursnetzwerken beeinflussen. Die Befunde zu 'connectivity' Netzen erlauben Rückschlüsse auf die Wirkung neuer Kommunikationstechnologien auf interpersonale Netzwerke.

## Mögliche Folgeforschungen

Mögliche Folgeforschungen ergeben sich vor allem in vier Richtungen.

- (1) *Nationale Kontexte*. In den Ergebnissen des Forschungsprojekts spiegeln sich natürlich die Spezifika des nationalen institutionellen Kontexts wider. Die Anlage der Untersuchung lässt allerdings keine Aussagen über das relative Gewicht des nationalen Kontexts gegenüber der Bedeutung der Branchenspezifika zu. Das ist besonders auffällig, wenn die Befunde zur Münchener Softwareökologie mit den empirischen Forschungen zu Silicon Valley verglichen werden. Obwohl beide Fälle bedeutende Cluster der Softwareindustrie darstellen, unterscheiden sie sich doch wesentlich hinsichtlich der Relevanz von Unternehmen (in Silicon Valley geringer als in München), der vorherrschenden Lernstrategien (in München eher kumulativ, in Silicon Valley eher disruptiv) und der Art der dominierenden Netzwerkbindungen (in München eher stabile, in Silicon Valley eher flexible Netze). Im Anschluss an das Forschungsprojekt 'Produktion in Projekten' wären Forschungen wünschenswert, die einen systematischen Vergleich von Projektökologien über nationale Kontexte hinweg vornehmen, um nationalspezifische institutionelle Einflüsse (z.B. Regulierung des Arbeitsmarktes, Art der Governance von Unternehmen) auf die Art der Organisation von Projektökologien thematisieren zu können. Erste Schritte in diese Richtung sind über den Vergleich bereits bestehender empirischer Ergebnisse aus der Werbeökologie in London mit den aktuellen Hamburger Befunden unternommen werden.
- (2) *Typologien von Ökologien*. Im Zuge des Forschungsprojekts haben sich die beiden untersuchten Projektökologien zu zwei Typen verdichtet. Bezogen auf projektbasiertes Lernen entspricht die Software in München einer stärker *unternehmensdominierten* Ökologie. Sowohl das Prozess- als auch das Produktwissen wird schwerpunktmäßig in den dauerhaften Organisationsstrukturen des Unternehmens gespeichert. In der Werbung kann Produktwissen aufgrund der fortwährenden Nachfrage nach Originalität nur sehr begrenzt wiederverwendet werden. Zudem scheinen dort die persönlichen Netzwerke eine vergleichsweise größere Rolle als 'Gedächtnis der Ökologie' zu spielen. Damit deutet sich ein Spektrum von Projektökologien an, die sich mit Blick auf ihren zentralen organisatorischen Anker unterscheiden. Während die Software den Typus einer *unternehmensdominierten* Ökologie repräsentiert, entspricht die Werbung einem gemischten Typus, der gleichermaßen von *Unternehmen* wie von *persönlichen Netzwerken* geprägt ist. Einen dritten Typus schließlich stellen Ökologien (wie etwa die Filmindustrie) dar, die vorwiegend auf der Basis von *persönlichen Netzwerken* organisiert sind. Neben der Frage, wie dieses Spektrum weiter ausdifferenziert werden kann, stellt sich zudem noch die Frage nach weiteren relevanten Koordinaten, entlang derer

sich Projektökologien differenzieren ließen. Zur Beantwortung beider Fragestellungen müssten weitere Untersuchungen durchgeführt werden, die andere projektbasierte Bereiche (z.B. Videospiele, Merger & Akquisitions) analysieren und zu Software und Werbung ins Verhältnis setzen.

- (3) *Institutionalisierung und Professionalisierung informeller Netzwerke.* Die hohe ökonomische Bedeutung persönlicher Netzwerke und ihre Verbreitung in den Ökologien lässt zudem auf eine Professionalisierung dieses Segments schließen. Soziale Kontakte werden aufgrund ihrer ökonomischen Bedeutung zunehmend 'kommodifiziert', der hohe zeitliche und persönliche Aufwand für die Kontaktpflege eröffnet einen Spielraum für professionelle Dienstleistungen zur Aufrechterhaltung und gezielten Erweiterung personenbezogener Netzwerke (z.B. Software zur Kontaktverwaltung wie etwa Linked-In, professionell ausgerichtete ‚networking events‘). Weitere empirische Arbeiten, die methodologisch spezifisch auf diese informelle Ebene zugeschnitten sind, erscheinen uns ertragreich.
- (4) *Konflikte in personenbezogenen Netzwerken.* Das Forschungsprojekt hat gezeigt, dass personenbezogene Netzwerke wichtige Funktionen in einer Ökologie übernehmen und nicht zuletzt wegen dieser Funktionen auch entstehen und wachsen. Zugleich wurde aber auch deutlich, dass sich die Existenz dieser Netzwerke nicht in ihrer Funktionalität erschöpft. Vielmehr entwickeln sie teilweise eine Eigenlogik, die sich vom ökonomischen Anlass weg entwickeln kann. Und sie dienen unauflösbar widersprüchlichen, symptomatisch konflikthaften Interessen im Spannungsfeld zwischen Projektzielen, Unternehmensinteressen und persönlichen Motivationen. Derartige Konflikte haben sich in unserer Studie an zahlreichen Stellen offenbart, ohne dass wir ihnen dabei im vorgegebenen Rahmen systematisch nachgehen konnten. Eine methodologisch stärker auf die Spezifika dieser konfliktträchtigen Dimensionen personenbezogener Netzwerke ausgerichtete Folgeforschung wäre in hohem Maße vielversprechend.

### **Beteiligte an den Forschungsergebnissen**

Als Bearbeiter des Forschungsprojekts ist *Dr. Oliver Ibert* eingestellt worden. Er war für die Konzeption, Durchführung und Auswertung der empirischen Studien verantwortlich.

Als studentische Hilfskräfte waren *Stefan Krüger* im ersten Jahr (die Vertragsauflösung erfolgte aufgrund eines einjährigen Auslandsstudiums) und *Katrin Klein-Hitpaß* im zweiten Jahr des Forschungsprojektes beschäftigt. Sie haben die Interviews transkribiert und bei der Auswertung des empirischen Materials assistierende Tätigkeiten übernommen. Zudem war *Sabine Würkner* die am Lehrstuhl als studentische Hilfskraft angestellt ist, vereinzelt mit denselben Assistenzdiensten betraut.

Die Projektergebnisse und das Forschungsdesign sind wie in der gegenwärtigen Wissenschaftspraxis üblich von Beginn an und über die gesamte Projektlaufzeit in der nationalen und vor allem auch internationalen Community diskutiert worden (s. Liste mit Vorträgen). Viele der

Beiträge von Kollegen in diesen Diskussionszusammenhängen haben die Projektergebnisse geprägt und Anlässe gegeben, Thesen zu präzisieren.

### **Förderung internationaler Kooperationen durch das Projekt**

Durch das Projekt haben sich Kooperationen mit internationalen Forschern vertieft und neu ergeben:

- (1) *Kooperatives internationales Forschungsprojekt.* Der Arbeitsbereich Sozioökonomie des Raumes ist an dem internationalen Forschungsprojekt "Knowledge, Governance, and Projects: Configurations and Dynamics of the Project-Based Economy", finanziert durch den Italienischen Fonds für Investitionen in die Grundlagenforschung "Fondo per gli Investimenti della Ricerca di Base" (FIRB) beteiligt. Projektkoordination: Anna Grandori (Bocconi Business School); Projektpartner: Patrick Cohendet (Universität Straßburg); Peter Maskell (Copenhagen Business School), Gernot Grabher (Universität Bonn). Dieses Forschungsprojekt schließt an das DFG-Projekt an, insofern dort auch ein internationaler Vergleich von Projektökologien intendiert ist (vgl. mögliche Folgeforschungen).
- (2) *Publikationsprojekt.* In Kooperation mit Robert DeFillippi (Suffolk University) und Candace Jones (Boston College) ist Gernot Grabher Mitherausgeber eines Special Issues des *Journal of Organizational Behavior* zum Thema "Paradoxes of Creativity: Managerial and Organizational Challenges in the Cultural Economy". Dieses Publikationsprojekt ist ein unmittelbares Folgeprojekt zum DFG-Projekt.
- (3) *Vertiefung bestehender Kontakte.* Durch die Arbeit an dem Forschungsprojekt konnten neue Forschungskontakte geknüpft und bestehende vertieft werden, u.a. zu den Forschungsgruppen *Innovation in Complex Product Systems (CoPS)*, University of Sussex; *Innovation, Knowledge, and Organisations Networks (IKON)*, Warwick Business School sowie zur Forschungsgruppe *Making Projects Critical*, Bristol Business School und Manchester School of Management.

### III Zusammenfassung

Hauptziel der Untersuchung war es, durch den systematischen Vergleich zweier projektbasierter Branchen, die Architektur von Projektökologien offen zu legen und auszudifferenzieren. Software und Werbung haben sich dabei als Projektökologien herauskristallisiert, die von unterschiedlichen Lernstrategien dominiert werden. Während die Softwareökologie vorwiegend durch *kumulatives* Lernen gekennzeichnet ist, folgt die Werbeökologie einem *disruptiven* Lernregime. In einer kontextuellen theoretischen Perspektive auf Projekte hat sich das Gesamtbild einer Ökologie mit folgenden organisatorischen Ebenen ergeben (vgl. Grabher 2004a, d).

Im Zentrum jedes Projekts steht ein *Kernteam*, das die Projektverantwortung trägt und die strategische Ausrichtung bestimmt. In Werbung wie in Software besteht es aus den zentralen Funktionen Kundenkontakt, Projektleitung, fachliche Arbeit (Kreation bzw. Kodieren). Während die Akteure in Softwareprojekten versuchen, kumulative Lernerfolge über eine Kohäsion innerhalb dieser spannungsgeladenen Zusammenstellung zu erreichen, sind Werbeprojekte eher durch die Kultivierung professioneller Rivalitäten gekennzeichnet.

Projekte sind in die organisatorischen Strukturen der beteiligten *Unternehmen* eingebettet. Diese managen ein ganzes Projektportfolio, so dass sich Möglichkeiten eröffnen, Wissen zwischen den Projekten zu verschieben. Die Lernmechanismen lassen sich mit den Begriffen 'Retention' (das Halten von Schlüsselpersonen im Unternehmen) 'Repetition' (die Standardisierung projektspezifischer Prozesse) und 'Rekombination' (die Wiederverwertung von Projektmodulen) (vgl. Ibert 2004) zusammenfassen. Die Standardisierung von Prozessen kann in beiden Ökologien beobachtet werden, wohingegen die Wiederverwertung ganzer Module vor allem der Softwareökologie vorbehalten bleibt. Auch die Bindung der Wissensträger an das Unternehmen kennzeichnet vor allem die Softwarebranche, während in der Werbeökologie größere Mitarbeiterfluktuation typisch ist.

Projektbasierte Kollaborationen überschreiten die Grenzen von einzelnen Unternehmen. Typisch für Projekte ist die außergewöhnlich intensive Einbindung von Kunden, Zulieferanten und (globalen) Unternehmensverbänden in den Produktionsprozess. Diese interorganisatorischen Projektnetzwerke bilden eine *epistemische Gemeinschaft* aller Akteure aus, die einen Beitrag zur Erreichung des konkreten Projektziels liefern. Das kumulative Lernregime in Softwareprojekten begünstigt die Herausbildung langfristig stabiler sowie die Reaktivierung bereits erprobter Projektnetzwerke, wohingegen die disruptiven Lernziele in der Werbung immer wieder auch dazu führen, dass selbst eingespielte Kooperationen aufgelöst werden ('learning by switching').

Die zuvor genannten Ebenen einer Projektökologie repräsentieren die manifesten Bestandteile des temporären Produktionszusammenhangs. Jenseits dieser manifesten Organisationsstrukturen entfalten sich aber auch weit ausgreifende, dauerhafte, dafür aber eher latente *persönliche Netzwerke*. Diese funktionieren nach drei unterschiedlichen sozialen Logiken, die jeweils private Anteile mit professionellen Interessen verschneiden. 'Communality' bezeichnet vorwiegend private Netzwerke, die nur in Ausnahmefällen auch beruflich relevant werden können. 'Sociality' umschreibt primär beruflich motivierte Kontakte, in denen allerdings private Dimensionen instrumentalisiert und quasi-freundschaftliche Umgangsformen gepflegt werden. Und bei 'connec-

tivity' handelt es ausschließlich um professionelle Kontakte, die auf die Lösung konkreter Projektprobleme abzielen (vgl. Grabher 2004a; 2004d). Während 'sociality' und 'communality' vorwiegend auf face-to-face Interaktionen basieren, bedienen sich die Akteure in 'connectivity' Netzwerken vorwiegend virtueller Kommunikationsmedien wie Online-Foren und Mailinglisten.

Entsprechend der unterschiedlichen sozialen Logiken dieser Netzwerke und ihrer spezifischen Affinitäten zu Kommunikationsmedien gestaltet sich die räumliche Reichweite dieser Netzwerke. Während 'communality' vorwiegend stark lokalisiert ist und fast ausschließlich auf räumlicher Nähe basiert, ermöglicht 'connectivity' Kontakte zu Akteuren weltweit. Im Falle von kollektiv weiterentwickelter Open-Source-Software (wie etwa Linux) vernetzt 'connectivity' sogar eine Vielzahl von globalen Akteuren an einem einzelnen, virtuellen Arbeitsplatz. 'Sociality' hingegen beruht einerseits auf face-to-face Interaktionen, setzt also räumliche Ko-Präsenz voraus, andererseits wird es aber auch stark von instrumentellen Motivationen gelenkt, die sich nicht auf eine Lokalität begrenzen lassen. Während sich für die soziale Praxis von 'communality' als metaphorische Annäherung der Begriff der lokal verwurzelten *Nachbarschaft* anbietet, entspricht die Praxis von 'sociality' eher der kosmopolitanen und oberflächen *Urbanität*. 'Connectivity' dagegen kann mit der Metapher des (*virtuellen*) *Clubs* umschrieben werden, der nur Insidern offen steht.

In der bisherigen Debatte um die Funktionen derartiger latenter persönlicher Netzwerke wurden vor allem ihre komplementären und ausgleichenden Wirkungen thematisiert. Unsere Forschungen haben aber auch ergeben, dass diese personengebundenen Netzwerke von *Loyalitätskonflikten* überlagert werden (vgl. Grabher und Ibert 2004). Das kann mitunter dazu führen, dass Netzwerke nicht mehr bloß komplementär zu den manifesten Organisationsstrukturen wirken, sondern auch die Grundlangen der Projektökologie kannibalisieren, aus der sie hervorgegangen sind.



## IV Übersicht über die empirische Erhebung im Rahmen des DFG Projekts "Produktion in Projekten"

### Interviews in der Projektökologie Software in München

Tab. 1 Interviews Software (in alphabetischer Reihenfolge des Unternehmensnamens)

---

Unternehmensinterviews:

1. **activeBIT**  
*Speth, Dr. Walter*; Geschäftsführer  
**BNC Network Consulting**  
*Patzner, Achim*; Geschäftsführer  
am 30.01.2003
2. **Agitos**  
*Sager, Florian*; Geschäftsführer  
am 26.02.2003
3. **AiCOMM**  
*Saur, Rainer*; Geschäftsführer  
am 26.02.2003
4. **Bardenheuer Software GmbH**  
*Bardenheuer, Rainer*; Geschäftsführer  
am 25.02.2003
5. **Bayerische Landesbank**  
*Wahl, Dr. Rudolf*  
am 24.02.2003
6. **CSC Ploenzke**  
*Ossadnik, Dr. Christoph*; Senior Berater  
am 16.06.2003
7. **D.I.E. CAD und Statiksoftware GmbH**  
*Wölfer, Andreas*; geschäftsführender Gesellschafter  
am 27.02.2003
8. **eolas**  
*Nürnberg, Alexandra*; Geschäftsführerin  
am 28.02.2003
9. **ESG Elektroniksystem- und Logistik-GmbH**  
*Filter, Dr. Eckhard*; Head, NATO/Air Force  
*Kainzinger, Albert*; Leitung IT-Architekturen  
am 09.10.2003
10. **F.A.S.T. GmbH**  
*Cervenka, Manfred*; zuständig für die 'Software-Offensive-Bayern'  
*Hettler, Dr. Rudolf*;  
am 24.02.2003
11. **FJH AG**  
*Dexheimer, Bernd*; Mitglied des Vorstands  
*Köntös, Zsolt*; 'Partner'  
am 06.10.2003

12. **gedas AG**  
*Antl, Volkmar*; Mitglied des Aufsichtsrats, Ausbildung Projektmanagement  
am 07.10.2003
13. **GEVAS mbH**  
*Wulfius, Herwig*; Geschäftsführer  
am 25.02.2003
14. **Graphisoft Deutschland GmbH**  
*Kohlhaas, Andreas*; Niederlassungsleiter  
am 26.02.2003
15. **Haitec PSS GmbH**  
*Gröbl, Rudolf*; Technische Leitung  
am 27.02.2003
16. **IconParc GmbH**  
*Berger, Franz*; Geschäftsführer (Vertrieb)  
am 24.02.2003
17. **Jambit**  
*Hartinger, Markus*; Geschäftsführer  
am 27.02.2003
18. **Materna GmbH**  
*Bonny, Hartmut*; Senior Berater  
am 27.02.2003
19. **Microsoft GmbH**  
*Hantschel, Gabriele*; Microsoft Consulting Services Deutschland  
am 10.10.2003
20. **Mirella GmbH**  
*Furtner, Andreas*; Geschäftsführer  
am 25.02.2003
21. **msg systems ag**  
*Goeltitz, Ingo*; Bereichsleiter Versicherungen  
am 08.10.2003
22. **Nemetschek AG**  
*Wildermuth, Gunther*; Geschäftsleitung Corporate Development  
am 06.10.2003
23. **NXN Software AG**  
*Pielage, Jochen*; Vice-President Development  
am 26.02.2003
24. **Plaut Consulting GmbH**  
*Brun, Dr. Robert*; Competence Centre Manager IT-Consulting  
am 09.10.2003
25. **SAP AG München**  
*Woelflick, Martin*; Consulting Director  
am 10.06.2003
26. **SAPHIR GmbH**  
*Dorn, Brigitte*; Geschäftsführerin  
am 28.02.2003
27. **SATZ Software & Consulting GmbH**  
*Gemmel, Angelika*; Account Executive  
am 09.10.2003

- 
28. **sd&m research GmbH**  
*Siedersleben, Prof. Dr. Johannes*; Scientific Director  
am 24.02.2003
  29. **Siebel Syst. Deutschland GmbH**  
*Bader, Werner*; Consulting Professional Services, Central and Northern Europe  
*Diebenbusch, Philip*; Senior Manager, Central Europe Marketing  
*Ritter, Uwe*; Executive Director, Architecture  
am 16.06.2003
  30. **Siemens AG**, Corporate Technology, Software and Engineering Division, Processes  
*Stobbe, Christine*; Department Head  
am 28.02.2003
  31. **Softlab GmbH**  
*Thiele, Herbert*; stellv. Leiter Supply Chain Management  
am 11.06.2003
  32. **Software AG, Darmstadt**  
*Weber, Helmut*; Director R&D Solution Plattformen  
am 10.10.2003
  33. **Sun Microsystems**  
*Groth, Tom*; Chief Visioneer  
am 12.06.2003
  34. **ZEBRIS Geoinformationssysteme und Consulting**  
*Zerweck, Thomas*; Geschäftsführer  
am 25.02.2003
- weitere Interviews:
35. *Graf, Peter*; freiberuflicher Entwickler  
am 08.10.2003
  36. *Groetsch, Norbert*; (ehemals Softwareentwickler, heute Netzwerkadministrator am Geographischen Institut der Universität Bonn)  
am 13.01.2003
  37. *Jobst, Erich*; freiberuflicher Entwickler  
am 11.06.2003
  38. *Steger, Dr. Ulrich*; Leitung Referat Informations- und Kommunikationstechnologien  
Bayerische Staatskanzlei  
am 08.10.2003
-

Tab. 2 Überblick Interviews (Software M)

---

Anzahl der Interviews:	38
Anzahl der Interviewten:	44
davon	
Geschäftsführung:	14
Projektkoordination:	13
Produktentwicklung:	09
Projekttrolle:	06
Sonstige (Staatskanzlei; Netzwerkadministrator)	02
Anzahl befragter Firmen:	35
davon	
Produktgeschäft	15
Software Services	20

---

## Interviews in der Projektökologie Werbung in Hamburg

Tab. 3 Interviews Werbung (in alphabetischer Reihenfolge des Agenturnamens)

---

1. **@Carola Wendt**  
*Wendt, Carola*; Geschäftsführerin  
am 06.04.2004
2. **Achtung! Werbeagentur**  
*Hildebrand, Wolfgang*; geschäftsführender Gesellschafter, Kreation  
am 13.02.2004
3. **Bartel, Brömmel, Struck Werbeagentur**  
*Reimann, Andreas*; Gesellschafter, Beratung  
am 10.02.2004
4. **C-Feld**  
*Haase, Mieke*; Gesellschafterin, Art Director  
*Oldendorf, Patrick*; Gesellschafter, Beratung  
11.02.2004
5. **Conrad Gley Thieme Werbeagentur**  
*Hutmacher, Barbara*; Creative Director  
*Rissom, Kay*; Geschäftsführer, Beratung  
am 23.02.2004
6. **ECONOMIA**  
*Leisewitz, Jochen*; Art Director  
am 06.04.2004
7. **elbfeuer GmbH**  
*Kotschisch, Helmut*; Geschäftsführer  
am 11.06.2003
8. **FCB Wilkens**  
*Grahn, Rainer*; Director Strategic Manangement  
am 11.06.2003
9. **Freihafen Agentur im Dialog**  
*Feuerle, Niklas*; Etatdirektion  
am 19.06.2003
10. **Grabarz & Partner**  
*Eickhoff, Thomas*; Geschäftsführer Beratung/Partner  
am 07.04.2004
11. **Heuer & Sachse Werbeagentur GmbH**  
*Heuer, Ulf*; Geschäftsführer, Beratung  
am 10.02.2004
12. **Jung v.Matt/Alster**  
*Unbehagen, Géza*; Beratung  
am 10.06.2003
13. **J. Walter Thompson Hamburg**  
*Reese, Carsten*; Art Director  
am 17.02.2004
14. **KNSK**  
*Nitsche, Torsten*; Management Supervisor  
am 07.04.2004

15. **Kolle-Rebbe**  
*Stritz, Thomas*; Assistent Geschäftsführung  
am 10.06.2003
  16. **Letter Art**  
*Lohmann, Thorsten*; geschäftsführender Gesellschafter  
am 10.02.2004
  17. **LOWE Hamburg**  
*Petermann, Dr. Peter*; Geschäftsführer Strategic Planning und 'Interconnectivity'  
am 11.02.2004
  18. **Orange Cube**  
*Ebersbach, Marc*; Geschäftsführer, Beratung  
am 10.02.2004
  19. **Philipp und Keuntje**  
*Hansen, Torben*; Beratung  
am 07.04.2004
  20. **Proximity Communications**  
*Lemke, Peter*; Management Supervisor  
am 10.06.2004
  21. **Red Rabbit**  
*Monheim, Dominik*; Geschäftsführer, Kreation  
am 06.04.2004
  22. **reinhardts. integrated branding**  
*Springer, Reinhard*; Geschäftsführer  
am 30.04.2004
  23. **Scholz & Friends Hamburg**  
*Herrmann, Nina*; Gruppenleiterin, Beratung  
am 13.06.2003
  24. **Springer & Jacoby**  
*Boenigk, Ronald*; Schriftführer Finanzen  
am 30.04.2004
  25. **TBWA \ Hamburg**  
*Kirschstein, Wolfgang*; Unit Leiter, Beratung  
am 23.02.2004
  26. **TöpferGrenvilleCrone Werbeagentur**  
*Grenville, Oliver*; Gesellschafter, Creative Director  
am 16.02.2003
  27. **WeigertPirouzWolf**  
*Weigert, Michael*; Geschäftsführer, Creative Director  
am 08.04.2004
  28. **Young Creatives**  
*Pikull, Jan*; Geschäftsführer, Beratung  
am 11.02.2004
  29. **Zum goldenen Hirschen**  
*Sielker, Klaus*; Geschäftsführer, Beratung  
am 13.06.2003
-

Tab.4 Überblick Interviews (Werbung HH)

---

Anzahl der Interviews:	29
Anzahl der Interviewten:	31
davon	
Kreation:	08
Kontakt:	18
sonstige (Planner; Finanzen)	05
Anzahl befragter Agenturen:	29
davon	
Werbeagenturen:	24
Direktmarketing:	03
sonstige (Headhunting; Branding)	02

---