

Heller, Manja

Working Paper

Ist der Mehrwert auch mehr wert? Eine qualitative Untersuchung von CSV in Clustern am Beispiel der Hamburg Aviation WoMen Group

Working Papers, No. 5

Provided in Cooperation with:

Helmut Schmidt University, Research Cluster OPAL

Suggested Citation: Heller, Manja (2020) : Ist der Mehrwert auch mehr wert? Eine qualitative Untersuchung von CSV in Clustern am Beispiel der Hamburg Aviation WoMen Group, Working Papers, No. 5, Helmut-Schmidt-Universität, Forschungscluster OPAL, Hamburg, <https://doi.org/10.24405/9242>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/266213>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Ist der Mehrwert auch mehr wert?

- Eine qualitative Untersuchung von CSV in Clustern am Beispiel der Hamburg Aviation WoMen Group.

M.Sc. Manja Annegret Heller

Working Papers OPAL

Die Autorin:

M.Sc. Manja Annegret Heller befasst sich in ihrer Dissertation mit gesellschaftlich relevantem Mehrwert in Clusterstrukturen. Das Dissertationsvorhaben bildet ein Beispiel für CSV in Industrienationen ab. Das Konzept wurde erweitert und anschließend auf ein bereits bestehendes Cluster, das Hamburger Luftfahrtcluster Hamburg Aviation und dort insbesondere auf die WoMen Group angewendet.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Forschungsclusters OPAL unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© **Forschungscluster OPAL**
Hamburg 2018 - 2020

Working Papers des Forschungsclusters OPAL der Helmut-Schmidt-Universität

Working Papers No. 5, Hamburg 2020

ISSN 2512-8019 (online)

ISSN 2512-7950 (print)

Kontakt

Rebekka Hensen
Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr
Holstenhofweg 85, Gebäude H1, Raum 2505
22043 Hamburg
Tel.: 040 / 65 41 22 32
Fax: 040 / 65 41 35 22

rebekka.hensen@hsu-hh.de
www.hsu-hh.de/opal

Redaktion

Dr. Katharina Klug
Prof. Dr. Katharina Liebsch
Prof. Dr. Wenzel Matiaske

Dissertation

Ist der Mehrwert auch mehr wert?

**– eine qualitative Untersuchung von CSV in Clustern
am Beispiel der Hamburg Aviation WoMen Group.**

M.Sc. Manja Annegret Heller

Mail: Manja.Heller@hsu-hh.de

Danksagung

Ne discere cessa - Höre nicht auf zu lernen. - Cato

Nec scire fas est omnia - Es ist unmöglich, alles zu wissen. - Horaz

Das wohl Angenehmste an der Beendigung des Projektes Doktorarbeit ist der Moment des Innehaltens und Resümierens.

Neben unzähligen Personen, die wohlwollend zu dem Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben, seien an dieser Stelle nachfolgende Personen ausdrücklich gewürdigt.

Meinem Doktorvater und Erstgutachter Prof. Dr. Stephan Duscheck gilt mein Dank für die Möglichkeit meine Idee(n) umzusetzen, eine sehr prägsame Promotionszeit und seine schier unendliche Geduld (mit mir).

Prof. Dr. Wenzel Matiaske danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens. Frau Prof. Dr. Claudia Fantapié-Altobelli und Frau Prof. Dr. Christina Schaefer danke ich für ihre Mitwirkung an der Prüfungskommission.

Besonderer Dank gebührt den Mitgliedern der Hamburg Aviation WoMen Group, insbesondere Maike Klindt, Mareile Bösecke und Frau Prof. Dr. Monika Bessenrodt-Weberpals. Ich bin sehr dankbar, dass mir die Gelegenheit gegeben wurde diesen unfassbar spannenden Entwicklungsprozess ein Stück weit auf dem Weg zu begleiten. Der unermüdliche Tatendrang und die Motivation, Dinge zum Positiven verändern zu wollen, waren und sind unfassbar motivierend und inspirierend. Gebt der Vielfalt weiterhin so viel Schub! Unsere Gesellschaft braucht euer Handeln.

Meinen InterviewpartnerInnen möchte ich meinen ganz besonderen Dank für die Gesprächsbereitschaft, die dafür freigemachte Zeit und das damit verbundene Interesse an meiner Forschung aussprechen. Da ich Ihnen Anonymität zugesichert habe, entfällt hier leider die Möglichkeit der namentlichen Nennung.

Auch dem Luftfahrtcluster Hamburg Aviation sowie dessen Mitarbeiter/innen gebührt ein herzlicher Dank.

Die Begeisterung für das Hamburger Luftfahrtcluster verdanke ich meiner lieben Freundin Astrid Hintze und ihrem Mann Rüdiger. Sie gaben mir in unzähligen Unterhaltungen immer wieder neue Sichtweisen und Denkanstöße.

Die Unterstützungsleistung von Karsten Daniel und Antje Scheibe lässt sich gar nicht in Worte fassen, ich stehe auf ewig in ihrer Schuld.

Meinen zahlreichen Kolleginnen und Kollegen, insbesondere meinen mittlerweile zugleich auch sehr guten Freunden Aricha Okute, Sebastian Alrutz und Dr. Stefan Schenke, danke ich für die stets sehr angenehme, offene und fruchtbare Arbeitsatmosphäre. Die Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr wird immer ein Teil meiner Identität sein.

Anne und Axel Schaefer gebührt Dank für das Korrekturlesen.

Ein spezieller Dank für motivierende Worte, wenn Sie nötig waren und offene Ohren, wenn Sie gebraucht wurden, geht an Anja Muchaier, Kathleen Starke, Ines Schneider und Claudia Koos, sowie „die Sekretärinnen“, allem voran Jennifer Hübner und Katrin Peemöller.

Abschließend möchte ich meiner Familie, insbesondere Kathrin und Lutz Skalla sowie Erika Hause meine tiefste Dankbarkeit ausdrücken. Ohne ihre unermüdliche, bedingungslose, vertrauens- und liebevolle Unterstützung in jedweder Hinsicht wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen.

I Inhaltsverzeichnis

I Inhaltsverzeichnis	IV
II Abbildungsverzeichnis	VII
III Tabellenverzeichnis.....	VIII
IV Abkürzungsverzeichnis.....	IX
1 Einführung in und Relevanz der Thematik	1
1.1 Zielsetzung und Fragestellung.....	4
1.2 Aufbau der Arbeit.....	5
Teil A: Theoretischer Teil.....	7
2 Cluster	7
2.1 Definitionsansätze für den Clusterbegriff und theoretische Vielfalt der Clusterkonzeptionen	7
2.2 Porters Clusterkonzeption.....	12
2.3 Porters Diamantmodell	14
2.4 (Wettbewerbs-)Vorteile von Clustern	17
2.4.1 Produktivität	19
2.4.2 Innovation	21
2.4.3 Unternehmensneugründungen	26
2.5 Kritische Würdigung der Clusterkonzeption nach Porter.....	28
3 Creating Shared Value	31
3.1 Die Wurzeln von Shared Value	31
3.2 Definitorische Grundlagen des CSV Konzeptes	33
3.2.1 Ökonomischer und nicht-ökonomischer Wertbegriff.....	33
3.2.2 Wertverständnis im CSV Konzept	35
3.2.3 Wettbewerbsfähigkeit und Wettbewerbsvorteil	37
3.2.4 Sozioökonomie und soziale Probleme.....	39
3.3 Konzeptionelle Grundlagen des CSV	41
3.3.1 Unterstützung und Ausbau des lokalen Umfeldes – Cluster	43
3.3.2 Neubewertung der Produkte und Märkte	44
3.3.3 Verbesserung entlang der Wertschöpfungskette	46
3.3.3.1 Wertkette und Wettbewerbsvorteile	46
3.3.3.2 Mehrdimensionalität von Clustern	50
3.4 Kritik am CSV Konzept	53
3.5 Exkurs: Begriffsverständnis im Kontext verwandter Ansätze	59
3.5.1 Philanthropie.....	59
3.5.2 CSR - Corporate Social Responsibility	61

3.5.3 Public Value	67
3.5.4 Blended Value Theorie nach Jed Emerson (Finanzmärkte)	70
4 Zwischenfazit: Verknüpfung von CSV und Clustern - Zusammenführung der beiden Theorien und Übertragung des CSV-Konzepts auf Cluster.....	73
4.1 Praktische Voraussetzungen	74
4.2 Shared Value im Wettbewerbsumfeld.....	82
4.3 Erweiterung des Konzepts nach Moon et al.	85
4.4 Zusammenfassung	90
Teil B: Empirischer Teil: Creating Shared Value in Clustern am Beispiel der Hamburg Aviation WoMen Group.....	95
5 Hamburg Aviation.....	95
6 Hamburg Aviation WoMen.....	98
7 Forschungsdesign	101
7.1 Erste Forschungsphase	107
7.1.1 Methodischer Rahmen.....	108
7.1.2 Darstellung der beobachteten Veranstaltungsformate	111
7.2 Zweite Forschungsphase.....	115
7.2.1 Methodischer Rahmen: Qualitative Interviews	116
7.2.2 Darstellung der Interviews	121
7.2.2.1 Konstruktion und inhaltliche Konzeption des Leitfadens	123
7.2.2.2 Auswertungsmethodik.....	125
8 Empirische Befunde: Analyse der Forschungsdaten und Ergebnisinterpretation	132
8.1 Ist der Mehrwert auch mehr wert?.....	133
8.1.1 Allgemeine Aussagen zum Mehrwert im Cluster HAV	133
8.1.2 Gesellschaftlicher Zusammenhang: Makroebene.....	136
8.1.3 Persönlicher Mehrwert: individuelle Ebene	137
8.1.4 CSV für Akteure von HAV: Clusterebene	140
8.1.5 CSV für HAV: Mesoebene.....	144
8.1.6 Ökonomischer Nutzen für HAV	149
8.2 Mehrwertgenerierung am Beispiel des Zugangs zu spezialisiertem Personal.....	152
8.2.1 Ursachendimension	153
8.2.2 Sachdimension.....	156
8.2.3 Wirkungsdimension.....	159
8.2.4 Zusammenfassung des Beispiels	163
8.3 Mehrwert? Mehrwert! Und was nun? - Wahrnehmung und Handlungsimpulse.....	163
9 Zusammenführung von theoretischen und empirischen Befunden	172

10 Forschungslogische Beurteilung	184
11 Schlussbetrachtung.....	190
12 Literaturverzeichnis.....	198
Anhang	220
Anhang I: Industrielle Clusterdimensionen im multidimensionalen Analysekonzept	220
Anhang II: Cluster als mehrdimensionales lokalisiertes Wertschöpfungssystem.....	220
Anhang III: Forschungsstränge und –gebiete zur Wertthematik; eigene Darstellung...	221
Anhang IV: Beispiel eines Rundflugplanes der HAV WoMen Group	223
Anhang V: Anschreiben mit Informationsblatt und Einverständniserklärung	224
Anhang VI: Interviewleitfaden	227
Anhang VII: Abbildung Extraktionsbaum aus Max QDA.....	230
Anhang VIII: Extraktionsleitfaden	231
Anhang IX: Extraktionsleitfaden Mehrwert	234
Anhang X: Extraktionsleitfaden Zugang zu spezialisierten HR.....	235
Anhang XI: Extraktionstabelle Variable ‚Mehrwert allgemein‘	237
Anhang XII: Extraktionstabelle Variable ‚Mehrwert Optimum‘	238
Anhang XIII: Extraktionstabelle Variable ‚Gesellschaft‘	239
Anhang XIV: Extraktionstabelle Variable ‚Mehrwert Frauen‘	240
Anhang XV: Extraktionstabelle Variable ‚Mehrwert Clusterakteure‘	242
Anhang XVI: Extraktionstabelle Variable ‚Cluster für WG‘	244
Anhang XVII: Extraktionstabelle Variable ‚WG für Cluster‘	246
Anhang XVIII: Extraktionstabelle Variable ‚Zugang zu spezialisierten HR‘	256
Anhang XIX: Pin der HAV WoMen Group	261

II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit (Porter'scher Diamant)	15
Abbildung 2: Historische Entwicklungslinie von CSV	32
Abbildung 3: Inhaltlicher Zusammenhang der konzeptionellen Ideen	43
Abbildung 4: Modell einer Wertkette	47
Abbildung 5: Ansatzpunkte für CSV in der Wertkette	50
Abbildung 6: Strategic Triangle	68
Abbildung 7: CSV-Messprozess	78
Abbildung 8: Ansatzpunkte des CSV-Konzeptes im Porter'schen Diamantmodell	83
Abbildung 9: Soziales Engagement im Wettbewerbsfeld	85
Abbildung 10: Unternehmenstypologie im Zusammenhang mit der Evolution von CSR zu CSV	86
Abbildung 11: Porter'scher Diamant mit den vier von Moon et al. (2011) vorgeschlagenen, strategischen Schritten CSV zu generieren	88
Abbildung 12: Creating Shared Value in Clustern – Matrix der primären Wirkungsfelder	91
Abbildung 13: Meilensteine von Hamburg Aviation	96
Abbildung 14: Schema der Struktur der (zukünftigen) Organisation von Hamburg Aviation	98
Abbildung 15: Ablauf der Forschungsphasen im Zeitverlauf	107
Abbildung 16: Kernprinzipien des World Cafés	113
Abbildung 17: Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse	131
Abbildung 18: Kernprozess zur Werteschaffung	146
Abbildung 19: Kausalkette der Variable ‚Zugang zu spezialisierten HR‘	153
Abbildung 20: Entwicklung der Anzahl bezüglich Anmeldungen zu den Rundflügen	167
Abbildung 21: Entwicklung der Anzahl bezüglich Anmeldungen zu den Kurzflügen	169
Abbildung 22: Fallspezifische Matrix der primären Wirkungsfelder von CSV im Cluster HAV	181
Abbildung 23: Fallspezifische Matrix der primären Wirkungsfelder von CSV im Cluster HAV durch HAV WoMen	183

III Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: „Clusters: the confusion of definitions“.....	8
Tabelle 2: Kategorisierung der Auswahl gesellschaftlicher Themen	45
Tabelle 3: Einteilung von CSR nach Porter und Kramer (2006, S. 11).	65
Tabelle 4: Unterscheidung von CSR und CSV	66
Tabelle 5: Vergleich von Blended Value und Shared Value.....	73
Tabelle 6: Erhobenes Datenmaterial der ersten Forschungsphase.	108
Tabelle 7: Verteilung und Zuordnung der Interviewpersonen zu den Clusterakteursgruppen	122
Tabelle 8: Anonymisierung entsprechend der Gruppe der Clusterakteure.	129

IV Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitsgruppe
AIX	Aircraft Interiors Expo (Hamburg)
BWVI	Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation
CCA	Crystal Cabin Award
Cg	Clustergeschäftsstelle
CSR	Corporate Social Responsibility
CSV	Creating Shared Value
DLR	Deutsches Luft- und Raumfahrtzentrum
EACP	European Aerospace Cluster Partnership
EEAS	Energy Efficient Aviation Solutions
FAG	Facharbeitsgruppe
FHG	Flughafen Hamburg GmbH
GS	Geschäftsstelle
HAV	Hamburg Aviation
HAW	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
HCAT	Hamburg Centre of Aviation Training
HECAS	Hanseatic Engineering & Consulting Association
HR	Human Resources
HSFo	Hochschulen und Forschungseinrichtungen
HSU	Helmut-Schmidt-Universität; Universität der Bundeswehr Hamburg
ILA	Internationale Luft- und Raumfahrtausstellung (Berlin)
KMU	Kleine und Mittelständige Unternehmen
Ku	Kernunternehmen
LHT	Lufthansa Technik AG
LLL	Ladies Logistics Lounge
LT	Lufthansa Technical Training
LuFa	Luftfahrt
LuFaFo	Luftfahrtforum
MBM	Management by Means
MBR	Management by Results
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik
NGO (dt.: NRO)	non-governmental organization (zu dt.: Nichtregierungsorganisation)
öH	öffentliche Hand

PF	Produktionsfaktoren
PZI	Problemzentriertes Interview
ROI	Return on Investment
spBE	staatliche und private Bildungseinrichtungen
SV	Shared Value
TN	Teilnehmer
TUHH	Technische Universität Hamburg Harburg
UHH	Universität Hamburg
WG	WoMen Group (<i>gemeint ist hier die Hamburg Aviation WoMen Group</i>)
ZAL	Zentrum für angewandte Luftfahrtforschung

1 Einführung in und Relevanz der Thematik

“Value has a value only if its value is valued.”

Bryan Dyson (Ehemaliger CEO von Coca Cola)

In der Wissenschaft ist die Debatte um die Legitimität von Unternehmen in Bezug auf ihr Verhältnis von Gewinnmaximierung und Befriedigung der gesellschaftlichen Bedürfnisse (vgl. Reinhold 1988, S. 202 f.; Wöhe/Döring 2005, S. 89 ff.) seit geraumer Zeit in Gang – mal mit mehr, mal mit weniger intensivem Austausch. Zu der Verknüpfung von unternehmerischer Tätigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung existieren zahlreiche theoretische Ansätze (vgl. Kapitel 3.5). Demnach ist zeitgemäßes *und* verantwortungsvolles ökonomisches Handeln keineswegs eine neue Idee (vgl. Porter/Kramer 2012, S. 138). Zahlreiche Initiativen diverser Unternehmen belegen das Bemühen, wirtschaftliche Aktivität mit „etwas Gute tun“ zu verbinden.

Wirtschaftliches Handeln in der globalen Umwelt des einundzwanzigsten Jahrhunderts ist komplex. Einhergehend damit ist die soziale Verantwortung eines Unternehmens gegenüber einer Vielzahl von internationalen Akteuren ebenso komplex geworden. Ein Unternehmen ist nach wie vor ein Instrument, um Wohlstand zu produzieren, aber die an es gerichteten Ansprüche sind gewachsen. Die Zeit, in der die Maximierung des Vermögens der Shareholder die alleinige Daseinsberechtigung begründet, ist längst vorbei. Vielmehr erwartet die Gesellschaft von Unternehmen, ein breites Spektrum an Stakeholdern zu bedienen, welches oft erhebliches Konfliktpotential beinhaltet (vgl. Davidson 2007, S. 139; Wöhe 2005, S. 89 ff.). Anders formuliert, befindet sich die Wirtschaft in einem andauernden Legitimationswandel. Für Unternehmen in einer Marktwirtschaft ist es nicht mehr ausreichend, ausschließlich ökonomische Funktionen zu erfüllen. Die Konsequenzen wirtschaftlichen Handelns reichen immer in die Gesellschaft. Bereits Ende der 80er Jahre stellte Reinhold (1988, S. 202 f.) eine Zunahme wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Verflechtungen fest. Diese Entwicklung bedinge einen Wert- und Legitimationswandel, welcher nun vermehrt fordert, „daß Unternehmen heute auch außerökonomische Aufgabenstellungen in Betracht zu ziehen haben“ (Reinhold 1988, S. 203). In diesem bis heute anhaltenden Prozess der veränderten Anspruchshaltungen sind Unternehmen durch eine nie dagewesene Veränderungsdynamik aktuell dazu gezwungen, ihre Prozesse und Geschäftsmodelle grundlegend zu hinterfragen. Selten gelingt der Wandel auch nachhaltig. Aber welche Strategien sind langfristig die richtigen? Wie müssen sich Organisationen aufstellen, um

schneller und flexibler auf neue Marktbedingungen reagieren zu können? Wie wird die Vereinbarkeit von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen erreicht? Den Unternehmen wird bewusst, um zukünftig wirtschaftlich erfolgreich zu sein, müssen sie einen Konsens zwischen Profitmaximierung, Befriedigung der Stakeholder-Interessen und dem Anspruch der Gesellschaft auf Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung finden. Diese Überlegungen der Konsensfindung führen zu zwei Ausgangspunkten, die der vorliegenden Arbeit als Basis dienen sollen. Erstens die Frage nach der Realisierung von Wettbewerbsvorteilen. Es stellt sich die Frage, ob das Finden des angesprochenen Konsenses der Wettbewerbsvorteil ist, oder liegt dieser bereits im Beschreiten des Weges, der zu diesem Konsens führt? Geben die Unternehmen (oder wie in der vorliegenden Arbeit zu erörtern sein wird, Cluster) ggf. klassische Wettbewerbsvorteile auf, um diese Ziele zu erreichen? Ergeben sich durch die Übernahme sozialer Verantwortung oder der Schaffung eines Shared Value neue Wettbewerbsvorteile - und damit einhergehend, zweitens, der Umsetzung der Verbindung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen?

Bezüglich der Generierung und Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile gibt es in der Literatur zahlreiche Ansätze, bisher jedoch „keine allgemein anerkannte Theorie“ (Gruber/Harhoff 2002, S. 320).¹ Vielmehr ist die Frage nach Ursprung und Dynamik von Wettbewerbsvorteilen bis dato „Teil einer offenen wissenschaftlichen Debatte“ (ebd. S. 321).

Unter den verschiedenen Ansätzen, hat sich Porter (vgl. u. a. 2000b, 2013, 2014b) Anfang der 1980er Jahre der Frage, *wie entstehen Wettbewerbsvorteile?* aus einer marktorientierten Sichtweise angenähert. Seine industrieökonomisch geprägte Sichtweise resuliert in der Ansicht, das Unternehmenserfolg durch Branchenerfolg und durch das strategische Verhalten des Unternehmens in der Branche zu erklären sei (vgl. ebd.). Weiterführend stellte er aus den Ergebnissen seiner Forschungen seine Theorie über Cluster auf. Den Kern der Wettbewerbsfähigkeit leistungsfähiger Volkswirtschaften bilden demnach nicht die einzelnen Unternehmen, sondern deren geografische Konzentration und Verbundenheit mit anderen Institutionen, welche durch die Beziehungen entlang der Wertschöpfungskette (bspw. Liefer- oder Wettbewerbsbeziehungen oder gemeinsame Interessen) (vgl. Porter 1998, S. 78 f.; Porter 2000, S. 16) geprägt werden. Cluster können durch Synergien, Produktivitätssteigerungen und Innovationen Wettbewerbsvorteile schaffen.² Diese Wettbewerbsvorteile basieren auf einer Zusammenarbeit der Akteure,

¹ Vgl. hierzu auch Kapitel 3.2.3 der vorliegenden Arbeit, sowie die dort angegebene Literatur.

² Vgl. Porter 1990, 1991; Die hier entstehende „Henne-Ei-Debatte“ in Bezug auf die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge [siehe dazu beispielsweise Malmberg/Maskell (2002, S. 433) die am Beispiel der Wissens-Spillover postulieren, dass Vorteile erst aus der bereits vorhandenen Agglomeration von Unternehmen resultieren als andersherum] soll in dieser Arbeit nicht aufgegriffen werden. Vielmehr wird an der Tatsache, dass Cluster Wettbewerbsvorteile beeinflussen (ob nun als hinreichende oder notwendige Bedingung) angeknüpft werden.

die gemeinsame Interessen, und damit einhergehend eine gemeinsame Strategie, verfolgen (vgl. Porter 2014, 2013). Die beteiligten Akteure schaffen in ihrer Zusammenarbeit einen Gesamtwert, der die Beiträge in der Summe jedes einzelnen Akteurs übersteigt (vgl. Porter 1999a, S. 207). Insbesondere die im Cluster stattfindenden Austauschprozesse und sozialen Strukturen ermöglichen Innovationen (vgl. Sternberg 2005, S. 9), sowie ein schnelles und effizientes Handeln im Hinblick auf regionale Bedürfnisse. In Zeiten des globalen Wettbewerbes, so Porter (1999), werden sich dauerhafte, wirtschaftliche Vorteile auf die Bildung regionaler Cluster zurückführen lassen (vgl. Porter 1999a, S. 283; Lerch 2009, S. 24). Obwohl der Scheitelpunkt der Clustereuphorie überschritten scheint, haben Cluster sowohl in der Wissenschaft als auch der Praxis weiterhin erhebliche Bedeutung (vgl. Lerch 2009, S. 8, Porter 1999a, S. 217). In der wissenschaftlichen Literatur existieren zahlreiche (modell)theoretische Ansätze über Cluster. Insbesondere deren Funktionsweisen, dynamische Aspekte und die Zusammenhänge von Standort und Organisation in den unterschiedlichsten Branchen erfuhren verstärktes Interesse (vgl. u.a. Schamp 2005, S. 97; Grimm 2006, S. 65; Thomi/Sternberg 2008, S. 75). Die Thematik der Cluster stellt den ersten der zwei fundamentalen Theorieblöcke dieser Arbeit dar. Der Fokus liegt hierbei auf einer eingehenden Betrachtung eines Clusterverständnisses, insbesondere dem von Porter.

Um die Vereinbarkeit der Ziele zu betrachten, widmet sich der zweite Theorieblock dem *Creating Shared Value* Konzept (kurz: CSV; vgl. Porter/Kramer 2011). Das Bestreben des CSV ist die Identifikation der Verknüpfungspunkte von sozial relevanten Themen, die die unmittelbare Umwelt eines Unternehmens, in der es agiert, betreffen, und dessen Geschäftsmodell. Es findet eine feste Verankerung im strategischen Konzept des Unternehmens oder der Organisation statt. Weiterhin ist das Konzept auf eine längere Zeitperiode ausgelegt. Das Ziel, Methoden zu entwickeln, die die Unternehmensstrategie auf Grund des geschaffenen sozialen Fortschritts stärken, ließe sich nicht vor einem kurzfristigen Zeithorizont verwirklichen (vgl. Porter/Kramer 2006, S. 91). Hierbei sollen nicht nur die gesellschaftlichen Erwartungen erfüllt werden. Auch Chancen und Gelegenheiten bei denen gesellschaftliche und wirtschaftliche Vorteile gleichzeitig zusammenwirken können, werden explizit gesucht. CSV wird dabei zukünftig eine immer größere Rolle einnehmen, weil die Aufgabenstellung der Akteure einer Wirtschaft Profite zu generieren nicht mehr ausreichen wird. Die Gesellschaft und das damit einhergehende Wertesystem befinden sich im Wandel. Um zukunfts- und konkurrenzfähig bleiben zu können, müssen sich Organisationen diesen Veränderungen anpassen. CSV stellt einen möglichen Weg dar diese Ansprüche umzusetzen (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 64).

1.1 Zielsetzung und Fragestellung

Das CSV-Konzept wurde bisher primär auf Unternehmen angewandt. Dabei lässt sich der Inhalt nach Porter/Kramer (2011, S. 12) aber auch problemlos auf NRO oder Regierungen übertragen. Weiterhin benennen die Autoren zwar, dass die Möglichkeit Shared Value zu schaffen in Industrienationen ebenso vorhanden sei wie in Entwicklungsländern (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 67), die überwiegende Mehrheit der Unternehmen, die CSV umsetzen, beziehen dies jedoch auf den letztgenannten Bereich. Es existieren zahlreiche Beispiele für die Schaffung von Shared Value in Entwicklungsländern (vgl. Moon et al. 2011, S. 53).³ Dort ist die Gelegenheit zur Schaffung von Shared Value (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 67) und der damit einhergehende Fortschritt leichter wahrzunehmen, da die Probleme offensichtlicher erkennbar sind und Verbesserungen schneller eintreten. In Industrienationen ist die Wahrnehmung unbefriedigter Bedürfnisse etwas schwieriger.⁴

Hier werden zwei Forschungslücken sichtbar, welche die vorliegende Untersuchung bearbeitet. Die Arbeit soll einerseits ein Beispiel für CSV in Industrienationen abbilden. Andererseits wird das Konzept CSV gleichzeitig auf eine, über das einzelne Unternehmen hinausgehende, höhere Aggregationsebene - Cluster - übertragen. Als Analysegegenstand dient das Hamburger Luftfahrtcluster *Hamburg Aviation*. Global forschungsleitend ist hier die Frage: Wie kann ein Cluster, das bisher schon auf hohem Niveau agiert, Wettbewerbsvorteile erhalten bzw. neu schaffen (vgl. Porter/Kramer 2007, S. 11)?

Die Intention ist hierbei, durch die Verknüpfung der CSV-Theorie von Porter und Kramer und dem empirischen Teil der Arbeit zu erforschen, ob das Hamburg Aviation Cluster mit der *WoMen Group* einen gesellschaftlich relevanten Beitrag leistet. Weiterhin soll in Erfahrung gebracht werden, wo genau diese vom CSV-Ansatz proklamierten Verknüpfungspunkte zwischen Ökonomie und Sozialem (vgl. Porter/Kramer 2007, S. 2), liegen und wie genau dieser Beitrag, sofern er vorhanden ist, in der Praxis aussieht.

Dazu soll die HAV WoMen Group als Einzelfall in ihrem Entstehungs- und Abstimmungsprozess unter dem Fokus der Generierung eines *Shared Value* wissenschaftlich begleitet werden.

³ Beispielsweise Nestlés Cocoa Plan in Elfenbeinküste (vgl. Nestlé, o. J.) und Thomson Reuters, einem Medienkonzern, der in Indien einen Dienst für Kleinbauern anbietet. Gegen eine geringe Gebühr erhalten diese monatlich Informationen über Wetter, Preise und Landwirtschaft. (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 8) in Indien.

⁴ Dies zeigt sich auch im Hinblick auf die Thematik des ausgewählten Praxisbeispiels. Der Internetpräsenz der Shared Value Initiative (www.sharedvalue.org) sind zahlreiche Beispiele und case studies in Bezug auf Frauen und ihrer gesellschaftlichen und ökonomischen Stellung bzw. Rolle zu entnehmen. Jedoch sind alle Beispiele auf Entwicklungsländer bezogen. Eine Vielzahl der Industrieländer ist zwar in der gesellschaftlichen Verortung von Frauen fortgeschritten, damit einhergehende soziale Probleme bleiben jedoch bestehen. Einzig die angesprochene Nuancierung (Veränderungen in Entwicklungsländern sind sichtbarer und „größer“) unterscheidet sich.

Darüber hinaus ist die Frage nach einem möglichen, erkennbaren Zusammenhang zwischen dem Beitrag zum Gemeinwohl und den Wettbewerbsvorteilen des Clusters zu erforschen. An dieser Stelle ist ausdrücklich zu betonen, dass die Besonderheit der Arbeit bezüglich des Praxisbeispiels auf der ökonomischen Sichtweise liegt.⁵ Die Synthese der Thematiken Cluster und gesellschaftlicher Mehrwert versteht sich als Forschungsneuheit, insbesondere in Verbindung mit dem Praxisbeispiel der HAV WoMen Group.

Abgeleitet von diesen Ausführungen ergibt sich folgende Forschungsfrage:

A: Warum eignen sich gerade Cluster dazu CSV, zu generieren?

In Bearbeitung des ausgewählten Praxisbeispiels Hamburg Aviation ergeben sich somit folgende Unterfragen:

- a: Wie sieht der gesellschaftliche relevante Mehrwert aus?
- b: Entsteht aus dem generierten CSV ein Wettbewerbsvorteil?

Um diese Forschungsfragen zu beantworten, folgt die Arbeit dem nachfolgend kurz erläuterten Aufbau.

1.2 Aufbau der Arbeit

In einer Einführung wurden zunächst die Relevanz und Aktualität der Thematik verdeutlicht. Die Arbeit gliedert sich in zwei große Teilbereiche: einen Theorienteil, welcher die der Arbeit zu Grunde liegenden Theorien darstellt, und einen Praxisteil, welcher die durchgeführte Empirie nachvollziehbar beschreibt.

Der Theorienteil seinerseits umfasst auf der einen Seite Ausführungen zu Clustern (Kapitel 2) und andererseits zu CSV (vgl. Kapitel 3). Zunächst ist es notwendig, den Clusterbegriff zu schärfen und die bestehende theoretische Vielfalt der Clusterkonzeptionen darzulegen (vgl. Kap. 2.1), um den verwendeten Clusteransatz nach Porter in einen Gesamtkontext verorten zu können. Anschließend werden die Konzeptionen von Porter genauer ausgeführt (vgl. Kap. 2.2 bis 2.4). Das Kapitel schließt mit einer kritischen Würdigung der Clusterkonzeption nach Porter

⁵ Literatur zu Gender-Thematiken ist zahlreich vorhanden (vgl. stellvertretend für viele Becker et al. 2004; Krell/Ortlieb/Sieben 2011; Vogel, 2007), weniger zu der Verknüpfung von Frauen und ökonomischem Benefit (vgl. eine Bestandsaufnahme zu veröffentlichter Literatur dazu findet sich bei Rastetter/Sieben, 2015; Sieben/Rastetter 2014; eine kritische Bestandsaufnahme zu GenderDiversity und Organisationserfolg findet sich bei Boerner et al. , 2012).

(vgl. Kap. 2.5) ab. Das dritte Kapitel dieser Arbeit widmet sich dem Creating Shared Value Ansatz. Nach einer kurzen hinleitenden, allgemeinen Darstellung des CSV (vgl. Kap. 3.1) werden die definitorischen Grundlagen zum Verständnis der Thematik erarbeitet (vgl. Kap. 3.2). Begriffe, wie beispielsweise *soziale Probleme* und *Wert* werden hier im Hinblick auf die weitere Verwendung dargestellt. Ausgehend von diesen Erläuterungen folgt eine Beschreibung der Grundideen des CSV (vgl. Kap. 3.3). Kapitel 3.4 widmet sich einer kritischen Betrachtung bezüglich des CSV-Ansatzes. Durch die Kritik veranlasst, werden in einem weiteren Kapitel (vgl. 3.5) verwandte Ansätze betrachtet, um ein klares Verständnis zu fördern und eine Abgrenzung vorzunehmen.

Kern der Arbeit ist die Verknüpfung beider Theorien (vgl. Kap. 4), welche aus drei gleichwerten Aspekten besteht. Zunächst werden die theoretisch nachweisbaren praktischen Voraussetzungen für CSV analysiert, um eine Übertragbarkeit auf Cluster zu prüfen (vgl. Kap. 4.1). Anschließend wird CSV im Wettbewerbsumfeld betrachtet, um die Clusterperspektive einzubeziehen (vgl. Kap. 4.2) und die Ausführungen von Moon et al. werden erweitert (vgl. Kap. 4.3). Ziel ist die Zusammenfassung dieser drei Komponenten, um eine Theorie des CSV in Clustern mittels der hergeleiteten Erkenntnisse zu fundieren (vgl. Kap. 4.4).

Im zweiten Teil der Arbeit wird die Empirie, die erhoben und ausgewertet wurde, um die o.g. Forschungsfragen zu untermauern bzw. zu untersuchen, vorgestellt. Nach einer kurzen Darstellung des Praxisbeispiels, dem Cluster Hamburg Aviation (vgl. Kap. 5), erfolgt eine Spezifizierung des Untersuchungsgegenstandes Hamburg Aviation WoMen (vgl. Kap. 6). Die Gliederung des Kapitels in Bezug auf das Forschungsdesign (vgl. Kap. 7) orientiert sich dabei an den Forschungsphasen, die im Rahmen der qualitativen Sozialforschung durchgeführt wurden. Die erste Forschungsphase (vgl. Kap. 7.1) legt dar, wie anhand verschiedener Methoden Material zum Forschungsinteresse gesammelt und ausgewertet wurde, um den Forschungsgegenstand genauer zu spezifizieren. In einer weiteren, zweiten Forschungsphase wurden qualitative Interviews durchgeführt (vgl. Kap. 7.2). Nachfolgend werden die empirischen Befunde dieser zwei Forschungsphasen dargelegt (vgl. Kap. 8). Anschließend (vgl. Kap. 9) erfolgt eine Zusammenführung der theoretischen und praktischen Befunde. Die Arbeit wird mit einer forschungslogischen Beurteilung kritisch reflektiert (vgl. Kap. 10), die Schlussbetrachtung (vgl. Kap. 10) rundet die Arbeit inhaltslogisch ab.

Teil A: Ausgangslage und Forschungshintergrund

2 Cluster

2.1 Definitionsansätze für den Clusterbegriff und theoretische Vielfalt der Clusterkonzeptionen

Was ist ein Cluster? Diese einfach formulierte Frage lässt sich nicht ebenso einfach beantworten. Der Wortbedeutung nach handelt es sich bei einem *Cluster* (engl.) um eine *Ansammlung*, *Anhäufung* oder auch ein(e) *Bündel(ung)*, einen *Haufen* oder eine *Traube* (vgl. Pieper 2013, S. 42, eine detaillierte etymologische Begriffserläuterung ist ebd. zu finden; sowie Hintze 2018 „Prolog zum Clusterbegriff“). Bezogen auf die unterschiedlichsten Bereiche findet der Begriff in der Wissenschaft beispielsweise in der Physik, Informatik, Astronomie, Chemie und Medizin, Anwendung (vgl. Schricke 2007, S. 11; Zürker 2007, S. 21). Diese vermeintliche Universalität (vgl. Pieper 2013, S. 25) des Begriffes führt in der wissenschaftlichen Literatur zu einer Vielzahl von Ansätzen zur Definition und Klassifikationen (Ansätze zur Strukturierung bestehender Konzepte finden sich u.a. bei vgl. Malmberg/Solvell/Zander 1996, S. 86; Newlands 2003, S. 526; Tichy 2001, S. 190 f.) des Clusterbegriffes, lässt aber ein einheitliches Verständnis vermissen. Tabelle 1 verdeutlicht die hier erwähnte Definitionsvielfalt anschaulich und unterstreicht eindringlich die Annahme vieler Autoren (vgl. stellvertretend für viele Kaminski 2009, S. 9; Kiese 2008, S. 10), dass bis dato keine einheitliche Definition des Clusterbegriffes bzw. dessen Verständnis vorliegt.

Vielfalt der Clusterdefinitionen

Porter (1998a, S. 199)	,A cluster is a geographically proximate group of interconnected companies and associates institutions in a particular field, linked by commonalities and complementaries.'
Crouch/ Farell (2001, S. 163)	,The more general concept of a “cluster“ suggests something looser: a tendency for firms in similar types of business to locate close together, though without having a particularly important presence in an area.'
Rosenfeld (1997, S. 4)	,A cluster is a very simply used to represent concentrations of firms that are able to produce synergy because of their geographical proximity and interdependence, even though their scale of employment may not be pronounced or prominent.'
Feser (1998, S. 23)	,Economic clusters are not just related and supporting industries and institutions, but rather related and supporting institutions that are more competitive by virtue of their relationships.'
Swann/Prevez (1996; S. 139)	,Clusters are here defined as groups of firms within one industry based in one geographical area.'

Swann/Prevezer (1998, S. 1)	,A cluster means a large group of firms in related industries at a particular location.‘
Simmie/Sennett (1999, S. 51)	,We define innovative cluster as a large number of interconnected industrial and/or service companies having a high degree of collaboration, typically through a supply chain, and operating under the same market conditions.‘
Roelandt/den Hertog (1999, S. 9)	,Clusters can be characterised as networks of producers of strongly interdependent firms (including specialised suppliers) linked each other in a value-adding production chain.‘
Van de Berg et al. (2001, S. 187)	,The popular term cluster is most closely relates to this local or regional dimension of networks ... Most definitions share the notion of clusters as localised networks of specialised organisations, whose production process are closely linked through the exchange of goods, services and/or knowledge.‘
Enright (1996, S. 191)	,A regional cluster is an industrial cluster in which member firms are in close proximity to each other.‘

Tabelle 1: „Clusters: the confusion of definitions“ entnommen aus: Martin/Sunley 2003, S. 12.

Ergänzend zu dieser Auswahl definierte das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Zuge des Spartenclusterwettbewerbes ein Cluster als „eine räumliche Konzentration von verschiedenartig interagierenden Akteuren, die ein gemeinsames Tätigkeitsfeld verbindet und deren gemeinsames Ziel es ist, durch Kooperation und Bündelung ihrer komplementären Interessen und Potenziale ihre Leistungsfähigkeit zu steigern und sich so langfristige Wettbewerbsvorteile und eine führende Marktposition zu sichern. Neben Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft zählen auch Hochschulen und außeruniversitäre Bildungs- und Forschungseinrichtungen sowie unterstützende Organisationen wie z. B. Finanzierungsgesellschaften und Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung zu den Clusterakteuren.“ (BMBF, 2010).

Zahlreiche Definitionen im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich beziehen sich überwiegend auf die Beschreibung von Aktivitäten von miteinander agierenden Akteuren, die sich in einer gewissen räumlichen Nähe zueinander befinden (vgl. Pieper 2013, S. 16). Dabei liegt der Fokus vornehmlich auf den „Produktions- und Produktivkräften“ (ebd.). Die Idee, dass sich Unternehmen oft an einem Ort zusammenballen, ist keinesfalls neu. Johann Heinrich von Thünen (1783-1850) veröffentlichte im Jahr 1826 in „Der Isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie“ eine erste Standort(Struktur)theorie (vgl. Lerch 2009, S. 14; van der Linde 2005, S. 15). Als „historischer und intellektueller Vorläufer“ (Porter 1999a, S. 217 ff.) des Clustergedankens gilt der britische Ökonom Alfred Marshall (1842-1924). Er schrieb in seinem Buch „Principles of Economics“ (Marshall, 1977) die Erkenntnisse seiner Untersuchungen von Unternehmen, die sich in sog. „Industriedistrikten“ organisierten, nieder. Damit legte er den

Grundstein für die Agglomerationstheorie (vgl. Newlands 2003, S. 522). Verstärkt wird diese Aussage durch Ansicht vieler Autoren, die in seinen Ausführungen den Ausgangspunkt zur Forschung bezüglich räumlicher Konzentrationen sehen (vgl. Ebert et al. 2009, S. 471; Kiese 2008, S. 9; Lerch 2009, S. 7; Möhring 2005, S. 24; Pfohl et al. 2010, S. 87; Thomi/Sternberg 2008, S. 73). Marshalls Beobachtungen der regionalen Produktionszusammenhänge wurden im Zeitverlauf um weitere Blickwinkel und Aspekte ergänzt bzw. erweitert (bspw. Chinitz, 1961; Krugman, 1991, 1997; Scitovsky, 1954). Ausgehend von Marshalls standorttheoretischen Überlegungen entwickelten sich eine Reihe verschiedenartiger theoretischer Denkansätze und Schwerpunktsetzungen. Nicht nur der Raumbezug an sich, sondern auch die Betrachtung des Zusammenhangs von Raum, Wissen, dessen Entstehung und Entwicklung sowie wirtschaftlichen Entwicklungen führten zu einer konzeptionellen Vielfalt der Clustertheorie⁶ (vgl. Thomi/Sternberg, 2008, S. 74).

Newlands (2003), beispielsweise, konstatiert zur klassischen Agglomerationstheorie nach Marshall vier weitere Theoriestränge:

- Die „Californian School“: Sie setzte sich mit den transaktionskostentheoretischen Zusammenhängen von Agglomerationen auseinander (vgl. Newlands 2003, S.523).
- Flexible Spezialisierung, Vertrauen und nicht gehandelte Wechselwirkungen⁷ (vgl. Newlands 2003, S. 523 f.)
- Die GREMI-Gruppe („Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs“), untersuchte räumliche Konzentrationen wirtschaftlicher Betätigung unter dem Fokus unterschiedlicher Innovationsfähigkeit und -tätigkeit und deren Ursachen (Aydalot, 1988; Camagni, 2005). Sie prägte den Begriff des *kreativen Milieus* (vgl. Newlands 2003, S. 524 f.)

⁶ Thomi und Sternberg (2008) betrachten in ihren Ausführungen Forschungsansätze, die sowohl einen raumrelevanten Bezug als auch eine Bedeutung hinsichtlich potenzieller Innovationen durch die Generierung und Weiterentwicklung von Wissen zum Gegenstand haben. Bezuglich deren praktischer Verwendbarkeit verweisen sie, im Vergleich zu Porters eingeführten Clusterverständnis (siehe Kapitel 2.2), auf eine geringe Bedeutsamkeit (vgl. Thomi/Sternberg 2008, S. 73).

⁷ Die Sichtweise der modernen Industriedistriktheorie betont, im Gegensatz zur neoklassischen Theorie, die Interdependenz von Unternehmen sowie die Bedeutsamkeit von Vertrauen im Hinblick auf Schaffung und Erhaltung für die Zusammenarbeit von ökonomischen Akteuren innerhalb der Distrikte. Beobachtet wurde diese Thematik zuerst im sog. „Dritten Italien“ (Brusco 1982), später wurde sie auf andere Regionen übertragen (Piore/Sabel 1989). Für eine Ausführlichere Darlegung siehe u.a. Bathelt 1998; Belussi 1996; Granovetter 1985.

- Institutionelle⁸ und Evolutionäre⁹ Ökonomie, welche den Wettbewerb als einen Prozess des ökonomischen, angespornt durch konstanten technologischen Wandel begreift (vgl. Newlands 2003, S. 525).

Benneworth/Henry (2004, S. 1013) fügen diesen Ansätzen noch Porters (1998) Clustertheorie hinzu, der mit seinen Ausführungen den Grundstein für die moderne Clusterdiskussion legte (vgl. Kiese 2008, S. 9).

Auch Jonas (2014) sieht zwar in Porters Clusteransatz die wissenschaftliche Grundlage aktueller Clusterinitiativen¹⁰ (vgl. auch Gordon/McCann 2000, S. 513), aber seinen Erkenntnissen zu Folge, lassen sich im regionalwissenschaftlichen Diskurs dem agglomerationstheoretischen Konzepten folgende vier Ansätze unterordnen (vgl. Jonas 2014, S. 14):

- Industrielle Distrikte (Brusco 1989),
- Innovative Milieus (Maillat, 1995; 1998),
- Lernende Regionen (Lawson/Lorenz 1999),
- Organisationale Felder (DiMaggio/Powell 2009; Nee 2005) sowie
- Flexible Spezialisierung (Piore/Sabel, 1989).

Stellvertretend für viele verdeutlichen Newlands (2003) und Jonas (2014) Ausführungen, dass, je nach Forschungshintergrund, -intention und -ziel, die oben erwähnten Aussagen über die Verortung der Konzept und Theorievielfalt besteht. Es herrscht aber nicht nur Uneinigkeit über die Verortung der Clustertheorie an sich, sondern auch über deren theoretischen Aussageinhalt. Anders ausgedrückt, findet sich in der wissenschaftlichen Literatur eine Vielzahl an Klassifikationen nach unterschiedlichen Kriterien¹¹. Die „Komplexität des Themas“ (Krafft

⁸ Institutionenökonomik (auch: Institutionelle Ökonomik) analysiert die Wechselwirkungen von Wirtschaft und den Institutionen der Gesellschaft. (vgl. bspw. Erlei/Leschke/Sauerland 2007 - hier findet sich auch ein historischer Abriss zur Institutionenökonomik; Voigt 2002).

⁹ Evolutionsökonomik (auch: Evolutorische Ökonomik oder Evolutionäre Ökonomik) untersucht den Zusammenhang der Rolle des Wissens, seiner Entstehung und Begrenzungen, und der Wirtschaft. In Bezug auf die Clusterforschung sei an dieser Stelle auf die Arbeiten von Storper und Walker (1989) verwiesen, die eine Unterscheidung in vier raumwirksame Phasen der industriellen Entwicklung (ebd. S. 71) entwickelten. Mossig (2008), Bathelt/Glückler (2000) und Grimm (2006) greifen dieses evolutorische, akteursbezogene Konzept der industriellen Entwicklungspfade in ihren Arbeiten auf.

¹⁰ Unterschiedliche Facetten der Entwicklung von Clusterinitiativen in unterschiedlichen Zusammenhängen (Studien, Umfragen, Seminaren, Aufsätzen usw.) werden zum Beispiel in Floeting et al. (2008) beleuchtet.

¹¹ Tichy (2001) beispielsweise typisiert Cluster nach Entwicklungsstand, politischer Einflussnahme und innerer Struktur/Vernetzung in Netzwerkcluster, Sterncluster und Pseudocluster (vgl. auch für eine ausführlicher Beschreibung Tichy 2001, S. 190 f.). Enright (2000, S. 316 f., 2003, S. 101) kategorisiert hinsichtlich räumlicher Konzentrationen anhand spezifischer, relevanter Dimensionen wie beispielweise geografischer Fokus, Dichte, Umfang, Tiefe und Aktionsradius. Rosenfeld (1997) unterscheidet in funktionierende, unausgeschöpfte und potenzielle Cluster in Abhängigkeit ihrer Kompetenzen (vgl. Rosenfeld 1997, S. 8 f.). Enright (2003, S. 104) greift Rosenfelds Unterscheidung auf und klassifiziert weiter in funktionierende, latente, potenzielle, politisch motivierte und Wunschedenken-Cluster. Diese Kategorisierungen, Typisierungen und Klassifizierungen verdeutlichen einmal mehr die Clustervielfalt (Mossig 2002, S. 144).

2006, S. 15) und das in den letzten Dekaden gestiegene Interesse am Forschungsgegenstand Cluster (vgl. Martin/Sunley 2003, S. 5; Wrobel/Kiese 2009, S. 155) mit unterschiedlich gelagerten Forschungsschwerpunkten stellen eine zunehmend nur schwer durchdringbare, kaum systematisierte Konzept- und Theorievielfalt dar (vgl. Krafft 2006, S. 15; Pieper 2013, S. 24). Je nach Betrachtungsebene bzw. -perspektive variieren die Inhalte, und es können nur partielle Erklärungsansätze geliefert werden (vgl. Kiese 2008, S. 14; Kaminski 2009, S. 9; einen Überblick über die verschiedenen Herangehensweisen findet sich u.a. bei Kiese 2008, S. 14; Kiese 2012, S. 60).

Trotz der Unterschiede der Vorüberlegungen zur Einordnung und Betrachtungsweise von Clustern deckt sich in vielen Theoriesträngen bzw. inhaltlichen Überlegungen der vorwiegend in der neueren Literatur zu Clustern angeführte Aspekt, dass Agglomeration bzw. Konzentration von Unternehmen allein kein hinreichendes Kriterium zur Identifizierung eines Clusters darstellt (vgl. u.a. Martin/Sunley 2003, S. 10; Brandt 2008, S. 112; Jonas 2014, S. 16). Auch aus den o. g. Definitionen lassen sich als Unterscheidungskriterium zu den räumlichen Konzentrationen die Qualität der Verflechtungs- und Austauschbeziehungen sowie der Grad und die Intensität der Vernetzung der Akteure ableiten (vgl. Tabelle 1; sowie Brandt 2008, S. 112; Grimm 2006, S. 67; Mossig 2008, S. 51; 2002, S. 144). Als beeinflussende Elemente zur Entwicklung eines Clusters lassen sich folglich vier Bestimmungsfaktoren zusammentragen: (1) Konzentration und (2) Kooperation als die zentralen Kriterien, sowie (3) Konkurrenz und (4) Wettbewerb (vgl. u. a. Jonas 2014, S. 17; Porter 1991, S. 157 ff.; Sternberg 2005, S. 120). In dem für diese Arbeit relevanten Kontext soll im Folgenden das Konzept der Cluster nach Porter genauer dargestellt werden, weil er auf die vier Kriterien besonders intensiv eingeht. Des Weiteren spiegeln sich seine Ausführungen und sein Verständnis zu Clustern im CSV-Ansatz wieder, welcher seinerseits, wie bereits erwähnt (vgl. Kap. 1.2), die zweite theoretische Basis der vorliegenden Untersuchung bildet.

2.2 Porters Clusterkonzeption

Die Arbeiten von Porter (u.a. 1991, 1999, 2000) haben massiv zur Verbreitung des Clusterkonzepts beigetragen und werden vielzitiert als Ausgangspunkt des „Cluster-Booms“¹² bezeichnet (Kiese/Schätzl 2008, S.1; Farhauer/Kröll 2013, S. 154). Eine seiner frühen Definitionen (vgl. Porter 1999a, S. 207) beantwortet die Frage *Was ist ein Cluster?* folgendermaßen: „Bei einem Cluster handelt es sich um eine geographische Konzentration von Unternehmen [...], die in bestimmten Feldern untereinander verbunden sind und gleichzeitig miteinander konkurrieren und kooperieren“ (Porter 1999a, S. 207). Pfohl et al. (2010, S. 87. stellen fest, dass Porter mit dieser Definition die Clustertheorie stark geprägt hat.¹³ Obgleich an dieser Stelle angemerkt sei, dass sich bei Porter (selbst) die Inkonsistenz einer einheitlichen Definition des Clusterbegriffes fortsetzt, denn er selbst hat im Verlauf seiner Forschungen seine Definition von Clustern (zum Teil substanziell) verändert (vgl. Lerch 2009, S. 27). Jedoch sind zentrale Verbindungen der verschiedenen Begriffsbestimmungen zu erkennen.

Nach Porter handelt es sich bei einem Cluster generell um vernetzte Unternehmen und verbundene Einrichtungen bzw. Institutionen, deren Handeln bezüglich bestimmter Aktivitäten gewisse Verflechtungen bzw. Zusammenhänge aufweist (vgl. Porter 2003, S. 562; Porter 2000b, S. 253; Porter 2001, S. 7; Porter 1999a, S. 207 ff.). Hinsichtlich der mitwirkenden Beteiligten eines Clusters können Unterschiede festgestellt werden. Bleiben in einigen seiner Definitionen die einzelnen Akteure (teilweise) unbenannt (vgl. Porter 2001, S. 53; Porter 2003, S. 562), so begreift er in anderen Akteure eines Clusters als „Hersteller von komplementären Produkten, Anbieter spezialisierter Infrastruktur, staatliche und andere Anbieter von Ausbildung, Information, Forschung, technischer Unterstützung (wie Universitäten, Denkfabriken und Berufsbildungsinstitute) und Normungsinstitute [...]. Auch staatliche Behörden, die wesentlichen Einfluß auf einen Cluster haben, können als Teil des Gebildes betrachtet werden.

¹² Thomi/Sternberg (2008) verweisen auf die zentrale Bedeutung des Forschungsfeldes. Kiese/Schätzl (2008, S. 1) verweisen auf eine „historische Gelegenheit zur stärkeren Verzahnung der Wissenschaft mit Politik und Praxis.“. Martin und Sunley (2003) sehen drei wesentliche Gründe für den Erfolg von Porters Clusterkonzept. (1) Porters Clusterkonzept war von Anfang an in einen übergreifenden Fokus auf die Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit (Unternehmen, Nationen; Industrien, Branchen, Regionen) eingebettet und wurde auch so von ihm gefördert. Die Betonung der Wichtigkeit von Konkurrenzfähigkeit (auf diesen unterschiedlichen Maßstabsebenen) als erheblichen Erfolgsfaktor, um in der globalen Wirtschaft zu bestehen, ist der Grund für die wachsende Begeisterung von Politikern und Unternehmern für Porters Konzept (Martin/Sunley 2003, S. 8 f.). (2) Die Art - genauer die Kombination aus einfachem, leicht zu verstehendem Schreibstil (im Vergleich zu dem Fachvokabular-lastigen, wissenschaftlich verfassten Ansätzen) und seine internationale Reputation - in der Porter seine Ideen übermittelt (Martin/Sunley 2003, S. 9). Und (3) in der Beschaffenheit des Clusterkonzeptes. Es sei allgemeinen Charakters, willkürlich vage und hinreichend unbestimmt in Bezug auf unterschiedliche Anwendungs- und Aggregationsebenen sowie zeitlichen Bezug (ebd.).

¹³ Auch andere Autoren (vgl. u.a. Kiese 2008, S. 10; Martin/Sunley, 2003; S. 12; Lerch 2009, S. 27) konstatieren, dass Porters Definition trotz ihrer Vagheit am häufigsten Beachtung findet.

Schließlich beinhalten viele Cluster Handelskammern und andere kollektive Einrichtungen der Privatwirtschaft, die sich der Unterstützung der Cluster-Mitglieder verschrieben haben.“ (Porter 1999a, S. 209). Porter nimmt nicht nur Veränderungen hinsichtlich der Frage vor, wer Akteure eines Clusters sind, sondern auch bezüglich der Frage, wie diese Akteure untereinander in Verbindung stehen. Er verweist auf die soziale Einbettung eines Clusters – also die Bedeutung von und Einbindung in soziale(n) Netzwerke(n) (vgl. Porter 1999a, S. 226 u. 238). Auch betont er den Einfluss und die Wichtigkeit des sozialen Kapitals beispielsweise zur Entstehung und Verbreitung von Wissen und Informationen (vgl. Porter 1999a, S. 238 ff). Unverändert bleibt der Hinweis auf den *Coopetition*¹⁴-Gedanken (vgl. Porter 1999a S. 208; Porter 2000a, S. 15; Porter 2000b, S. 253). Der Argumentation Porters folgend, resultiert aus diesem Sachverhalt die Tatsache, dass Cluster „nicht unabhängig von einer umfassenden Wettbewerbstheorie und vom Einfluß des Standortes in der globalen Wirtschaft verstanden werden“ (Porter 1999a, S. 208) können.

Sehr vage sind die Aussagen zur räumlichen Konzentration formuliert. Einhergehend mit den Veränderungen bzw. Erweiterungen der Definition über die beteiligten Akteure, deren Verbindung durch verschiedene Externalitäten (Porter 2003, S. 562) oder Verbindungen über Gemeinsamkeiten und Komplementaritäten (vgl. Porter 2000a, S. 16; Porter 2001, S. 53) variiert der Raumbezug. Cluster können geografisch das Gebiet einer Stadt, eines Landes oder auch ein Netz benachbarter Länder einschließen (vgl. Porter 1999a, S. 209). Porter enthält sich in seinen Arbeiten räumlicher Maßstabsebenen (vgl. Kiese 2008, S. 10; Kiese 2012; S. 37). Clustergrenzen absolut festzulegen, ist für ihn „a matter of degree, and involves a creative process“ (Porter 2000b, S. 255; vgl. dazu auch Porter 1999a, S. 213). Kiese (2008) verweist bezüglich der räumlichen Bestimmungsperspektive in Porters Definitionen auf ein „*scaling down* von der nationalen zur subnationalen Ebene“ (Kiese 2008, S. 10; Herv. im Orginal). Die Begründung dieser Entwicklung ist im Forschungsverlauf Porters zu suchen: Legte er zu Beginn den Fokus auf Determinanten der nationale Wettbewerbsfähigkeit, so belegen nachfolgende Untersuchungen den Einfluss genau dieser Faktoren auf die mikroökonomische Ebene der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (vgl. Porter 1990, 1991, 1999, 2000 etc; Kiese 2008, S. 10; Kiese 2012, S. 42). Um die relevanten Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit nach Porter und das Clusterkonzept in Zusammenhang bringen zu können, werden diese im nachfolgenden Kapitel ausführlich dargestellt.

¹⁴ Coopetition bezeichnet die Dualität von Konkurrenz und Kooperation. Es handelt sich bei diesem Wort um eine Wortschöpfung aus den englischen Begriffen *cooperation* (Kooperation) und *competition* (Wettbewerb). Für eine ausführlichere Darstellung dieser Thematik sei verwiesen auf beispielsweise Jansen/Schleissing (2000); Klein (2014).

2.3 Porters Diamantmodell

Geleitet von der Frage, warum Länder im internationalen Wettbewerb unterschiedliche Erfolge erzielen, untersuchte Porter (1991) in einer breit angelegten empirischen Studie¹⁵ die Quellen nationaler Erfolge. Den Ausgangspunkt seiner Forschungsarbeiten bildet das wichtigste wirtschaftliche Ziel eines Landes: Der Wohlstand¹⁶. Die Fähigkeit eines Landes Wohlstand zu generieren, sei nicht von (dem schwer zu definierenden Begriff) der Wettbewerbsfähigkeit abhängig, sondern von dessen Produktivität. Als Ursache des Pro-Kopf-Einkommens ist die Produktivität langfristig betrachtet der entscheidende Faktor zur Wettbewerbsfähigkeit eines Landes. Der Argumentation Porters folgend ist die nationale Produktivität der inhaltliche Definitionsgeber (Porter 1991, S. 26). Um den Lebensstandard zu sichern bzw. zu steigern, muss die Produktivität gesteigert werden. Dieses notwendige (anhaltende) Produktivitätswachstum erfordert eine qualitative Verbesserung der Wirtschaft – ergo Innovationen (vgl. Porter 1991, S. 26; Porter 2001, S. 5 f.; van der Linde 2005, S. 16 f.; dazu auch Kap. 2.4.2). Des Weiteren ist die Existenz eines internationalen Wettbewerbes für das Produktionsniveau eines Landes von entscheidender Bedeutung. Aus der nur begrenzten Verfügbarkeit von Ressourcen und Humankapital ergibt sich eine auf bestimmte Teilbereiche limitierte Konkurrenzfähigkeit. Daraus resultiert die Konzentration auf bestimmte Branchen und Industrien¹⁷ (vgl. Porter 1991, S. 27 f.)

Die empirischen Ergebnisse seiner Untersuchungen bezüglich der Bestimmungsfaktoren zur Generierung von (nationalen) Wettbewerbsvorteilen illustriert Porter über die Grafik eines Diamanten (vgl. Abb. 1; u.a. Porter 1991, S. 95). Eckpunkte seines Modells bilden vier Gruppen von Faktoren, welche die internationale Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in ihrem nationalen Umfeld beeinflussen: *Faktorkonditionen; Strategie, Struktur und Wettbewerb; Nachfragekonditionen und verwandte und unterstützende Branchen. Staat und Zufall* beeinflussen die Ausprägung dieser vier Faktorenbündel.

¹⁵ Porter untersuchte in einem Zeitraum über vier Jahre zehn wichtige Handelsnationen: Dänemark, Deutschland, Großbritannien, Italien, Japan, Korea, Schweden, Schweiz, Singapur und die Vereinigten Staaten von Amerika. Dabei betrachtete er mehr als 100 Branchen- und Industriegruppierungen (vgl. Porter 1991, S. 41 ff.; Porter 1990, S. 104 ff.).

¹⁶ Wohlstand definiert Porter als einen hohen und steigenden Lebensstandard (Porter 1991, S. 25). Ein Volk kann nach Porter Wohlstand nicht ererben, sondern er muss erschaffen werden (vgl. Porter 1990, S. 103).

¹⁷ Lag der Fokus Porters Arbeit zu Beginn auf Branchen- bzw. Industriekonzentrationen von Ländern, betont Porter in seinen neueren Arbeiten die Bedeutung von Regionen.

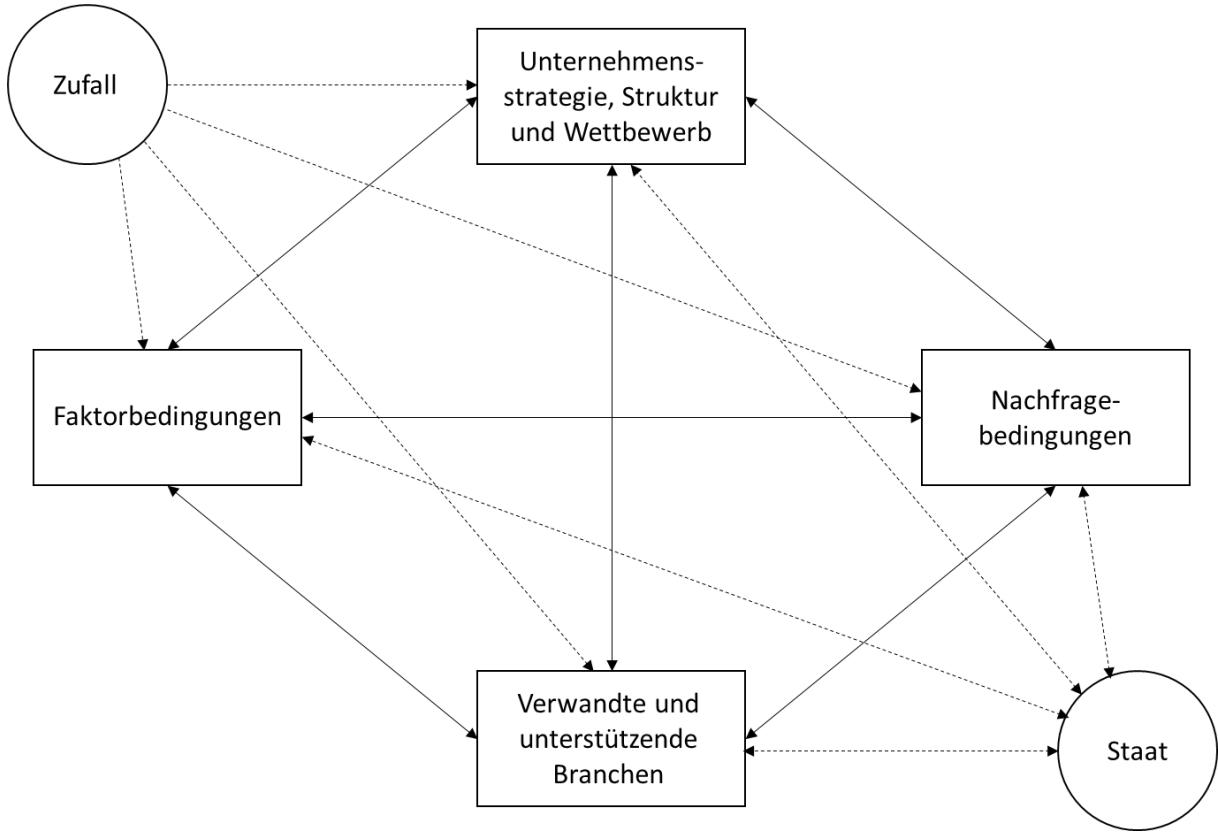


Abbildung 1: Die Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit (Porter'scher Diamant).

Quelle: Porter (1991), S. 151.

Als Faktorkonditionen möchte Porter „Produktionsmittel, die zur wirtschaftlichen Betätigung in einer Branche unerlässlich sind“ (Porter 1991, S. 97), verstanden wissen. Gemeint sind damit beispielsweise Humanressourcen, Know How, natürliche Ressourcen, Arbeit, Kapital und Infrastruktur. Dass die Art und der Umfang der Ausstattung dieser Produktionsfaktoren variiert, so Porter, sei für den Wettbewerbsvorteil weniger relevant, als das Tempo diese zu verändern (vgl. Porter 1991, S. 98). Das bedeutet, dass bloßes Vorhandensein bestimmter Produktionsfaktoren allein, keinen Wettbewerbsvorteil generiert. Dieser erwächst erst aus der Fähigkeit, binnen kurzer Zeit die verfügbaren Faktorkonditionen zu schaffen, aufzuwerten und entsprechend der Erfordernisse bestimmter Branchen zu modifizieren (vgl. Porter 1991, S. 98).

Die zweite große Einflussgruppe auf den Wettbewerbsvorteil (von Nationen) bilden die Nachfragebedingungen. Entgegen der Annahme, in einem zunehmend globalisierten Wettbewerb rücke diese in den Hintergrund, stellte sich bei Porters (1990, S. 108; 1999c, S. 185) Untersuchungen das Gegenteil heraus. Die Inlandsnachfrage hat insofern besonderen Einfluss auf die Wettbewerbskraft als dass sie durch ihre Eigenschaften sowohl auf nationaler und internationaler Ebene wirkt. Beispielsweise beeinflusst ihre Zusammensetzung, genauer ihre Art und Struktur, das Verhalten von Unternehmen, weil diese auf das Marktverhalten reagieren müssen. Die Qualität der Inlandsnachfrage ist demnach ein wichtiger Treiber für die Innovationskraft

eines Unternehmens (vgl. Porter 1990, S. 108; Porter 1991, S. 109 f.), was sich letztlich auch auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auswirken kann.

Verwandte und unterstützende Branchen bilden die dritte Gruppe der Bestimmungsfaktoren des nationalen Vorteils. Porters Untersuchungsergebnis diagnostiziert neben der Bedeutsamkeit eines besseren Zugangs zu kostenwirksamen Produktionsmitteln den Vorteil der laufenden Koordinierung. Die Verflechtungen der Wert(schöpfungs)ketten von Unternehmen vor- und nachgelagerter Branchen können zum Wettbewerbsvorteil beitragen, wenn eine gewisse räumliche Nähe vorzuweisen ist. Aus dieser engen Zusammenarbeit mit einheimischen Zulieferern resultiert ein Innovationspotential, was den wichtigsten Nutzen darstellt (vgl. Porter 1991, S. 127). Die vierte Ecke des Diamanten bilden Strategien, Strukturen und Wettbewerb. In diese Gruppe der Bestimmungsfaktoren lassen sich alle (nationalen) Bedingungen, die die Art der Unternehmensentstehung, -organisation und -führung beeinflussen, zusammenfassen. In diesen Kontext können auch die Ziele und Strategien der Unternehmen und die Art der heimischen Konkurrenz eingeordnet werden (vgl. Porter 1990, S. 109; Porter 1991, S. 96 u. 131).

Wie bereits erwähnt, werden die Ausprägung dieser vier Faktorenbündel durch den Zufall und den Staat beeinflusst (vgl. Kiese 2012, S.42). Porter weist ausdrücklich darauf hin, dass die Verleitung, den Staat als fünfte Bestimmungsgröße zu erklären, groß ist, dies aber nicht die richtige Auffassung sei. Zwar fielen dem Staat zentrale Aufgaben, wie Schaffung und Erhaltung der Infrastruktur, Gesundheitswesen oder Bildungssystem, zu, dennoch kann ein Staat den Wettbewerbsvorteil an sich nicht selbst erschaffen. Er kann lediglich in den Branchen verstärkend und unterstützend eingreifen, in denen grundlegende Bestimmungsfaktoren des nationalen Wettbewerbsvorteils bereits vorhanden sind. Die Rolle des Staates muss daher vielmehr als Einflussgröße auf den ‚nationalen Diamanten‘ verstanden werden. (vgl. Abbildung 1). In diesem Zusammenhang kann der Staat die Möglichkeiten zur Schaffung eines nationalen Vorteils beschleunigen und erhöhen oder umgekehrt. Das Spektrum der Alternativen an staatlichen Maßnahmen umfasst beispielsweise Instrumente wie Vorschriften, Steuerpolitik und Kartellgesetze zur Beeinflussung des Faktorenbündels Strategie, Struktur und Wettbewerb (vgl. Porter, 1990, S. 114; Porter 1991, S. 151 f.)

Abgeleitet aus seiner Untersuchung konstatiert Porter (1991), dass der Zufall die Bedingungen eines Diamanten zu ändern vermag. Als Zufallsereignis zählen u.a. Kriege, zufällige Entdeckungen und größere technologische Brüche. Es handelt sich demnach um Ereignisse, die ein Unternehmen nicht direkt beeinflussen kann.¹⁸

¹⁸ Für eine ausführliche Beschreibung aller Beeinflussungsfaktoren des nationalen Diamanten vgl. u.a. Porter 1991, S. 93-154; Porter 1999c, S. 176-206.

Ziel des von Porter (1991) entwickelten Diamantmodells ist die Beschreibung eines Geschäfts-umfeldes (*business environment*). Es kann als ein Instrument zur Analyse von Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken genutzt und auf unterschiedlichen Maßstabsebenen - zum Beispiel eben auch für Cluster - eingesetzt werden (vgl. Kiese 2012, S. 42). Porter (1991) versteht seine Theorie des nationalen Diamanten als komplexes und interdependentes Zusammenspiel der vier Bestimmungsfaktoren (vgl. u.a. Porter 1991, S. 95 ff.; Ebert et al. 2009, S. 472). Demnach ist der Diamant kein starres Modell, sondern ein sich entwickelndes, veränderndes System. Die Dynamik des nationalen Vorteils begründet sich, seiner Argumentation zu Folge, indem sich die Bestimmungsfaktoren wechselseitig beeinflussen, aufeinander einwirken und sich gegenseitig verstärken (vgl. Porter 1991, S. 154 f.; Porter 1999a, S. 193; Lerch 2009, S. 26). Wenn sich eine Umgebung, die sich mit dem Diamanten beschreiben lässt, optimal entwickelt, kann das zur Clusterbildung beitragen (vgl. Porter 1991, S. 155 u. 174; Porter 1999c, S. 194; dazu auch bspw. Mossig 2008). Das passiert aber nicht automatisch, die (im Diamant beschriebenen) Faktoren müssen auch wirklich (zueinander) passen und sich in einem „systemischen Charakter“ manifestieren (vgl. Porter 1991, S. 174).

2.4 (Wettbewerbs-)Vorteile¹⁹ von Clustern

Der Erfolg eines Landes (später auch Region) liegt demnach nicht in der Existenz einzelner Brachen per se, sondern erst in ihrer Häufung bzw. dem Cluster. Diese Cluster sind gekennzeichnet durch horizontale und vertikale Verknüpfungen (Porter 1991, S. 97; Lerch 2009, S. 24). Cluster können sowohl als eine ‚Facette‘ des Diamanten bezüglich des Bestimmungsfaktors verwandte und unterstützende Branchen betrachtet werden. „[D]och am besten betrachtet man sie als eine Manifestation der Interaktion zwischen allen vier Facetten.“ (Porter 1999a, S. 225).

Auf Grund der aus dem Diamanten-Modell herauslesbaren Vorteile sind Unternehmen, die in einem Clusterkontext agieren, besonders gut für den (internationalen) Wettbewerb gerüstet (vgl. Porter 1990; 1999a, 1999b, 1999c, 2000). Im Folgenden werden die Vorteile, die den Clustern zugeschrieben werden, genauer erläutert. Dabei erhebt diese Beschreibung keinesfalls den Anspruch der Vollständigkeit, da Cluster „vary in size, breadth, and state of development“ (Porter 1998a, S. 204) und jedes Cluster für sich „a unique constellation in time and space“ ist

¹⁹ Porter (1990, 1991, 1999a, 1999b etc.) stellt in seinen Forschungen aber nicht nur die Vorteile heraus. Er konstatiert ebenfalls, dass sich die Zusammenhänge auch negativ auf (die Produktivität der) Cluster auswirken können.

(Möhring 2005, S. 22).²⁰ Daraus resultierend, sind Vorteile nicht universell, sondern treten in erheblichen Variationen in Erscheinung (vgl. Kiese 2008, S. 28 f.; 2012, S. 70; Glasmeier, 2003, S. 565 f.). Weiterhin ist zu betonen, dass die den Clustern zugeschriebenen Vorteile nicht immer trennscharf voneinander abzugrenzen sind, da sie sich zum Teil gegenseitig bedingen, verstärken, d.h. Synergien erzeugen, und/oder in Kombination auftreten (vgl. Porter 1999b, S. 57).²¹ Grundsätzlich definiert Porter (1999) drei Arten, wie sich ein Cluster auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirken kann. Demnach haben Cluster Einfluss auf: (1) die Produktivität, (2) die Innovationen und (3) die Zahl der Unternehmensneugründungen (vgl. Porter 1999a, S. 225; 1999b, S. 55; Henzelmann 2010, S. 213; Cernavin/Führ 2005, S. 10). Dabei variiert die Intensität dieser Wettbewerbseinflüsse in Abhängigkeit der sozialen Einbettung der Clusterakteure (vgl. Porter 1999a, S. 226). Da in vorliegender Forschung die Arbeiten Porters einen essentiellen Bestandteil darstellen, werden nachfolgend die drei wesentlichen, von Porter benannten Vorteile von Clustern näher beleuchtet.²² Dennoch ist es notwendig, einen groben Rahmen wissenschaftlicher Beiträge inhaltsgleicher bzw. -tangierender Forschungen einfließen zu lassen, um den Gesamtkontext der weiteren theoriegeleiteten Ausarbeitung zu verdeutlichen.

²⁰ Die oft zitierte Vielfalt von Clustern wird auch durch die von van der Linde (2005, S. 23 ff.) durchgeführte Cluster-Meta Studie empirisch belegt. Van der Linde untersuchte ein Clustersample von insgesamt 833 Clustern aus 49 Ländern. Dabei wurden 14 069 quantitativ auswertbare Observationen erzeugt. Unter anderem wurden Unterschiede hinsichtlich Größe, geografischer Konzentration, Wettbewerbsfähigkeit und Alter festgestellt. Bezuglich der Größe variierten die untersuchten Cluster von außerordentlich groß, mit über einer Million Beschäftigten, bis hin zum kleinsten Cluster mit gerade einmal 50 Beschäftigten. Der Median lag bei 10 000 Beschäftigten. Hinsichtlich der beteiligten Clusterakteure lag der Median bei 150 Firmen. Die Annahme von Clustern als lokales Phänomen sahen van der Linde und Mitarbeiter in der geografischen Konzentration bestätigt. Mehr als 40% befanden sich in stadtähnlichen, engen Gebieten und lediglich 13 % wiesen eine Überschreitung von Landes- oder Staatsgrenzen auf. Weiterhin ergab die Untersuchung in Bezug auf die, in diesem Kapitel relevante, Wettbewerbsfähigkeit von Clustern ebenfalls erhebliche Unterschiedlichkeiten. Etwa ein Viertel der untersuchten Cluster wurde als schwach bzw. wettbewerbsunfähig eingestuft. Ein weiteres Drittel hingegen konnte zu den weltweit stärksten und führendsten Clustern verortet werden. Van der Linde begründet dieses Untersuchungsergebnis mit zwei Argumenten. Einerseits führt die Spezialisierung von Clustern dazu, dass Cluster Weltführerschaft erreichen und andererseits gäbe es verstärktes Interesse an erfolgreichen Clustern, was zu einer erhöhten Repräsentanz dieser in der Studie führte (vgl. van der Linde 2005, S. 26). Ergebnisse, die sich aus den Aussagen über das Alter der Cluster ableiten ließen, bestätigten die These langer Entwicklungsprozesse. Mehr als 40% der untersuchten Cluster wiesen eine Historizität von über 100 Jahren, fast 20 % über 200 Jahre, auf. Des Weiteren konnte kein systematischer Zusammenhang zwischen Alter und Wettbewerbsfähigkeit eines Clusters im Sinne (oft postulierter) Lebenszyklusstufen (Aufstieg, Reife, Niedergang) nachgewiesen werden (vgl. ebd. S. 27). Anders formuliert hängt die Wettbewerbsfähigkeit nicht vom Alter ab: Ältere erfolgreiche Cluster sind genauso vertreten wie jüngere und vice versa, junge wettbewerbsunfähige existieren ebenso wie ältere.

²¹ Kiese (2012, S. 75) konstatiert in diesem Zusammenhang nach einer ausführlichen Sichtung der Studien zur Evidenz der Vorteilhaftigkeit, „dass die vielfach propagierte Leistungsfähigkeit von Clustern hinsichtlich unterschiedlicher Zielvariablen wie Produktivität, Innovativität, Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität [...] methodisch problematisch sowie empirisch lückenhaft und nicht eindeutig ist [...].“ Auch Martin/Sunley (2003, S. 22) sehen die oft weitverbreitete Auffassung, Cluster seien produktiver, innovativer, wettbewerbsfähiger und profitabler, als noch nicht ausreichend (empirisch) belegt an. Vgl. dazu auch Kap. 2.5 Kritische Würdigung der Clusterkonzeption nach Porter.

²² Wie in Kapitel 2.1 erläutert, beschrieb bereits Marshall (1922, S. 268, 271) die Effizienzvorteile räumlicher Konzentration (bspw. lokales Arbeitskräfteangebot, gemeinsame Nutzung hochspezialisierter Maschinen und Anlagen). Krugman (1991, S. 36 ff.) prägte, unter Rückgriff auf Marshalls Ausführungen, *labor market pooling*,

Eine Anmerkung zum weiteren Vorgehen in dieser Arbeit:

Porter bezieht den Ausgangspunkt seiner Argumentation immer auf Unternehmen (vgl. bspw. Porter 1991, 1999a, 1999b, 2014b), was aus seiner industrieökonomischen Betrachtungsweise logisch und legitim erscheint. Für die Beantwortung der eingangs gestellten Forschungsfragen ist die Darstellung der Wettbewerbsvorteile unablässig, da sie einen wichtigen Argumentationspunkt darstellt, auf den im weiteren Verlauf immer wieder Bezug genommen wird. Dennoch sei darauf hingewiesen, dass weder die vollständige Wiedergabe bereits geschriebener und wissenschaftlich anerkannter Sachverhalte, noch die komplette Aufarbeitung dieser Ziel dieses Abschnittes sind. Vielmehr soll ein Überblick über die verschiedenen, in Abhängigkeit ihres disziplinären Hintergrundes immer wieder diskutierten Ansätze bzw. Theoriegebäude gegeben werden, um a) die bereits erwähnte, inhaltliche Überschneidung verständlich zu erläutern; b) den Betrachtungsblickwinkel auf eine höhere Agglomerationsebene (weg von Porters Unternehmensfokus hin zur Betrachtung des Gesamtclusters) zu verschieben; damit c) die logische Argumentationsreihenfolge unter wissenschaftlicher Genauigkeit und Nachvollziehbarkeit gewahrt werden kann.

2.4.1 Produktivität

„Bei der Produktivität handelt es sich um den Wert, der pro Arbeitstag und Kapital- beziehungsweise Ressourceneinheit erzeugt wird“ (Porter 1999a, S. 221). Anders formuliert ist darunter das Verhältnis von Input zu Output zu verstehen (vgl. Eckrich 2016, S. 30). Aus dem sich eröffnendem besseren Zugang zu spezialisierten Produktionsfaktoren eines Unternehmens, das sich in einem Cluster an(ge)siedelt (hat), resultieren, auf Grund der räumlichen engen Distanz, Vorteile in Form von Kosteneinsparungen, besserer Kommunikation und Effizienz (vgl. Porter 1990, S. 108; Porter 1991, S. 127; Porter 1999a; S. 226 f.). An dieser Stelle lässt sich der Bezug zu Porters Diamanten hervorragend verdeutlichen: Sowohl die Faktorkonditionen (als spezialisierte Produktionsfaktoren zählen insbesondere maßgeschneiderte Produkte, wie beispielsweise Bauteile und Maschinen, aber auch Personal und (gewerbliche) Dienstleistungen (vgl. Porter 1999a, S. 226)), als auch die verwandten und unterstützenden Branchen (Anbieter/Zulieferer) wirken bei diesem Beispiel zusammen. Aus diesen Zusammenhängen ergeben sich für Akteure

Intermediate Inputs und *Technological Spillovers* als die drei (vorteiligen) Agglomerationseffekte zur Begründung der Existenz von Clustern (vgl. dazu auch Mossig 2002, S. 147, Brandt 2008, S. 114).

eines Clusters bspw. ein Pool an spezialisierten Arbeitskräften oder Lieferanten/ Zulieferern und ein besserer Zugang zu diesen, wodurch Kosten bei Einstellung bzw. (Neu)Verhandlungen eingespart werden können (vgl. Porter 1999b, S. 57). Die besondere Kombination der Produktionsfaktoren erschafft somit ein spezielles Umfeld, welches sowohl Effizienz als auch Produktivität steigert (vgl. van der Linde, C., 2005, S. 21).²³ Aus dieser Argumentationslogik ergeben sich aus den Wirkungszusammenhängen daher nicht nur Synergieeffekte, sondern auch positive Externalitäten, die auf Cluster zurückzuführen sind (vgl. Porter, 1999b, S. 55). Voraussetzung, um diese Art des Einflusses positiv nutzen zu können, ist, dass sich wettbewerbsfähige lokale Anbieter in dem betreffenden Cluster befinden: Sofern dies der Fall ist, führen insbesondere Transparenz und Kontinuität der lokalen Beziehungen zu Vorteilen. Kosteneinsparungen entstehen beispielsweise durch kurze Transportwege, Wegfall von Lagerhaltungskosten auf Grund von lokalem Outsourcing, Wegfall oder Senkung von Importkosten und/oder dem Risiko von Lieferverzögerungen, Reputationssicherung oder der gemeinsamen Bereitstellung von Hilfs- und Unterstützungsleistungen (vgl. Porter 1999a, S. 226 f.).

Ein weiterer Vorteil der aus Clustern erwächst, ist der Zugang zu Informationen.²⁴ Diese können innerhalb des Clusters, zum Beispiel auf Grund kurzer Kommunikationswege, örtlicher Nähe oder bestehender Technologieverbindungen, leichter und kostengünstiger beschafft werden, was wiederum zur Produktivitätssteigerung beiträgt (vgl. Porter 1999a, S. 229; Porter 1999b, S. 57). Der Zugang zu speziellen Informationen (bspw. über Märkte, Technologien oder Wettbewerb) kann überdies auch durch Vertrauen, persönliche Beziehungen und (informelle) Verbindungen innerhalb der Clustergemeinschaft geschehen.

²³ Van der Linde (2005, S. 21) argumentiert ganz im Sinne Porters, dass die Wettbewerbsfähigkeit auch rapide verloren gehen kann, sollten die Grundlagen dieser – eben die Kombination der Produktionsfaktoren- nicht mehr stimmen.

²⁴ Eng mit dem verbesserten Zugang zu Informationen verbunden, sind die sogenannten *spillover*, zu dt. *Übertragungseffekt*. Darunter ist Transfer von beispielsweise Wissen, Technologien, Qualifikationen, Managementpraktiken oder Informationen zu verstehen. Für einen kurzen, historischen Abriss der Wissensspillover-Forschung vgl. z. B. Kiese (2008, S. 16 f. oder 2012, S. 47 ff.) oder Scherngell (2007, S. 7 ff) und die dort zitierte Literatur. Auch Fahrhauer/ Kröll (2013, S. 167 ff.) geben einen angemessenen Überblick zum Thema. Spillover können sowohl formell und informell und zum Teil auch ungewollt passieren (vgl. Asheim/Isaksen 2002, S. 79 u. 86; Kiese 2012, S. 47 ff.; Schamp 2009, S. 33). Malmberg/Maskell (2002, S. 434) konstatieren bezüglich des Zusammenhangs der spillover und Cluster eine Umkehrung der Kausalitätskette. Die Analyse innovativer Cluster starte (obwohl man es so erwarten würde) üblicherweise nicht damit herauszufinden, wie Wissen geteilt und Technologien so übertragen werden können, dass es die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erhöht, um dann zu zeigen, wie der Cluster als Konsequenz aus diesen Vorteilen entsteht. Stattdessen wird einfach angenommen, dass die aktuelle Leistungsfähigkeit der Firmen, die sich im Cluster befinden, das Ergebnis eines angenommenen örtlichen Übertragungseffektes ist. Es sei an dieser Stelle nochmals betont, dass hier nicht die sich daraus ergebende „Henne- Ei-Debatte“, in Bezug auf das Verhältnis von Clusterentstehung und Clustervorteilen, eruiert werden soll, sondern der Fokus auf dem dahinterliegenden argumentationstheoretischen Element - d.h. Cluster beeinflussen Wettbewerbsvorteile- liegt.

Weiterhin sei auch auf das (SECI-)Modell der Wissensspirale von Nonaka/Takeuchi (1995, S. 71), was auf Polanyi (1966) Klassifikationssystem des impliziten und expliziten Wissens aufbaut, verwiesen. Wrobel (2008, S. 93) sieht in dieser Differenzierung (von implizitem und explizitem Wissen) den bedeutendsten Baustein der Informationstheorie aus Sicht des Clusterkonzeptes.

Eine gemeinsame Clusteridentität („Wir-Gefühl“) kann für Marketingzwecke genutzt werden, was wiederum dem ganzen Cluster als Wettbewerbsvorteil zu Gute kommen kann (vgl. Porter 1999b, S. 57; Kiese 2012, S.44; insbesondere Hintze 2018).

Eine Erhöhung der Produktivität ergibt sich ebenfalls durch die Möglichkeit von Komplementaritäten. Diese lassen sich in den unterschiedlichsten Bereichen, wie Produkten, Dienstleistungen, aber auch Logistik, Marketing oder Abstimmungen der Aktivitäten zwischen den Clusterakteuren, vorfinden (vgl. Porter 1999a, S. 229 f.). Weiterhin sei der Zugang zu öffentlichen Gütern und Institutionen vorteilhaft. Neben staatlichen Investitionen, wie z.B. in besondere Infrastruktur oder Bildungsangebote, bieten Cluster breitere Möglichkeiten, öffentliche Leistungen zur Produktivitätssteigerung zu schaffen. Gemeinsame Investitionen der Clusterakteure in Prüflabore, Qualitäts- oder Ausbildungszentren u.a. werden nicht selten getätigt, weil sie die Vorteilhaftigkeit und das Potential kollektiver Nutzung erkennen (vgl. Porter 1999a, S. 231; Porter 1999b, S. 58). Der (örtliche) Wettbewerbs- und Konkurrenzdruck bringt höhere Motivation, Anreize und bessere Leistungsmessung mit sich, was sich ebenfalls positiv auf die Leistungsfähigkeit auswirken kann (vgl. Porter 1999a, S. 232; Porter 1999b, S. 58). Im Vergleich zu isolierten Beteiligten lassen sich die Zusammenhänge, die zu Produktivitätssteigerungen führen (können), in einem Cluster leichter identifizieren (vgl. Porter 1999a, S. 230). Eckrichs (2016) Untersuchung bezüglich der Auswirkungen von Konzentrationseffekten auf Produktivität und Innovation auf Cluster bestätigen Porters Ausführungen. Dennoch verweist er auf die empirische Uneindeutigkeit bisheriger Studien (vgl. Eckrich 2016, S. 33). Nach Cernavin/Führ (2005, S. 10) gewinnen insbesondere die sozialen Ressourcen und damit einhergehend die Qualität der Clusterbeziehungen zunehmend an Bedeutung bezüglich Produktivität und Innovation.

2.4.2 Innovation

„In der Praxis ist Innovation zu einem großen Teil etwas Nüchternes, das langsam anwächst, nichts Radikales. Sie baut eher auf ein Ansammeln kleiner Einsichten und Schritte als auf den großen technologischen Durchbruch. Oft enthält sie Ideen, die nicht ‚neu‘ sind, die aber bislang nie mit Nachdruck verfolgt wurden. Sie ergibt sich aus organisatorischem Lernen und auch aus herkömmlicher Forschung und Entwicklung.“²⁵ (Porter 1991, S. 67). Porter (1991) fasst den Begriff der Innovation bewusst sehr weit. Einerseits sollen technologische Verbesserungen oder

²⁵ Als Ursachen für Innovationen werden neue Technologien, neue oder sich wandelnde Käuferbedürfnisse, das Aufkommen eines neuen Branchenbereiches, Verschiebung der Kosten für Produktionsmittel oder der Verfügbarkeit und Veränderungen der staatlichen Bestimmungen genannt (Porter 1991, S. 68 f.).

Neuerungen erfasst, andererseits auch die Art und Methodik etwas besser gemacht werden (vgl. Porter 1991, S. 67, Porter 1999c, S. 173). Eine vertiefende Erläuterung, was genau unter Innovation oder den Innovationsprozessen im eigentlichen Sinne zu verstehen ist, findet bei Porter allerdings nicht statt (Porter 2000a, S. 21 ff.; Lerch 2009, S. 28 f.).

In der wissenschaftlichen Literatur haben sich zahlreiche Autoren aus den unterschiedlichsten Bereichen mit verschiedenartigen Schwerpunktsetzungen der Thematik der Innovationen gewidmet (vgl. Macharzina/Wolf, 2010, S. 739).²⁶ Aufgrund der bereits erwähnten Interdisziplinarität findet sich keine allgemein anerkannte Definition des Begriffes Innovation (vgl. Gärtner, 2007, S. 18; Parpan-Blaser 2011, S. 35; Vahs/Burmester 2005, S. 43, Gordon/McCann 2005, S. 31)²⁷ und es herrscht lediglich Einigkeit zur Uneinigkeit. Rammert (2010, S. 40) trifft es auf den Punkt, indem er sagt: „Die Begriffe der Innovation tanzen munter und bunt durcheinander“. Ausgehend von der etymologischen Bedeutung (lat *innovare* – erneuern, *innovatio* – Neuerung (vgl. Gärtner 2007, S. 18; Macharzina/Wolf 2010, S. 739)) des Begriffes Innovation handelt es sich immer um etwas „Neues“ (vgl. Vahs/Burmester 2005, S. 1). Im allgemeinen Sprachgebrauch hat sich der Bedeutungsinhalt der Innovation im *ökonomischen* Sinne durchgesetzt. Allerdings existieren auch zahlreiche Innovationen *nicht-ökonomischer* Art (vgl. Rammert, 2010, S. 21).

Da sich eine Notwendigkeit zur Definition aus akademischen und praktischen Gründen, sowie der Vermeidung von Missverständnissen (vgl. Hauschildt/Salomo 2011, S. 3 f.) ergibt, soll hier grundsätzlich „[...] unter einer Innovation [...] die zielgerichtete Durchsetzung von neuen technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Problemlösungen [...], die darauf gerichtet sind, die Unternehmensziele auf eine neuartige Weise zu erreichen“ (Vahs/Buhrmester 2005, S. 2) verstanden und in *wirtschaftliche* und *soziale* Innovationen unterschieden werden.²⁸ Wobei die wirtschaftlichen Innovationen ihrerseits nochmals in *Prozess-* und *Produktinnovation* differenziert werden.²⁹

Innovationsdefinitionen im ökonomischen Sinn³⁰ zielen vordergründig auf eine kommerzielle Nutzung ab. Das Hauptziel der wirtschaftlich orientierten Innovationstätigkeit ist unbestritten

²⁶ vgl. stellvertretend für viele Hauschildt/Salomo, 2011; Howaldt/Jacobsen, 2010).

²⁷ Einen Überblick über die unterschiedlichen Definitionen und Abgrenzungen des Innovationsbegriffes bieten beispielsweise Hauschildt/Salomo, 2011, S. 6 f.), Vahs/ Burmester 2005, S. 43 ff.; Parpan-Blaser 2011, S. 38 ff. und Gärtner 2007, S. 19 f.

²⁸ Eine ähnliche Klassifikation findet sich bereits bei Ogburn (1968), welcher materielle und soziale Innovationen differenziert, und bei Brooks (1982). Letzterer unterscheidet a) rein technische, b) sozio-technische und c) soziale Innovationen (vgl. Brooks 1982 zit. nach Zapf 1989, S. 177).

²⁹ Im Sinne Hauschildt/Salomo (2011, S. 5) bezieht sich die Unterscheidung Produkt- und Prozessinnovation auf die inhaltliche Dimension (der Begriffsdefinition von Innovation) und spiegelt die „vorherrschende Sicht der Dinge wider“ (vgl. ähnlich bei Macharzina/Wolf 2010, S.741).

³⁰ Prägend war hier insbesondere Schumpeter (vgl. Parpan-Blaser 2011, S. 38) mit seiner „Theorie der Innovationen“ (vgl. Schumpeter 2008, S. 95 ff.). Innovation ist bei Schumpeter dem Wesen nach die „Durchsetzung neuer

auf das Ziel, einen Wettbewerbsvorteil zu generieren (bzw. zu behaupten), zurückzuführen (vgl. Vahs/Buhrmester 2005, S.60). In zahlreichen Studien wurde diese Konnektivität von Innovation(sfähigkeit) und nachhaltigem Wettbewerbsvorteil belegt (bspw. Sammerl 2006, S. 2 und die dort angegebene Literatur).

Prozessinnovation (auch *Verfahrensinnovation*) meint eine Veränderung in der Kombination der Faktoren zur Erstellung eines Produktes. Diese korreliert mit positiven Eigenschaften wie bspw. kostengünstigere, schnellere, qualitativ hochwertigere und/oder sicherer Produktion. Prozessinnovationen zielen auf eine Steigerung der Effizienz (vgl. Hauschmidt/Salomo 2011, S. 5; Macharzina/Wolf, 2010, S. 741). Eine *Produktinnovation* liegt immer dann vor, wenn sich die Innovation auf das vom Unternehmen erstellte Gut oder Leistung bezieht (vgl. Macharzina/Wolf 2010, S. 741). Sie betrifft sowohl das Produkt im eigentlichen Sinne, da der Anwender gänzlich neue Zwecke erfüllen kann oder in der Lage ist, bereits bestehende Zwecke auf neue Art und Weise zu verrichten, den Faktorkombinationsprozess zur Erstellung des Produktes, als auch den Vorgang des Verwertungsprozesses am Markt (vgl. Hauschmidt/Salomo 2011, S. 5; Macharzina/Wolf 2010, S. 741). Produktinnovationen haben primär Effektivität zum Ziel, was Effizienzgewinne aber nicht zwangsläufig ausschließt (vgl. Hauschmidt/Salomo 2011, S. 5). Der weite *Produktbegriff* umfasst Vor-, Zwischen und Endprodukte (vgl. Wahren 2004, S.19 zit. nach Behnken 2010, S. 50). Oftmals sind technologische Neuerungen einhergehend, weshalb *technologische Innovation* terminologisch synonym gebraucht wird (vgl. Macharzina/Wolf 2010, S. 741).³¹

Kombinationen“ (vgl. hierzu und im Folgenden: Schumpeter 1931, S 100 f.). Er identifiziert fünf Arten, wie dies geschehen kann: 1) Herstellung eines neuen Produktes, 2) Einführung neuer Produktionsmethoden, 3) Erschließung eines neuen Absatzmarktes, 4) Erschließung eines neuen Beschaffungsmarktes und 5) Durchführung einer Neuorganisation. Damit bezieht Schumpeter neben der technischen Sichtweise auch Fragen bezüglich der Märkte und Organisation mit ein.

Hauschmidt/Salomo (2011) zählen ebenfalls zum Standard der Innovationsdefinitionen aus ökonomischer Perspektive. Sie konstatieren, dass die Definition für eine Einordnung und weitere Behandlung des Innovationsproblems entscheidend ist (vgl. Hauschmidt/Salomo 2011; S. 3). Sie erörtern ausführlich fünf Dimensionen zur Bestimmung einer Definition des Innovationsbegriffes bzw. um die Problemstellung zu klären, wann etwas als innovativ zu bezeichnen ist (vgl. Hauschmidt/Salomo 2011, S. 5 ff.): a) inhaltliche Dimension (Was ist neu?), b) Intensitätsdimension (Wie neu?), c) subjektive Dimension (Neu für wen?), d) prozessuale Dimension (Wo beginnt, wo endet die Neuerung?), e) normative Dimension (Ist neu gleich erfolgreich?). Diese Dimensionen finden sich in unterschiedlicher Ausprägung in den verschiedenen Definitionsansätzen wieder (vgl. Hauschmidt/Salomo 2011, S. 5 ff.) Eine ebenfalls sehr ausführliche Erläuterung zu diesen Dimensionen findet sich bei Gärtner (2007, S. 19 ff.), welcher auch auf die von Van de Ven (1986, S. 591) sehr ähnlich gelagerten Dimensionen („factors“) hinweist. Für die vorliegende Arbeit ist eine solche Bestimmung en détail insofern nicht notwendig, da es auf eine Abstraktion ankommt, welche a) der Tatsache der Verknüpfung von Innovation als Vorteile eines Clusters an sich gerecht wird, und b) für eine weitere Bearbeitung lediglich die Verortung der Bereiche, in denen die Innovationen stattfinden, sowie deren Konnektivität abzielt. Sicherlich ist im Einzelfall eine genauere Betrachtung der einzelnen Dimensionen zweckmäßig (vgl. Kapitel 10 Limitationen).

³¹ Der Vollständigkeit halber seien hier noch zwei Aspekte anzumerken. Erstens: Auch eine Prozessinnovation kann eine technische Innovation sein. Zweitens: Eine strikte Trennung von Produkt- und Prozessinnovation ist nicht immer eindeutig vorzunehmen, wie beispielsweise bei der Erstellung einer Dienstleistung (vgl. Hauschmidt/Salomo 2011, S. 8; Macharzina/ Wolf 2010, S. 742).

Innovationsdefinitionen mit sozialwissenschaftlichem Hintergrund³² fokussieren auf die soziale Praxis, die Reflexion sozialer Beziehungsgefüge und können, im Gegensatz zu den ökonomischen (technischen) Innovationen, (mit)gestaltet werden. Zentrales Merkmal von sozialen Innovationen ist ihre Wertbezogenheit (vgl. Howaldt/Schwarz 2010, S. 90). Zapf (1989, S. 177) definiert soziale Innovationen als „neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und die deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden.“ Ziel der sozialen Innovation ist demnach die Problemlösung bzw. Bedürfnisbefriedigung in bestimmten sozialen Kontexten oder Handlungsfeldern. Die Handlungen, um dies zu erreichen, gehen dabei von den jeweils betroffenen Akteuren aus und stellen eine neue Konfiguration sozialer Praktiken dar (vgl. Howaldt/Schwarz 2010, S. 89). Nach Gillwald (2000, S. 8) stellen soziale Innovationen, insbesondere auf Grund ihrer Ausrichtung an gesellschaftlich hochbewerteten Zielen, ein geeignetes Mittel dar, um den „gesellschaftlichen Herausforderungen zu begegnen“.

Wie auch immer die Innovationsbegriffe seziert werden (ökonomisch vs. nicht-ökonomisch; technisch vs. sozial; wirtschaftlich vs. gesellschaftlich etc.), bleibt unbestritten die Tatsache festzustellen, dass der Forschungsbereich der sozialwissenschaftlichen Prägung ein Schattendasein führt (vgl. Braun-Thürmann/John 2010, S. 54; Gillwald, 2000, S. 1; Howaldt/Schwarz, 2010, S. 95). Ökonomische bzw. technische Innovationen seien, so die Begründung zur Schieflage dieses Missverhältnisses, „Konjunkturmotoren und Garanten wirtschaftlichen Wachstums“ (Gillwald 2000, S. 1), „anschaulicher und leichter abgrenzbar“ (Rammert 2010, S. 22) sowie klarer kalkulierbar und messbar in Referenz auf Erfolgsgrößen (vgl. ebd.). In der Literatur ist die vorgeschlagene Unterscheidung in soziale und wirtschaftliche Innovation zwar weit verbreitet, ihre Sinnhaftigkeit wird aber zunehmend in Frage gestellt.³³ Einvernehmlich mit dieser Feststellung soll die eingangs getroffene Differenzierung lediglich der Orientierung die-

³² Neben Ogburn (1964) und Brooks (1982), die als Ausgangspunkt der „Traditionslinie der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit sozialer Innovation“ (Parpan-Blaser 2011, S. 54) gesetzt werden, waren Zapf (1989) und später Gillwald (2000) prägend für den deutschsprachigen Raum.

³³ Beispielsweise versuchen Braun-Thürmann (2005) und Braun Thürmann/John (2010) die Oppositionalität zu dekonstruieren. Rammert (2010) konstatiert, dass diese Dichotomie ihrerseits an einem Mangel einheitlicher Definitionen krankt. Er legt dar, dass jegliche bisher vorgenommene Typologie (wirtschaftliche, soziale, technische, kulturelle, ökologische Innovation etc.) der Vielfalt der Innovationen in der Gesellschaft nicht gerecht werde (vgl. Rammert 2010, S. 21). Er argumentiert für ein relational-referentielles Innovationskonzept, welches in der Lage ist a) die relevanten Relationen (er unterscheidet zeitliche, sachliche und soziale Dimensionen), die eine Innovation kennzeichnen, zu bestimmen; und b) die relevanten Referenzen, die sich nicht ausschließlich auf den ökonomischen Erfolg beziehen sollten, zu thematisieren (vgl. Rammert 2010, S. 24 ff.).

nen. Hauptaugenmerk sollte daher nicht auf der trennscharfen Zuordnung, sondern den existierenden bzw. potentiellen Wechselwirkungen³⁴ (vgl. Rammert 2010, S. 28) liegen. Auf Grund der Ambivalenz von Innovationen müssen, nicht nur, wie von Howaldt/Schwarz (2010, S. 92) gefordert, für soziale, sondern Innovationen im Allgemeinen „erweiterte Bewertungsmaßstäbe angelegt und ein gesellschaftlicher Diskursprozess in Gang gesetzt werden, der einen Austausch unterschiedlicher Perspektiven und Rationalitäten erlaubt“. Auch Baregh et al. (2009) betonen, dass auf Grund der Inter- und Multidisziplinarität von Forschung und Praxis eine „more generic, integrative definition“ notwendig ist (Baregheh et al. 2009, S. 1334).

Allgemein lassen sich bezüglich des Zusammenhangs von Innovationen und Clustern nachfolgende Aspekte formulieren. Der Wettbewerbsvorteil entsteht dadurch, dass diese (Chance zu) Innovationen erkannt bzw. entdeckt und umgesetzt wird. Ist dies nicht der Fall, kann er sich verlagern (vgl. Porter 1991, S. 67; van der Linde 2005, S. 21). Akteure eines Clusters können die Chancen zu Innovationen oft schneller und klarer erkennen, weil sie zum Beispiel Trends in den Bedürfnissen der Abnehmer oder neue Möglichkeiten bezüglich Technologien frühzeitig wahrnehmen. Ermöglicht wird dies u.a. durch die engen Beziehungen im Cluster, kurzer Kommunikationswege, Informationsaustausch oder direkter Beobachtung anderer Akteure (vgl. Porter 1999a, S. 233 f.). Einhergehend mit der Erleichterung Innovationschancen zu erkennen, verleiht ein Cluster seinen Mitgliedern die notwendige Flexibilität und Schnelligkeit für deren Umsetzung (vgl. Porter 1991, S. 67; Porter 1999a, S. 234). Eckrich (2016, S. 25 ff.) sieht insbesondere durch den Zugang bzw. das Vorhandensein von spezialisierten Märkten und Fachkräften, Wissens-Spillovern und spezialisierten Anbietern komplementärer (Vor-/Zwischen-)Produkte, stimulierende Wirkung der Cluster auf die Innovationskraft. Möhring (2005, S. 21) begreift Cluster als „motors for Innovation“, und Oppenländer (2008, S. 18 ff.) bezeichnet Cluster als „Brutstätten für Innovationen“, welche durch weitere Vorteile wie bspw. Wissenstransfer, spezialisierte Arbeitskräfte, Risikoverteilung und finanzielle Unterstützung vorangetrieben werden (vgl. auch Van der Linde 2005, S. 21).

Als ein weiterer positiver, verstärkender Aspekt im Hinblick auf Wettbewerbsvorteile, resultierend aus Innovationen in Clustern, kann der Wettbewerbsdruck angeführt werden (vgl. Porter

³⁴ „Da es keine technischen Neuerungen ohne veränderte Umgangsweisen und institutionelle Einbettungen gibt und da es kaum eine soziale Neuerung ohne technische Voraussetzungen, ohne technische Begleitbedingungen und ohne Herausforderungen für die technische Entwicklung gibt [...], gilt es zusätzlich, neben der Treiberfunktion der jeweiligen Elemente, auch ihre Anteile und ihre wechselseitigen Zusammenhänge genauer zu studieren. So könnte sich eine sogenannte ‚technische‘ Innovation bei näherem Hinsehen als eine ‚soziale‘ Innovation oder als ein gemischtes Bündel von Innovationen verschiedener Arten erweisen“ (Rammert 2010, S. 28; zur gesellschaftlichen Bedeutung von Innovation vgl. Vahs/Buhrmester2005, S. 14 ff.).

1999a, S. 234, Schiele 2003, S. 20; Eckrich 2015, S. 27)³⁵. Unternehmen, die im ständigen Vergleich zu ihren Konkurrenten stehen, sind innovativer, weil sie versuchen sich durch kreative Lösungen von ihren Mitstreitern abzuheben. Dadurch entsteht ein hohes Fortschrittstempo, von dem langfristig betrachtet das gesamte Cluster profitiert (vgl. Porter 1999a, S. 234; Eckrich 2016, S. 27 f.). Gleich dem Vorteil der Produktivität kommt, neben dem Wettbewerbsdruck, der Transparenz Bedeutung zu. Akteure eines Clusters haben vergleichsweise besseren Zugang, beispielsweise durch informelle Kontakte oder Beobachtungen, zu innovationsrelevanten Informationen als isolierte Unternehmen (vgl. Schiele 2003, S. 20; Eckrich 2016, S. 27). Weiterhin können „[p]olitische Hindernisse im Unternehmen – einer der größten Innovationsbremser überhaupt – [...] überwunden werden“ (Schiele, 2003, S. 20). Cluster bieten demnach ideale Bedingungen zur Innovationsgenerierung (vgl. Van der Linde 2005, S. 21).

2.4.3 Unternehmensneugründungen

Cluster begünstigen Unternehmensneugründungen, indem sie (ihren Mitgliedern) bessere Anreize, wie beispielsweise die zur Verfügungstellung besserer Informationen über neue Geschäftschancen oder niedrigere Eintrittsbarrieren, setzen (vgl. Porter 1999a, S. 237 f.). Gelegenheiten für neue Geschäftstätigkeiten oder Technologie- und Marktchancen sind in einem Cluster leichter auszumachen (vgl. Cernavin 2005, S. 21; Porter 1999b, S. 59). Weiterhin sind positive Rollenmodelle, Netzwerk- und Kontakttätigkeiten, besserer Zugang zu Kapitalgebern, lokale Unterstützung, sowie eine kontinuierliche Erweiterung der Wissensbasis als beispielhafte Gründe für den positiven Einfluss von Clustern auf Unternehmensneugründungen zu nennen (vgl. Menzel/Fornahl 2005, S. 131).

Oben genannte Aspekte werden auch durch Pantazis (2006) Forschung zu Unternehmensgründungen in regionalen Clustern, am Beispiel der optischen Technologien in Südostniedersachsen, bestätigt. Weiterhin stellt sie bezüglich des Zusammenhangs und der Wechselwirkungen zwischen Unternehmensgründung und Clustern fest, dass Unternehmensgründungen (vgl. Pantazis, 2006, S. 67 ff. u. 167 ff.):

- wichtige Impulse für Beschäftigungswirkungen und zum Erreichen einer kritischen Masse geben,
- neues Wissen in das Cluster bringen sowie Innovations- und Lernprozesse initiieren,
- als neue Kooperationspartner im Cluster auftreten und

³⁵ Eckrich (2016, S. 28 f.) weist darauf hin, dass bisherige empirische Untersuchungen zur Theorie des positiven Zusammenhangs von Innovation und Wettbewerbsdruck nicht eindeutig sind.

- positiv durch bereits vorhandene clusterspezifische Infrastruktur beeinflusst werden.

Weitergehende Forschungen wie bspw. Delgado et al. (2010, 2012) explizieren Porters allgemeine Formulierungen. In einer Untersuchung amerikanischer Cluster und deren Einfluss (bzw. Zusammenhang) mit Gründungsaktivitäten formulieren die Autoren einen signifikanten positiven Zusammenhang von (starken) Clustern auf Start-up-Gründungen sowie deren Beschäftigungszahlen und Überlebensfähigkeit (Delgado et al. 2010, S. 495 u. 513 ff.). Während Unternehmen einer Industriewelt im Sinne enger Beziehungen (Agglomerationen) um einen bestimmten Pool von Ressourcen konkurrieren, erhöht die Cluster-Umgebung einer Branche den Pool von wettbewerbsfähigen Ressourcen und reduziert die Barrieren für neue Unternehmen. Starke Cluster erweitern die Bandbreite und Vielfalt unternehmerischer Start-up-Möglichkeiten und reduzieren die Kosten für die Gründung. Cluster tragen zu einer Erhöhung des Beschäftigungsniveaus und der Leistungsfähigkeit von Start-ups bei (vgl. Delgado/Porter/Stern 2010, S. 514). In einer weiteren, ähnlich gelagerten Studie wurden in den untersuchten Clustern höheres Beschäftigungswachstum sowie höheres Wachstum der Löhne, Zahl der Betriebe und Patentierung, als Indikator für Innovationsaktivitäten, verzeichnet. Das Vorhandensein von starken Clustern in einer Region verstärkt auch die Wachstumschancen in anderen (neuen) Branchen (vgl. Delgado/Porter/Stern 2012, S. 1, 6, 34).

Mit anderen Worten formuliert, können diese günstigen Voraussetzungen zur Unternehmensgründung die Innovationstätigkeit des Clusters beeinflussen und zu seinem Wachstum³⁶ beitragen, was wiederum (wie eingangs erläutert) zu einer (gegenseitigen) Verstärkung der bereits (oben) erläuterten Vorteile führt (Porter 1999a, S. 237 f.). Viele Vorteile von Clustern können sich auch positiv auf einzelne Bereiche innerhalb eines Unternehmens, wie beispielsweise F&E oder Produktion, auswirken (vgl. Porter 1999a, S. 225).

³⁶ Delgado et al. (2010, 2012) führen Untersuchungen in bereits existierenden Clustern durch. Feldman et al. (2005, S. 137) weisen darauf hin, dass Untersuchungen erfolgreicher Regionen (Cluster) in voller Reife lediglich Momentaufnahmen seien und keinen Aufschluss darüber geben, wie sich solche Regionen tatsächlich entwickeln. Sie rücken die Rolle der Unternehmer als kritisches Element der Clusterbildung in den Fokus. Die Forschungslücke des Zusammenhangs zwischen Clusterentwicklung und Unternehmensneugründungen sowie deren Interdependenz, greifen Menzel/Fornahl (2005, S. 132) in ihrer Arbeit auf. Indem sie ein Modell zur Analyse dieses Sachverhaltes entwickeln, erörtern die Autoren Art und Einfluss der Unternehmensgründungen in Abhängigkeit der jeweiligen Clusterentwicklungsstufe und vice versa (vgl. Menzel/Fornahl, 2005).

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass die Mitgliedschaft bzw. das Engagement in einem Cluster für dessen Akteure eine Reihe verschiedenartiger (positiver) Auswirkungen innehaben kann. Der Gesamtwert eines Clusters ist, so Porter, immer größer als die Summe seiner Einzelteile (vgl. Porter 1999a, S. 209; Porter 1991, S. 175).

2.5 Kritische Würdigung der Clusterkonzeption nach Porter

Porters Modell der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen und seine darauf aufbauende Clustertheorie ist in der Fachwelt nicht kritiklos geblieben. Das Wissen über die Cluster(Theorie) hat sich seit Porters (v.a. 1991, 1999) Veröffentlichungen, gerade auch auf Grund der zahlreichen kritischen, wissenschaftlichen (positiven und auch negativen) Resonanz erheblich weiterentwickelt (Porter, 1999a, S. 209).

Positiv anzumerken ist, dass Porters Clusteransatz eine „integrative Kraft“ (Lerch 2009, S. 29) besitzt. Verschiedenste Disziplinen der Wissenschaft haben Cluster, deren Entstehung und Wirkung, aus unterschiedlichen Perspektiven erforscht und teilweise auch empirisch belegt (vgl. u.a. Kiese 2008, S. 14; Lerch, 2009, S. 11; van der Linde 2005, S. 23 ff.). Kiese (2008, S. 22; 2012, S. 61) verweist in der Zusammenführung der unterschiedlichen Partialansätze auf eine Chance zur Interaktion der verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen und vermutet in deren Schnittstellen enormes Erkenntnispotential. Weiterhin wird die dynamische Perspektive, die das komplexe Zusammenwirken der Faktorenbündel zur Entstehung von Wettbewerbsvorteilen ermöglicht, als positiv bewertet (vgl. Bathelt/Glückler 2005, S. 150). Durch diesen Analysefokus sei eine „multikausale Erklärungsmöglichkeit“ (Lerch 2009, S. 29) geschaffen worden.

In der damit einhergehenden Offenheit und konzeptionellen Flexibilität von Porters Konzept (Lerch, 2009, S. 29 ff.) liegen die Ausgangspunkte für negative Kritik. Aus der Vielzahl der Definitionen für den Clusterbegriff (vgl. Kapitel 2.1) resultiert eine konzeptionelle Vielfalt der Clustertheorie, die zwar zu einer gewissen Dynamik beiträgt (vgl. Kiese, 2008, S. 14), aber auch, durch ihre inkonsequente Handhabung, zu einer teilweisen Konvergenz der Begrifflichkeiten führt. In Ermangelung einer solchen, allgemeingültigen Theorie³⁷ (vgl.

³⁷ Viele Autoren haben sich, abgeleitet aus den Kritikpunkten zu Porters Clustertheorie mit den Ansprüchen an eine allgemeingültige Clustertheorie befasst. Lerch (2009, S. 12) beispielsweise fordert von einer zufriedenstellenden Clustertheorie die Erfüllung dreier Aufgaben: (1) Erklärung für Existenz von Clustern, (2) Identifikation der Grenzen eines Clusters und (3) Erklärung für die Entwicklung (insbesondere die von Vorteilen und Nachteilen) eines Clusters. Malmberg und Maskell (2002, S. 438) haben ähnliche Vorstellungen, für welche Aspekte eine Clustertheorie Erklärungsansätze liefern müsse: (1) Existenzbegründung, Erklärung der Vorteile (2) und der (3) internen Organisation der Zusammenarbeit bei Agens in einem Cluster, und (4) Erklärung für den Niedergang von Clustern. Gordon und McCann (2000, S. 516 ff.) wollen das Dilemma der fehlenden, einheitlichen Clustertheorie

Kaminski 2009, S. 9; Farhauer/Kröll 2013; S. 195), die eine Begründung für „die Entstehung, Entwicklung und den Niedergang regionaler Cluster erklären könnte“ (Kiese 2008, S. 49), postulieren Martin und Sunley (2003), dass es sich lediglich um ein (weiteres),chaotic concept‘ handle. Die Definitionsvielfalt (vgl. Tab. 1) führe auf einem „Kulminationspunkt der Polysemie“ (Pieper 2013, S. 42), der die Gefahr eines inflationären Gebrauchs eines akademischen Modebegriffs (vgl. Martin/Sunley 2003, S. 6; Bieger/Scherer 2003, S. 9) und inhaltliche Verwässerung in sich birgt und Raum für Interpretationen (vgl. Farhauer/Kröll 2013, S. 159; Martin/Sunley 2003, S. 9; Kiese 2008, S. 21) lässt. Dem Clusterbegriff wird Eklektizismus (vgl. Kiese 2008, S.14; 2012, S. 61) und Unschärfe (vgl. Zürker 2007; S. 23; Martin/Sunley 2003, S. 10; Krafft 2006, S. 15; Farhauer/Kröll, 2013; S. 159) vorgeworfen.

Insbesondere über die (fast) nicht berücksichtigten „sozialen, institutionellen und relationalen Aspekte“ (Lerch 2009, S. 29) erheben viele Kritiker Einspruch. Obwohl Porter in seinen (späteren) Arbeiten die essentielle Bedeutung einer sozialen Einbettung, die Existenz von sozialen Netzwerken und Sozialkapital für die Funktionsfähigkeit, den Erfolg und die Weiterentwicklung von Clustern, zum Beispiel bei der Generierung und Verteilung von Wissen und Informationen, immer wieder betont (vgl. Porter 1998a, S. 227), werden genau diese (komplexen) Prozesse bei seiner Theorie nicht erläutert und verbleiben als eine Art „Black Box“ (vgl. Martin/Sunley 2003, S. 16 f). Ebenfalls theoretisch nicht erfasst und empirisch nicht belegt sind Strukturen und Vorgänge hinsichtlich der Innovationen im Cluster (vgl. Porter 2000a, S. 21 ff.; Lerch 2009, S. 30). Gleiches gilt für Interaktionen und Lernprozesse zwischen den Clusterakteuren (vgl. Lerch 2009, S. 30). Einhergehend damit wird auch die fehlende empirische Erforschung eben dieser Thematik in Porters case studies (vgl. Martin/Sunley 2003, S. 17) und generell zur Clusterthematik (vgl. Malmberg/Maskell 2002, S. 429, 435; Kiese 2012, S. 61 ff.) bemängelt.

Ein weiterer Kritikpunkt stellt die unzureichende geografische Eingrenzung dar. Das Problem sei, so Martin und Sunley (2003), die nonchalante Verwendung der geografischen Terminologie in Abhängigkeit des zu erreichenden Ziels oder der Intention des Auftraggebers der Analyse. Hierin läge auch die Ursache für die bereits erläuterte Definitionsvielfalt (vgl. Martin/Sunley 2003, S. 12).

Vorhergehende Ausführungen über die kritischen Betrachtungen der verschiedenen Autoren tragen zu einem holistischen Gesamtbild über den theoretischen Forschungsstand der Clusterthematik bei und zeigen weiteren Forschungsbedarf auf der Grundlage von Porters

durch die Verwendung dreier Theoriemodelle lösen: (1) ein reines Agglomerationsmodell, (2) ein Industriekomplexmodell und (3) ein Soziales-Netzwerk-Modell.

Clusterverständnis auf. Für die vorliegende Arbeit ist dies insofern von Relevanz, als dass es sich bei Porters Clusterkonzeption mehr um ein, nach wie vor, aktuelles Forschungsgebiet, welches nuancierten Veränderungen und Adaptionen unterliegt, weniger um eine starre, unveränderliche Theorie handelt.

3 Creating Shared Value

3.1 Die Wurzeln von Shared Value

Das Grundverständnis der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft unterliegt im Laufe der Zeit, wie fast alles, einem Wandel. Einhergehend mit diesem Wandel des Rollenverständnisses, verändern sich auch die theoretischen Ansätze in der Wissenschaft.

Das Konzept des *Creating Shared Value*, kurz *CSV*, wurde 2011 von Porter und Kramer zum ersten Mal vorgestellt (Porter/Kramer, 2011). Die Wurzeln finden sich bereits im Jahr 1999, als sich die Autoren mit dem Thema der Wertschöpfung für die Gesellschaft befassten (Porter/Kramer, 1999). Darauf aufbauend entstanden neue Ideen zur Wohltätigkeit als Wettbewerbsvorteil von Unternehmen und die generelle Frage, ob sich Unternehmen sozial engagieren sollten (vgl. Porter/Kramer 2002, S. 57). Proklamierte 1970 Milton Friedman noch, dass die einzige soziale Verantwortung der Unternehmen die Gewinnmaximierung sei (Friedman 1970), haben sich Anspruchshaltung der Gesellschaft und Denkkonzepte in der Wissenschaft und Wirtschaft im Laufe der Zeit verändert. Gewinnmaximierung allein ist nicht mehr ausreichend. Die Zielsetzung der Unternehmen muss neu definiert werden (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 64). Beispielsweise gewinnt die Forderung, das kurzfristige Quartalsdenken abzulegen, in der Wirtschaft zunehmend an Bedeutung. Unternehmen und Manager wollen den auf sie gerichteten Druck entsagen, weil sie erkennen, dass langfristige Investitionen und die Etablierung von Werten notwendige Maßnahmen für die Sicherung des Fortbestehens der Wirtschaft sind (vgl. Barton/Wiseman 2014, S. 3, 5 und 10). Den Unternehmen wird zunehmend bewusst, dass sie, um zukünftig wirtschaftlich erfolgreich zu sein, einen Konsens zwischen Profitmaximierung, Befriedigung der Stakeholder Interessen und dem Anspruch der Gesellschaft auf Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung anstreben müssen. Diesen Konsens können Unternehmen finden, indem sie die Beziehung zu Gesellschaft und Umwelt grundlegend überdenken und nicht mehr nur als reine Kostenursache begreifen, sondern als eine (weitere) Möglichkeit der Wertschöpfung (vgl. Chopra/Narayana 2013, S. 489).

Viele Unternehmen sind bereit sich sozial zu engagieren, aber es bleibt lediglich bei Bemühungen, weil es an strategischem Grundverständnis fehlt (vgl. Porter/Kramer 2006). Zur Überwindung der Diskrepanz zwischen dem gesellschaftlichen Druck auf Unternehmen, soziale Verantwortung zu übernehmen, und deren tatsächlichem Handeln, wird 2006 die Idee des Shared Value erstmals erwähnt (Porter/Kramer, 2006). Die Idee der Schaffung eines gemeinsamen Mehrwertes beruht auf der Einsicht, dass Unternehmen und Gesellschaft voneinander abhängig

sind (vgl. Porter/Kramer 2006, S. 83). Die in der Praxis geläufige Annahme, Ausgaben für soziale Belange reduzieren den Gewinn, verhindert, dass Unternehmen Chancen zur Umsetzung gesellschaftlichen Fortschritts wahrnehmen (vgl. Porter/Kramer 2006, S. 80). Die Lösung des Dilemmas der Unternehmen, Gutes zu wollen und es auch tatsächlich zu tun, liegt in der Idee, soziale Verantwortung strategisch in das Kerngeschäft³⁸ zu implementieren. Auf diese Weise entsteht eine Quelle der Möglichkeiten für Innovationen und Wettbewerbsvorteile (vgl. Porter/Kramer 2006, S. 80). In diesem Ansatz lassen sich bereits die Übergänge zum CSV erkennen (vgl. Kapitel 3.5.2). Die historische Entwicklungslinie des CSV-Ansatzes verdeutlicht nachfolgende Abbildung (vgl. Abb. 2):



Abbildung 2: Historische Entwicklungslinie von CSV, nach Porter 2014a.

In den folgenden Kapiteln wird der Creating Shared Value Ansatz genauer erläutert. Zunächst werden in Kapitel 3.2 für den Ansatz relevante Begriffe definiert. Anschließend folgt im Kapitel 3.3 der Inhalt des Ansatzes in expliziter Form. Danach wird eine kritische Betrachtung des Ansatzes (Kap. 3.4) angeführt, sowie ein Exkurs zu verwandten und angrenzenden bzw. verwandten Ansätzen (Kap. 3.5).

³⁸ Als Kerngeschäft wird das „eigentliche, unmittelbare Geschäftsfeld und de[r] Geschäftszweck eines Unternehmens“ (Schneider 2012, S. 22) bezeichnet.

3.2 Definitorische Grundlagen des CSV Konzeptes

Um die Inhalte des Konzeptes Creating Shared Value eingehend zu betrachten, bedarf es zunächst einheitlicher Begrifflichkeiten, um einerseits eine gemeinsame Basis zur Verständigung über eben diese zu schaffen und andererseits diese Begrifflichkeiten in ihrer Bedeutungskontur klar zu umreißen, damit sie nicht in der Vielfältigkeit und der Komplexität des Themengebietes zerfallen.

Creating Shared Value, kurz *CSV*, ist die Bezeichnung für das von Porter und Kramer (2011) entwickelte Konzept, welches sich wörtlich aus den englischen Wörtern

- *to create*, zu dt. erschaffen, gestalten, kreieren,
- *shared*, zu dt. geteilt, gemeinsam, gemeinschaftlich, mehrfach benutzt und
- *value*, zu dt. Wert, Nutzen, Werthaftigkeit

zusammensetzt. Resultierend aus dem etymologischen Sinn könnte CSV als *geteilte* oder *gemeinsame Wertschöpfung* übersetzt werden. Um zu prüfen ob diese Übersetzung dem Konzept gerecht wird, müssen zunächst die damit verbundenen Fragen „Was meint *Wertschöpfung*“ und „Was ist ein *Wert*“ eingehend erörtert werden. Erst dann kann der Gesamtzusammenhang für die zu Grunde gelegte Begriffsdefinition, die gleichzeitig als Arbeitsdefinition fungieren soll, erfolgen. Um den logischen Aufbau der Begriffsbestimmung zu wahren, werden die beiden o.g. Fragen in umgekehrter Reihenfolge bearbeitet. Zunächst wird die Klärung des Begriffes *Wert* vorangestellt.

Die Wurzeln der Diskussion über den Wertbegriff und deren konstatierten Inhalt reichen bis in die Antike zurück, brachten jedoch keinen allgemeingültigen Konsens (vgl. Meynhardt 2004, S. 57 f.; ähnlich bei Joas 1999, S. 10). Ein *Wert* bezeichnet im allgemeinen Sprachgebrauch eine positive Bedeutung, eine innewohnende Qualität, die jemandem oder einer Sache zukommt und auf Grund derer jemand oder etwas in einem gewissen Maße begehrswert ist (vgl. Duden Stichwort *Wert*; Duncker 2000, S. 3; Ritsert 2013, S.1). Die Konnotation, die dem Begriff *Wert* zugeschrieben wird, unterscheidet sich aber maßgeblich in Abhängigkeit der Wissenschaftsdisziplin (vgl. Meynhardt 2004, S. 57; Ritsert 2013, S. V; Schweidler 2001, S. 10).

3.2.1 Ökonomischer und nicht-ökonomischer Wertbegriff

Diverse Teildisziplinen der Sozialwissenschaft verzeichnen eine Vielzahl an Publikationen und Forschungsarbeiten zur Thematik der Werte. Eine Vielzahl (namhafter) Wissenschaftler hat sich mit der Thematik rund um den Wertbegriff befasst (vgl. Anhang III). Umfassende

Ausführungen und Theorien zu inhaltlichen Aspekten des Wertbegriffes (Was ist ein Wert?; Wie definiert sich Wert?), dem Ursprung (Wie entstehen Werte?³⁹) sowie daraus abgeleiteten Fragestellungen (Welche Kausalzusammenhänge bringen Werte mit sich?; Sind Werte veränderbar?⁴⁰ etc.), welche sich (je nach Fachdisziplin) auf unterschiedliche, teilweise auch gegensätzliche (vgl. Schmidler 2001, S. 10) Ausgangspunkte beziehen, führen zu einer sehr hohen Komplexität dieses Themengebietes.⁴¹

Um dennoch eine angemessene Arbeitsdefinition herzuleiten, wird im weiteren Verlauf lediglich die Unterscheidung in ökonomische und nicht-ökonomische Werte verwendet. *Nicht-ökonomisch* soll dabei alle sozialwissenschaftlichen Ansichten bezüglich der Werte vereinnahmen. Generell kann formuliert werden, dass Werte im sozialwissenschaftlichen Sinn eine Orientierungshilfe darstellen, um zwischen den sich bietenden zahllosen Möglichkeiten zu handeln entscheiden zu können. Anders formuliert helfen Werte den Individuen (oder auch Gesellschaftsgruppen oder Institutionen, welche solche repräsentieren), die Wahlmöglichkeiten ihrer Handlungsalternativen zu hierarchisieren. Werte nehmen somit eine „steuernde und stabilisierende Funktion“ (Schmidler 2001, S. 10) ein. Sie reflektieren wandelbare, individuelle Einstellungen, die durch die Gesellschaft transportiert werden. Dabei sind mögliche Abweichungen und Widersprüche, resultierend aus der Vielzahl von Kulturen, implizit (vgl. Schmidler 2001, S. 10). Folglich ist diese Wertorientierung stets subjektiv behaftet (vgl. Klages 1985, S. 40; Roßteutscher 2013, S. 936).⁴²

Zusammenfassend ist an der Stelle festzuhalten, dass in dieser Arbeit nicht-ökonomische Werte Einstellungen, Vorstellungen, Präferenzen oder Neigungen darstellen, welche in einem Reproduktionsprozess von Gesellschaft und Individuum erzeugt werden (vgl. Duncker 2000, S. 20). „Im Sinne dieses wechselseitigen Modells beeinflussen somit nicht nur gesellschaftlich und institutionell vorgegebene Werte die individuellen Wertstrukturen. Gleichzeitig wirken umgekehrt auch die Werthaltungen jedes Einzelnen auf die entsprechenden Kulturen und Institutionen“ (Duncker 2000, S. 17).

In der Wirtschaftswissenschaft wird der Wertbegriff vorrangig in seiner materiellen Bedeutung verwendet. Die bereits von Aristoteles getroffene Unterscheidung in Gebrauchswert und Tauschwert, nimmt bei den großen Wirtschaftstheoretikern wie Karl Marx eine besondere

³⁹ Vgl. dazu bspw. Joas 1999.

⁴⁰ Vgl. dazu insbesondere Ingelhardts Theorie zum Wertewandel (1977).

⁴¹ Daher muss hier auf eine ausführliche Darlegung der einzelnen Theorien und Forschungsstränge, die nicht mit dem hier zur Verfügung stehenden Rahmen vereinbar wäre, verzichtet werden. Einen kurzen Überblick verschafft Anhang III.

⁴² Diese Betrachtung steht, ungeachtet der vielen Theorien (insbesondere der in der Philosophie verbreiteten Debatte um Wertobjekt und Wertsubjekt), in keinem Widerspruch zu den vorhergehend getätigten Aussagen und soll lediglich ein Hinweis auf die Interaktion von Gesellschaft und Individuum reflektieren.

Bedeutung ein (vgl. Marx 1967, S. 50 ff.; Meynahrdt 2008, S. 57; Schlöder 1993, S. 41). Weiterhin wird in der Wirtschaft aus Vereinfachungsgründen der (zu erwartende) Nutzen, den ein Subjekt aus einer bestimmten Sache zieht (=Wert), in finanziellen Messgrößen ausgedrückt (=bewertet). Das bedeutet, ökonomisch betrachtet, dass der Wert als Bezugsgröße den generierten Vorteil im Verhältnis zu den entstandenen Kosten zum Ausdruck bringt. Es entsteht die Frage, „ist es wert, was es kostet?“ (McK 2004, S. 20; vgl. Porter/Kramer 2011, S. 66; Meynhardt/Gomez 2013, S. 201). Die Antwort dazu determiniert der Markt über Angebot und Nachfrage⁴³ (vgl. Schweißler 2001, S. 10; Schlöder 1993, S. 42). „Werte im ökonomischen Sinn können geschaffen, verglichen und gegeneinander aufgewogen werden“ (Schweißler 2001, S. 10).

3.2.2 Wertverständnis im CSV Konzept

Ökonomische und nicht-ökonomische Werte lassen sich definitorisch den unterschiedlich ausdifferenzierten Fachdisziplinen zuordnen, unter inhaltlichen Aspekten ist eine klare Trennung auf Grund der bestehenden Zusammenhänge jedoch nicht möglich (vgl. Meynhardt 2004, S. 57; Schnebel 1997, S. 10 f. u. 48). Der gesellschaftliche Kontext ist für wirtschaftliches Handeln unabdingbar (vgl. Schlenkrich, 2008, S. 97). Gleichzeitig spiegeln sich gesellschaftliche Entwicklungen durch wirtschaftliche Akteure wider (vgl. Meynhardt 2004, S. 24).⁴⁴ Ausgehend von diesem (evidenten) Zusammenhang definieren Brandstätter/Schuler (2014, S. 24) aus organisationspsychologischer Sicht Werte als umfassende Konditionen, deren Erhaltung oder Umsetzung für ein Individuum ein auf Überzeugungen und Gefühlen basierendes Anliegen darstellen. Werden diese Zustände von der Gesellschaft oder einer bestimmten Gruppe oder Organisation geschätzt, können sie als Werte des jeweiligen Sozialsystems bezeichnet werden. Werte und Wertvorstellungen haben Einfluss auf alltägliches Handeln, weil sie als übergeordnete Ziele angestrebt werden. In dieser Arbeit ist der Untersuchungsgegenstand ein Cluster (vgl. ausführlich dazu Teil B) und seine Mitglieder. Demzufolge ist die wertbasierte Relation (und

⁴³ Die sich aufdrängende Tatsache der Infragestellung der „Objektivität“ des ökonomischen Wertes, da Angebot und Nachfrage letztlich auf die subjektiven Präferenzen, Vorlieben und Interessen der einzelnen Marktteilnehmer zurückzuführen sind (vgl. Schlöder 1993, S. 42), wird an dieser Stelle aus Zeit und Platzgründen lediglich hier vermerkt und im weiteren Verlauf der Arbeit vernachlässigt.

⁴⁴ Ein Beispiel soll an dieser Stelle den Sachverhalt verdeutlichen: „Fleiß und Leistung“, „für einander Verantwortung tragen“ und „sich an die Regeln halten“ sind nicht-ökonomische Werte im Sinne dieser Arbeit. Sie begünstigen aber auch das Arbeitsklima - als einen Einflussfaktor auf ökonomischen Erfolg - wirtschaftlicher Akteure (bspw. einzelner Arbeitnehmer in Unternehmen oder Unternehmen im Wettbewerbsumfeld).

ihre Entstehung) von Person und Organisation (= Cluster) von besonderem Interesse (vgl. Forschungsfrage: Wie sieht der gesellschaftlich relevante Mehrwert aus?). De Cooman et al. (2009) trugen mit ihrer Studie zu Erkenntnissen über den wertbasierten *Person-Organization Fit* bei. Sie gelangten zu dem Ergebnis, dass die Kongruenz von individuellen Werten und den Werten der Organisation bezüglich Eintritt, Mitgliedschaft bzw. Austritt eines Individuums in bzw. aus einer Organisation ausschlaggebend ist.

Porter und Kramer (2011) definieren CSV als Richtlinien, Strategien und Praktiken, die die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens erhöhen und gleichzeitig die sozialen und wirtschaftlichen Bedingungen der Gemeinschaften steigert, in der es tätig ist. Dabei fokussiert CSV die Identifikation und die Erweiterungsmöglichkeiten der Beziehungen zwischen sozialem und wirtschaftlichem Fortschritt (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 66). Durch die identifizierten Verknüpfungspunkte von sozial relevanten Themen und dem Geschäftsmodell eines Unternehmens werden nachhaltige Wettbewerbsvorteile sowie gesellschaftlich relevante Innovations- und Wachstumspotentiale freigesetzt (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 66).

Dies stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen, da die Diskrepanz zwischen Realität, und damit die Notwendigkeit zur Gewinnmaximierung, und der Forderung nach einer Koexistenz von Menschen, Umwelt und Gewinnen (vgl. Chopra/Narayana 2013, S. 489) als unvereinbar erscheint. Der Prozess der Übereinkunft aller Anspruchshaltungen kann als *Creating Shared Value* bezeichnet werden.

Das in der Wissenschaft nicht unumstrittene Konzept (vgl. stellvertretend für viele Crane et al. 2014; Beschorner/Hajduk 2014, Moon et al. 2011; vgl. Kap. 3.4) sieht die Lösung des Konfliktes durch mehrere Interessenhalter in der Schaffung eines *Shared Value*, also eines *gemeinsamen Wertes*. Eine solche Wertsichtigkeit fand in Bezug auf gesellschaftliche Fragen von Unternehmen bisher wenig oder gar keine Beachtung. Wertsichtigkeit meint, dass in Bezug auf *Werte* sowohl gesellschaftliche als auch wirtschaftliche Fragen gestellt werden sollten. Das ist eine Grundannahme des CSV (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 66), und es versucht einen gemeinsamen Nenner der oben dargestellten Definitionen zu finden. Aus diesen vorhergehend beschriebenen Gründen soll in dieser Arbeit *gesellschaftlich relevante Wertschöpfung* (bzw. synonym: *gesellschaftlich relevanter Mehrwert*) als Übersetzung dienen und als Synonym für CSV verwendet werden. Es sei an dieser Stelle noch einmal betont, dass diese Übersetzung auch immer einen ökonomischen Mehrwert impliziert.

Im Hinblick auf die vorangegangenen Ausführungen (und für das weitere Verständnis in dieser Arbeit) kann (und soll) in diesem Zusammenhang unter *Wertschöpfung* zum einen der Prozess

der Bildung immaterieller Werte im ideellen, nicht-ökonomischen Sinn und andererseits die Schaffung von materiellen Werten im ökonomischen Sinne verstanden werden.⁴⁵ Selbige Feststellung kann auch auf den *Mehrwert* übertragen werden. Einerseits kann unter Mehrwert ein monetärer Wertzuwachs im Sinne einer quantifizierbaren, finanzwirtschaftlichen Kennzahl verstanden werden (vgl. dazu insbesondere Marx 1967, S. 165 ff.). Andererseits kann Mehrwert auch im nicht-monetären Sinn einen Wertzuwachs im ideellen Sinne, d. h. Konsens, Weiterentwicklung oder gar Verbesserung des bestehenden Sozialgefüges, darstellen.

Zusammenfassend soll für die vorliegende Arbeit folgende Definition gelten: Zum einen beinhaltet das CSV-Konzept die *ideelle* Wertschöpfung im Sinne einer ethischen Leistung. Zum anderen eine, im eigentlichen ökonomischen Kontext verstandene, *materielle* Wertschöpfung im Sinne von (monetärer) Wertsteigerung. Die Verknüpfung beider Bedeutungsinhalte stellt demnach nicht nur einen Akt der Wirtschaft per se dar, sondern auch eine Berücksichtigung der Ideale der Gesellschaft, in der diese ausgeübt werden. Welche Werte sozial und ökonomisch für ein Unternehmen Relevanz besitzen, ist pauschal nicht zu beantworten. Die Erschließung und Umsetzung der Werte ist Teil des Prozesses der Etablierung von Shared Value.

3.2.3 Wettbewerbsfähigkeit und Wettbewerbsvorteil

Als nächster definitionslogischer Schritt muss folglich geklärt werden, was *Wettbewerbsfähigkeit* im Kontext des Shared Value meint, denn weder in der Wissenschaft noch in der Praxis besteht ein Konsens über die Definition der Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Diez 2012, S. 3; Kušić/Grupe 2004, S. 85; Schumacher 1995, S. 17 ff.; Porter 1991, S. 12), vielmehr herrscht eine „babylonische Begriffsverwirrung“ (Schumacher 1995, S. 17; ähnlich bei Diez 2012, S. 3) vor. Eine begriffliche Klarheit ist allerdings die Voraussetzung für eine Theorie, welche diese Wettbewerbsfähigkeit erklären soll (vgl. Porter 1991, S. 12).

Ausgehend vom Wortgehalt des Begriffes *Wettbewerbsfähigkeit*, kann darunter die Fähigkeit im Wettbewerb konkurrenzfähig zu sein bzw. zu bleiben verstanden werden. Eine Einigung ist dahingehend zu verzeichnen, dass auf Grund unterschiedlicher Aktionsparameter der Wirtschaftseinheiten und -umwelten zwischen *Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen* und *Wettbewerbsfähigkeit von Volkswirtschaften* (vgl. Schumacher 1995, S. 22; Gersmeyer 2004, S. 11 ff.) im *national* oder *international* relevanten Kontext differenziert werden muss. Im Rahmen die-

⁴⁵ Diese Dualität des Begriffes Wertschöpfung teilt auch Möller (2006, S. 76 ff.), der auch einen kurzen Überblick über die Bedeutungs- und Inhaltsanalyse der Wertschöpfung gibt.

ser unterschiedlichen Bezugsebenen haben zahlreiche Autoren und Institutionen unterschiedliche, teils sogar gegensätzliche Definitionen sowie daraus abgeleitete Theorien vorgeschlagen (vgl. Gersmeyer 2004, S. 34).⁴⁶

Für Kricsfalussy (2008, S. 6 f.) führen diese Definitionsversuche zwangsläufig zu einem Diskurs auf Meta-Ebene: Es sei nicht nur der begriffliche Rahmen zu definieren, sondern auch der inhaltliche. Er unterscheidet dabei zum einen die Wettbewerbsfähigkeit als Ziel an sich, welche als erreicht gilt, wenn das Wirtschaftssubjekt am relevanten Markt reüssiert⁴⁷ und in diesem Prozess (Wettbewerbs)Vorteile generiert. Zum anderen sei die Wettbewerbsfähigkeit die Beherrschung der sozioökonomischen Komplexität, welche sich durch die Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen äußere (vgl. Kricsfalussy 2008, S. 8). Aus dieser Überlegung leiten sich zwei Aspekte für die vorliegende Arbeit ab: *Wettbewerbsvorteil* und *sozioökonomische Komplexität*.

Ähnlich dem Begriff der Wettbewerbsfähigkeit mangelt es dem Begriff des *Wettbewerbsvorteils* an einer einheitlichen Definition, vielmehr ist der Ausdruck „Gemeingut“ (Porter 2014b, S. 13) geworden. Porter (1991, 2014b) verfasste zwar mehrere Werke zu Wettbewerbsvorteilen, deren Ursachen, Arten und insbesondere den Strategien diese zu erlangen bzw. zu erhalten, äußerte sich aber nur sehr verhalten definitorisch über das, was für ihn Wettbewerbsvorteile beinhalten. Seine industrieökonomisch geprägte Auffassung von Wettbewerbsfähigkeit sagt aus, dass eine Nation oder Region in dem Maße wettbewerbsfähig ist, indem dort agierende Unternehmen in der Lage sind, in der regionalen und globalen Wirtschaft erfolgreich zu konkurrieren - bei gleichzeitig unveränderten oder verbesserten Löhnen und Lebensstandards für die Durchschnittsbürger (vgl. Porter 2015, S. 3). Aus seinen Forschungen lässt sich ableiten, dass ein Wettbewerbsvorteil entsteht, wenn drei wesentliche Aspekte vorhanden sind: Konkurrenz im Sinne von ökonomischem Wettbewerb, Gewinnstreben und Zukunftsorientierung (vgl. analog Grant 2013, S. 170 ff.; Hofer 2001, S. 145). Anders formuliert begünstigt ein Wettbewerbsvorteil einen Wirtschaftsakteur immer dann gegenüber seinen Mitbewerbern, wenn er Leistungen erbringt bzw. anbietet, die langfristig erfolgreichere Ergebnisse zu erzielen im Stande sind. Abgleitet aus der Frage, wie diese Wettbewerbsvorteile entstehen, entwickelte

⁴⁶ Eine anschauliche Aufarbeitung unterschiedlicher Definitionen, Theorien und Konzepte der internationalen Wettbewerbsfähigkeit findet sich beispielsweise bei Diez (2012, S. 4ff.) oder Kušić/Gruppe (2004, S. 805 ff.). Gersmeyer (2004) beschreibt ausführlich die Synthese beider - internationaler und nationaler - Konzepte der Wettbewerbsfähigkeit unter Rückbezug auf Porters Werke.

⁴⁷ Damit einhergehend sind gewisse Messvorgaben (Kenngrößen wie bspw. F&E-Ausgaben, RoI oder Umsatz und Gewinn) verbunden, mit denen sich die Wettbewerbsfähigkeit in Relation setzen lässt. Kricsfalussy (2008, S. 6 f.) konstatiert aus diesem Sachverhalt, dass diese Messvorgaben conditio sine qua non für die Wettbewerbsfähigkeit sind, weil sie ja bereits ein Ergebnis darstellen (und nicht das Ziel an sich). Daraus ergibt sich für die Wettbewerbsfähigkeit eine inhaltliche Bedeutung von „anzustrebende[m] Zustand und Voraussetzung gleichermaßen [...]“ (Kricsfalussy, 2008, S. 7).

Porter sein Diamantmodell und die Wertkettenanalyse, welche beide im (weiteren) Verlauf der Arbeit näher erläutert (wurden) und in Gesamtkontext zum CSV gesetzt werden (vgl. Kap. 3.3).

3.2.4 Sozioökonomie und soziale Probleme

Um die eingangs gestellte Forschungsfrage *Warum eignen sich besonders Cluster dazu, CSV zu generieren?* beantworten zu können, muss auf den zweiten Aspekt der Wettbewerbsfähigkeit, der *sozioökonomischen* Komplexität, Bezug genommen werden. *Sozioökonomisch* soll in dieser Arbeit die Verbindung von wirtschaftlichen und sozialen Handlungen bzw. ökonomischen Aktivitäten und ihrem sozialen Kontext bezeichnen.⁴⁸ Sozioökonomische Komplexität meint ein Gesamtgefüge an einerseits hochgradig individuellen und andererseits ausdifferenzierten Beziehungen (vgl. Kricsfalussy, 2008, S. 8), in denen (wirtschaftliche) Akteure handeln. „Die sozialen Verbindungen halten den Cluster [welches die Untersuchungseinheit dieser Arbeit darstellt, A. MH] zusammen und tragen damit zur Schaffung von Wert bei. Viele der Wettbewerbsvorteile eines Clusters hängen davon ab, ob die Information ungehindert fließen kann, ob wertschöpfende Interaktion oder Transaktionen stattfinden und ob die Motivation zur Verbesserung ausgeprägt ist. Diese Bedingungen beruhen auf Beziehungen und dem Gefühl, ein gemeinsames Interesse zu haben. Damit kommt der sozialen Struktur eines Clusters zentrale Bedeutung zu“ (Porter, 1999a, S. 238). Dass Unternehmen in der Lage sind, durch CSV einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, wie von Porter und Kramer definiert, wurde bereits durch einige Studien bezüglich dieses Themengebietes nachgewiesen (vgl. Shared Value Initiative o. J (b)). Die von Porter angesprochenen Verbesserungen lassen sich in jedweden Bereich der (Cluster)Umwelt vorfinden - von Umweltschutzmaßnahmen bis hin zu Arbeitsbedingungen. Zur Betrachtung der Thematik soll an dieser Stelle noch der Begriff *soziale Probleme* genauer definiert werden, weil er einerseits, anknüpfend an das oben erläuterte, eingebettet in die sozioökonomische Komplexität als unerlässlich erscheint und andererseits eine zentrale Rolle im CSV einnimmt. Nach einer Definition von Groenemeyer (2014, S. 758) bezeichnen soziale Probleme „[...] Phänomene, für deren Bearbeitung, Kontrolle oder Lösung eine gesellschaftliche bzw. politische Verantwortung angemahnt und erwartet wird [...]“. Einhergehend werden mit ihnen „konkrete Situationen, Lebensbedingungen und Verhaltensweisen assoziiert [...], die

⁴⁸ In der Literatur finden sich dazu unterschiedliche Strömungen, die hier aus Zeit- und Platzgründen nicht weiter vertieft werden können. Hettke (2015) gibt einen kurzen Abriss zur Unterscheidung des „unübersichtlichen Feldes“ (ebd., S. 19) von Sozioökonomie, Sozialökonomik und Wirtschaftssoziologie (vgl. Hettke, 2015, S. 21 ff.). Ferner sei verwiesen auf die Arbeiten von Reinhold (1988) zur Wirtschaftssoziologie, Etzioni (1986), Etzioni/Lawrence (1991) zur Sozioökonomik und Hettke (2015) zur Sozioökonomie.

in irgendeiner Weise als störend, schädlich, belastend, abweichend, ungerecht oder pathologisch angesehen werden“ (ebd.). Soziale Probleme sind von dauerhafter Natur und werden selten gelöst. Sie sind als Bestandteil oder Resultate moderner Gesellschaften bzw. deren Entwicklung Gegenstand öffentlicher Diskussion. Erst durch kollektives bzw. politisches Handeln werden soziale Probleme als solche thematisiert (vgl. Groenemeyer 2012, S. 17 f.; 2014, S. 758). Sowohl diese Problematisierung als auch das Handeln, die sozialen Probleme zu beseitigen, werden auf Grundlage geteilter, verbindlicher und übergeordneter Wertvorstellungen legitimiert.⁴⁹

Alle vorangehend definierten Begrifflichkeiten lassen sich im CSV Konzept zusammenführen, denn CSV versucht wettbewerbsfähige Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu finden und zu etablieren. Was darunter zu verstehen ist, soll nachfolgend eingehend erörtert werden.

⁴⁹ Für eine ausführliche Darstellung sowohl der historischen Entwicklung als auch der inhaltlichen Bedeutungsvielfalt und theoretischer Perspektiven sozialer Probleme sei an dieser Stelle verwiesen auf Groenemeyer (2012).

3.3 Konzeptionelle Grundlagen des CSV

*"Give a man a fish and he will eat for a day.
Teach him how to fish and he will eat for a lifetime."*
(Chinesisches Sprichwort)

Die Begründung zur Anwendung eines neuen Paradigmas findet sich in der Notwendigkeit einer größeren Transformation dessen, was wir heute unter *Kapitalismus*⁵⁰ verstehen. Unter Verweis auf dessen Legitimitätskrise, gibt Porter an, dass der Prozess der Veränderung des Kapitalismus unmittelbar bevorsteht und in Anfängen bereits stattfindet (vgl. Driver 2012, S. 422; ähnlich auch bei Reinhold 1988, S. 2202 ff.). In der Gesellschaft hat sich eine Konzeption des Kapitalismus entwickelt, in der durch strikte Regelungen, Grenzen und Gesetze viele der wichtigsten gesellschaftlichen Bedürfnisse ausgeschlossen werden. Mit der Festlegung des Anwendungsbereiches des Kapitalismus wurden nahezu alle sozialen Belange als eine eine hiervon zu unterscheidende Aufgabe klassifiziert. Diese unterschiedlichen Annahmen führten dazu, dass unternehmerisches Handeln und die Befriedigung sozialer Bedürfnisse als nicht vereinbar gelten. Durch die Trennung dieser beiden Bereiche stehen diese oft in konfliktärer Beziehung. Investitionen in die Lösung gesellschaftlich relevanter Probleme werden als zusätzliche, nicht zwangsläufig notwendige Aktivitäten wahrgenommen (vgl. Driver 2012, S. 423). Zweifelsohne ist Kapitalismus ein unerreicht dienliches Mittel, um menschliche Bedürfnisse zu erfüllen, Effizienz zu steigern, Jobs und Wohlstand zu schaffen. Um die weitergehenden gesellschaftlichen Bedürfnisse zu erfüllen (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 64), bedarf es einer neuen Konzeption - einer höheren, alle Aspekte umfassenden Form des Kapitalismus (vgl. Driver 2012, S. 423). Die Möglichkeiten dazu sind omnipräsent, werden aktuell aber nicht realisiert. Unternehmen, die als solche agieren, und nicht als Spender für wohltätige Zwecke, sind die wirksamste Kraft angesichts der immer größer werdenden, drängenden Belange (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 64). CSV versucht den Kern der treibenden Kraft des kapitalistischen Systems zu nutzen, um soziale Probleme zu adressieren (vgl. Driver 2012, S. 423).

⁵⁰ Kapitalismus bezeichnet einerseits eine spezifische Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung und andererseits eine Epoche der Wirtschaftsgeschichte. In diesen Ausführungen soll auf die erste Bedeutung Bezug genommen werden. Die den Kapitalismus konstituierenden Merkmale variieren auf Grund der im Zeitverlauf entstandenen unterschiedlichen Definitionen (vgl. stellvertretend für viele Bachinger/Matis 2009; Boltanski/Chiapello 2006; und insbesondere Marx, 1967). Allgemein bezeichnet Kapitalismus eine Wirtschaftsform, die auf Privateigentum an Produktionsmitteln und einer marktlichen Steuerung des Wirtschaftsgeschehens beruht.

Kernaussage des CSV ist: Nicht alle Gewinne sind gleich. Gewinne, die die Lösung sozial relevanter Themen implizieren, stehen für eine höhere Form des Kapitalismus (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 75; Driver 2012, S. 426). Diese Form des Kapitalismus wird einen schnelleren gesellschaftlichen Fortschritt ermöglichen sowie das Wachstum von Unternehmen begünstigen. Das Ergebnis ist eine Positivspirale von Unternehmens- und gesellschaftlichem Wohlstand, der beständigen Gewinn hervorbringt (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 75).

Unternehmen geraten zunehmend unter Rechtfertigungsdruck bezüglich ihrer Existenz und insbesondere ihres Handelns, weil sie die Absicht, Gewinne zu erzielen, als höchstes Ziel verfolgen und darüber die Korrelation zu ihrer Umwelt vernachlässigen oder gar schädigen. In Zeiten begrenzter Ressourcen, wie Humankapital, Bildung, Rohstoffe und Energie sind Unternehmen gezwungen, ihren Blick auf die Beziehungen zu Gesellschaft und Planet zu verändern (vgl. Chopra/Narayana 2013, S. 489). Damit diese Beziehungen zu einer Symbiose zusammengeführt werden, ist ein Wandel erforderlich. Die Schaffung eines sozialen Wandels ist bereits Teil dieser Evolution. Ökonomische Outcomes, welche unter der Verfolgung solch eines Wandels entstehen, könnten demnach die neue Norm sein. Das bedeutet, Unternehmen, die heute als einzigartig verstanden werden, weil sie ihrer Zeit voraus handeln, werden zukünftig nicht mehr besonders sein, weil sich das Paradigma des *Creating Shared Value* etabliert haben wird (vgl. Driver 2012, S. 422). Auch Anstrengungen, die Führungskräfte aktuell bei der Suche nach einem tieferen, bedeutungsvollerem Zweck für ihre Unternehmen erfahren, sind Argumente, welche diese These stützen (Driver 2012, S. 422). Die Legitimität von Unternehmen und ihre Rolle in der Umwelt, in der sie agieren, wird neu gerechtfertigt, indem sie den eigenen Erfolg und den gesellschaftlichen Fortschritt, der durch CSV vorangetrieben wird, als eine zusammengehörige Einheit verstehen. Es entsteht ein wirtschaftlicher Wert, der die relevanten Bedürfnisse und Probleme der unmittelbaren Unternehmenswelt berücksichtigt und Zielkonflikte aushebelt, indem Wirtschaft und Gesellschaft nicht mehr getrennt betrachtet werden. (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 64 f.). Durch diese Erkenntnis werden Märkte nicht mehr ausschließlich durch konventionelle wirtschaftliche, sondern auch über gesellschaftliche Bedürfnisse definiert. Soziale Probleme und gesellschaftliche Fragestellungen werden nun nicht mehr nur als reiner Kostenfaktor begriffen. Den Unternehmen eröffnet sich mit dieser neuen Denkweise eine Chance, ihre Produktivität zu erhöhen, bestehende Märkte zu erweitern bzw. neue Märkte zu erschließen und damit letztlich ihren Gewinn zu steigern. Unabdingbar eng damit verknüpft, ist eine Anwendung neuer Technologien, Managementansätze und Geschäftsprozesse (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 65). Auf diese Weise wird der Kapitalismus auf ein höheres Niveau gehoben, als es die bisherige Gewinnorientierung der Unternehmen und deren Beziehung zur Umwelt zuließ.

Demnach ist das erstrebenswerte Ziel der neuen Form des Kapitalismus die Schaffung eines *gesellschaftlich relevanten Mehrwertes* (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 64).

Die Grundidee von Shared Value ist die Fähigkeit beides zu kombinieren: Die Schaffung eines ökonomischen Wertes bei gleichzeitiger Schaffung eines sozialen Beitrages (vgl. Driver 2012, S. 423). Es sollen nicht nur die gesellschaftlichen Erwartungen erfüllt werden. Auch Chancen und Gelegenheiten, bei denen gesellschaftliche und wirtschaftliche Vorteile gleichzeitig zusammenwirken können, werden explizit gesucht (vgl. Porter/Kramer 2006, S. 85).

Für eine erfolgreiche Realisierung von CSV ist die Integration einer sozialen Perspektive in den Kern der Rahmenkonzepte, die das Unternehmen bereits zur Analyse der Wettbewerbssituation und Strategieentwicklung nutzt, erforderlich (vgl. Porter/Kramer 2006, S. 83).

Inhaltlich haben Porter und Kramer die konzeptionellen Ideen aus dem Jahr 2006 in das CSV-Konzept integriert (vgl. nachfolgende Abb. 3, sowie Wertkette siehe Abb. 4 und Diamant Abb. 1).

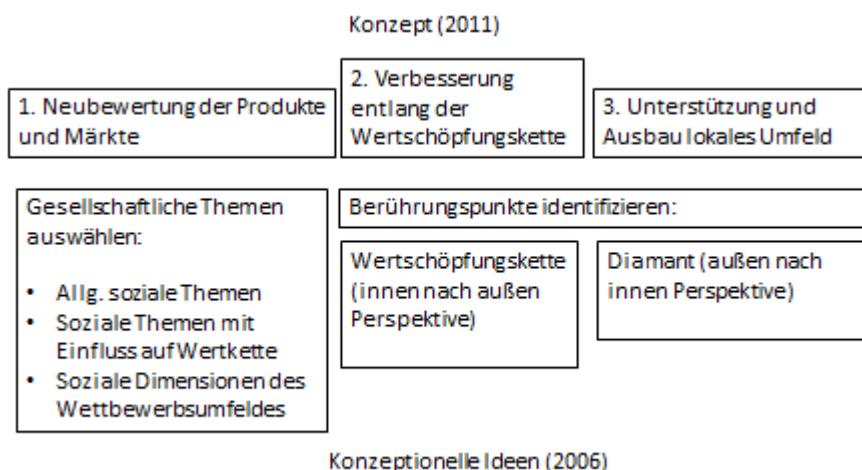


Abbildung 3: Inhaltlicher Zusammenhang der Konzeptionellen Ideen (2006) und dem CSV Konzept (2011).
Eigene Darstellung.

Wie aus Abbildung 3 deutlich wird, existieren im Creating Shared Value Ansatz drei elementare Wege, um einen gemeinsamen Mehrwert zu schaffen (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 67 ff.), welche nachfolgend ausführlicher erläutert werden:

3.3.1 Unterstützung und Ausbau des lokalen Umfeldes – Cluster

Der Erfolg eines Unternehmens ist nicht nur von dem Unternehmen selbst abhängig, sondern auch vom Erfolg der anderen Unternehmen im lokalen Umfeld (vgl. Porter/Kramer 2002, S. 59). Cluster haben bezüglich der Produktivität, Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit eine wesentlich entscheidende Rolle inne (dazu ausführliche Erläuterung und Definition vgl. Kap. 2; vgl. Porter/Kramer 2011, S. 72). Unternehmen können Shared Value erzeugen, indem sie Clusterbildung fördern, um ihre Produktivität zu steigern (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 72; Strathoff 2013, S. 90). Gleichzeitig helfen sie den wirtschaftlichen Kreisläufen ihrer Umgebung, indem sie die Basis für innovative Pfade schaffen. Ressourcen, wie beispielsweise Zeit, Geld, und Wissen, werden im Cluster effizienter genutzt. Gleichzeitig werden nicht optimale Rahmenbedingungen austariert (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 72; Strathoff 2013, S. 90) und das Risiko verteilt. Ziel ist die Verbesserung der Marktposition, sowie Gewinne zu erhöhen und Marktanteile zu steigern (vgl. Porter/Kramer 2012, S. 139) und dabei gesellschaftliche Fragestellungen oder Probleme zu lösen (vgl. Strathoff 2013, S. 90). Unternehmen, die in Clustern agieren, profitieren von deren Einflussnahme auf soziale Themen, weil sie dadurch Kosten einsparen (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 72), die eigene Position im Wettbewerbsfeld stärken (vgl. Leavy, 2012, S. 16) und simultan die lokale Gemeinschaft unterstützen (vgl. Strathoff 2013, S. 90).

Eine genauere Beschreibung, wie die Generierung von Shared Value mit bzw. innerhalb Clustern abläuft, ist in den Ausführungen von Porter/Kramer nicht verzeichnet. Die vorliegende Arbeit versucht einen Beitrag zur Transparenz diesbezüglich zu leisten (vgl. Kap. 4 und Teil B).

3.3.2 Neubewertung der Produkte und Märkte

Um die Potentiale des CSV bestmöglich nutzen zu können, ist es notwendig, die gesellschaftlichen Bedürfnisse wahrzunehmen (vgl. Strathoff 2013, S. 90). Diese Wahrnehmung ist keineswegs so trivial, wie sie auf den ersten Blick erscheinen mag. Die Wirkungs- und Handlungsfelder, in denen Aktivitäten zur Schaffung von Shared Value stattfinden können, sind nahezu unbegrenzt: Vom sauberen Trinkwasser, Gesundheit und Hygiene über Bildungsangebote für die Bevölkerung, bis hin zu ökoeffizienten Technologien (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 68; Strathoff 2013, S. 90). Ein Unternehmen allein ist nicht in der Lage, alle gesellschaftlichen Probleme zu lösen oder gar die Kosten dafür zu tragen. Um Shared Value praktisch umzusetzen, müssen Unternehmen diejenigen gesellschaftlichen Themen identifizieren, priorisieren und angehen,

die für selbiges am Wichtigsten sind oder bei denen das Unternehmen die größte Wirkung erzielen kann (vgl. Porter/Kramer 2006, S. 83 f.; sowie Kap. 4.1). Als Hilfestellung, um die relevanten gesellschaftlichen Themen auszuwählen, in denen ein Unternehmen Mehrwert für sich selbst und für die Gesellschaft schaffen kann, stehen drei Kategorien zur Unterscheidung:

Allgemeine soziale Themen	Themen, die Einfluss auf die Wertschöpfungskette haben	Soziale Dimensionen im Wettbewerbskontext
<ul style="list-style-type: none"> soziale Probleme, die für die Gesellschaft relevant sind Unternehmensaktivitäten haben aber keinen (signifikanten) Einfluss keine Beeinflussung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenhang zwischen Unternehmensaktivität und diesen sozialen Problemen und Themen 	<ul style="list-style-type: none"> Soziale Problematiken der externen Umwelt, die einen signifikanten Einfluss auf die Unternehmensaktivität bzw. dessen Aktionsradius haben Faktoren mit Einfluss auf die zu Grunde liegenden Treiber der Wettbewerbsfähigkeit

Tabelle 2: Kategorisierung der Auswahl gesellschaftlicher Themen nach Porter/Kramer (2006), S. 84/85.

In welche Kategorie ein soziales Thema bzw. zu lösendes Problem fällt, ist abhängig vom Unternehmen, dessen Standort und der Branche, in der es tätig ist (vgl. Porter et al. 2011, S. 3; Porter/Kramer 2006, S. 84). Aus Tabelle 2 wird erkenntlich, dass insbesondere gesellschaftliche Themen mit Einfluss auf die Wertschöpfungskette und den Wettbewerbskontext für das Unternehmen relevant sind. Der Ausgangspunkt für Unternehmen zur Generierung von CSV liegt in der Identifizierung zu bearbeitender sozialer Fragestellungen im Hinblick auf die Produkte, die das Unternehmen produziert (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 68). Unternehmen müssen das Hauptaugenmerk auf die Beantwortung der Frage: *Ist unser Produkt gut für unsere Kunden?* legen (vgl. ebd. S. 67). Dazu müssen sie die Bedürfnisse der Gesellschaft wahrnehmen und in ihre strategische Ausrichtung aufnehmen.

Unbefriedigte gesellschaftliche Bedürfnisse sind sowohl in Entwicklungsländern als auch in Industrienationen vorhanden. Insbesondere in fortschrittlicheren Ländern steigt die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen, welche gesellschaftliche Bedürfnisse befriedigen, rapide (vgl. Strathoff 2013, S. 90; Porter/Kramer 2011, S. 67). Um diesen Bedürfnissen nachzukommen, müssen Unternehmen „bestehende Märkte besser beliefern, neue Märkte erschließen oder

neue Produkte und Produktinnovationen, die auf gemeinsamen Mehrwert ausgerichtet sind, entwickeln“ (Porter/Kramer 2012, S. 137). Anders als in den Industrienationen, wurde das riesige Potential an Bedürfnissen in den Entwicklungsländern bisher von den wenigsten Unternehmen erkannt bzw. als Markt erschlossen (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 68). Schafft es ein Unternehmen, die identifizierten Bedürfnisse in seinen Produkten (oder Dienstleistungen) zu berücksichtigen, bieten unkonventionelle Märkte, neben der großen Anzahl potentieller Kunden, die Möglichkeit hoher Erträge. Weiterhin besteht die Möglichkeit, dass Innovationen, die im Rahmen der Bearbeitung unkonventioneller Bedürfnisse entstanden sind, auch auf traditionellen Märkten anwendbar sind (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 68).

Zusammenfassend kann aus der Postulierung dieser Möglichkeit, CSV zu schaffen, formuliert werden, dass sich neue Innovationsmöglichkeiten ergeben, wenn soziale Bedürfnisse identifiziert, deren Erfüllung als Aufgabe verstanden und in die strategische Ausrichtung der Organisation aufgenommen wird. Diese Herausforderungen können unter Rückbesinnung auf den tatsächlichen Kundennutzen gelöst und bisher nicht bearbeitete Märkte und neue Kunden erschlossen werden (vgl. Strathoff 2013, S. 90; Porter/Kramer 2012, S. 137; 2011, S. 68). Eine regelmäßige Analyse des (zukünftigen) Marktes ist unabdingbar, da sich Bedürfnisse in dynamischer Umwelt verändern (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 68).

3.3.3 Verbesserung entlang der Wertschöpfungskette

Nach Porter und Kramers CSV-Konzept sollte der Fokus eines Unternehmens bei diesem Aspekt auf dem Potential der Wertschöpfungskette liegen. Soziale Themen beeinflussen die Wertschöpfungskette und vice versa (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 68). Zum besseren Verständnis dieses Sachverhaltes soll nachfolgend kurz das Konzept der Wertschöpfungskette dargestellt werden.⁵¹

3.3.3.1 Wertkette und Wettbewerbsvorteile

Die Wertschöpfungskette (auch Wertkette) bildet alle Aktivitäten, in die ein Unternehmen durch seine Geschäftstätigkeit involviert ist, ab (vgl. Abbildung 4). Nach Porter (2014b, S. 61)

⁵¹ Eine ausführliche Erläuterung dieses Konzeptes würde den Rahmen dieser Arbeit übersteigen. Nachfolgend werden lediglich die zentralen Grundbegriffe und Zusammenhänge, die für den Fortgang der Arbeit notwendig sind, erläutert.

lassen sich Wettbewerbsvorteile erst verstehen, wenn das Unternehmen nicht als Ganzes betrachtet wird. Das heißt, erst durch die Analyse der einzelnen Tätigkeiten wird ersichtlich, in welchem Bereich des Unternehmens Wettbewerbsvorteile begründet liegen.

Der *Wert* ist im Wettbewerbsrahmen als derjenige Betrag zu verstehen, den der Abnehmer für das vom Unternehmen hergestellte Produkt oder die bereitgestellte Dienstleistung zu zahlen bereit ist. Liegt die Wertschöpfung eines Unternehmens über den für die Herstellung des Produktes/Dienstleistung notwendigen Kosten, arbeitet es gewinnbringend. Eine Wertkette zeigt den Gesamtwert. Sie besteht aus sogenannten *Wertaktivitäten* und der *Gewinnspanne*. Wertaktivitäten sind physisch und technologisch unterscheidbar und lassen sich in zwei allgemeine Typen einteilen. Zu den *primären* Wertaktivitäten zählen alle Tätigkeiten, die im Zusammenhang mit „der physischen Herstellung des Produktes, dessen Verkauf und Übermittlung an den Abnehmer sowie dem Kundendienst“ (Porter 2014b, S. 67) im Zusammenhang stehen (vgl. Abb. 4 unterer Teil). Als *unterstützende* Wertaktivitäten werden die Unternehmensinfrastruktur, die Personalwirtschaft, die Technologieentwicklung und die Beschaffung bezeichnet. Diese Aktivitäten können sowohl einzelnen, primären Aktivitäten zugerechnet werden (mit Ausnahme der Unternehmensinfrastruktur, welche ausschließlich der Gesamtkette dient) als auch der gesamten Kette dienlich sein (vgl. Abb. 4 oberer Teil; Porter 2014b, S. 67 ff.).



Abbildung 4: Das Modell einer Wertkette. Aus: Porter (2014b), S. 64.

Die Ausführung der einzelnen Aktivitäten, im Zusammenhang mit den ihr jeweils obliegenden wirtschaftlichen Regeln, ist ausschlaggebend dafür, ob und wie ein Unternehmen im Vergleich zu Konkurrenten Wettbewerbsvorteile zu generieren vermag. Die dahinterliegende wirtschaftstheoretische Überlegung geht von Produktionsfunktionen der Unternehmen aus, welche die Umwandlung von Inputs in Outputs beschreibt und diese als Aktivitäten definiert. In der Wertkettentheorie besteht ein Unternehmen aus unterschiedlichen, miteinander verbundenen Produktionsfunktionen. Wettbewerbsvorteile beschreiben demnach die Fähigkeit des Unternehmens die zentrale Frage, wie die Aktivitäten Wert schaffen und was deren Kosten bestimmt, zu beantworten. Es kann diese entweder kostengünstiger ausführen, was Vorteile mit sich bringt, oder kostenintensiver, was Wettbewerbsnachteile nach sich zieht. In der Kombination und Anordnung der Aktivitäten unterliegt das Unternehmen keinen bzw. kaum Restriktionen (vgl. Porter 2014b, S. 67).

Die Wertschöpfungskette verdeutlicht die Interdependenz zwischen Unternehmen und Gesellschaft und kann deshalb als Analysewerkzeug genutzt werden. Sie dient somit als Rahmen zur Identifikation positiver und negativer sozialer Einflüsse, die das Unternehmen durch sein Handeln auslöst. Diese Analyse der Wertschöpfungskette deckt den Blickwinkel „von innen nach außen“ (Porter/Kramer 2006, S. 86) ab. Auf diese Weise können die CSV-Aktivitäten auf möglichst effektive Weise fokussiert werden. Unkoordinierte Handlungen aus Wohlgefallen oder als Reaktion auf Druck von außen werden dadurch vermieden (vgl. Porter/Kramer 2006, S. 86). Die Frage lautet: *Welche sozial- und umweltrelevanten Themen verursachen Kosten in der Wertkette?* (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 68). Mit dem Versuch, die erkannten Kostenursachen zu reduzieren oder zu eliminieren, lassen sich Produktivitätssteigerung und Stiftung gesellschaftlichen Nutzens verbinden. (vgl. Strathoff 2013, S. 90). Ziel ist die Verbesserung von Qualität, Quantität und Verlässlichkeit von Produktionsmitteln und –prozessen bei gleichzeitigem wirtschaftlichem und gesellschaftlichem Fortschritt (Porter/Kramer 2012, S. 137). Beispiele hierfür sind Umgang und Erhalt natürlicher Ressourcen, Arbeitsbedingungen und Sicherheit, Gleichbehandlung am Arbeitsplatz und Gesundheit (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 68; sowie Abb. 5). Durch die Gesamtbetrachtung der Wertschöpfungskette und dem (zu erreichenden) gesellschaftlichen Fortschritt entsteht ein neues Verständnis von Produktivität. Die Verbindung von Wettbewerbsvorteilen und Gesellschaftsfragen ist dabei stärker als bisher angenommen (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 69). Resultat dieser Kongruenz können Synergieeffekte sein, wenn Unternehmen diese Verbindung erkennen und unter Anwendung neuer Methoden und operativer Praktiken nutzen (vgl. ebd.). In der Realisation des veränderten Produktionsverständnisses

und einem immer größeren Bewusstsein für den Trugschluss des Kurzzeitdenkens zu Gunsten von Kostenreduktion, kann das Potential des CSV ausgeschöpft werden (vgl. ebd.).

Abbildung 5 veranschaulicht das Modell einer Wertkette eines Unternehmens und die Möglichkeiten, in den einzelnen Wertaktivitäten Shared Value zu generieren. Die Betrachtung der Wert schöpfungskette und die damit verbundenen Aktivitäten sind, gleich dem Schritt ‚Neubewertung der Produkte‘, nicht als einmaliger, abschließender Prozess zu verstehen. Vielmehr besteht die Notwendigkeit Veränderungen, die sich beispielsweise durch die Erhöhung sozialer Standards oder technische und wissenschaftliche Fortschritte ergeben, mit einzubeziehen (vgl. Porter/Kramer 2006, S. 83). Das bedeutet, Unternehmen müssen anhand ihrer Wertkette die Geschäftstätigkeit regelmäßig überprüfen und evaluieren. Durch diesen Prozess können sie herausfinden, wo die Ursachen derzeitiger oder potentieller Herausforderungen sowie ihre Wettbewerbsstärken liegen. Mit der aktiven Lösung der identifizierten Probleme kann das Unternehmen neue Wettbewerbsvorteile erreichen. Daher ist es von besonderer Bedeutung, eine ausgewogene und gesunde Wertkette aufrechtzuerhalten. Unternehmen werden so angeregt, freiwillig an CSV-Aktivitäten teilzunehmen (vgl. Moon et al. 2011, S. 57).

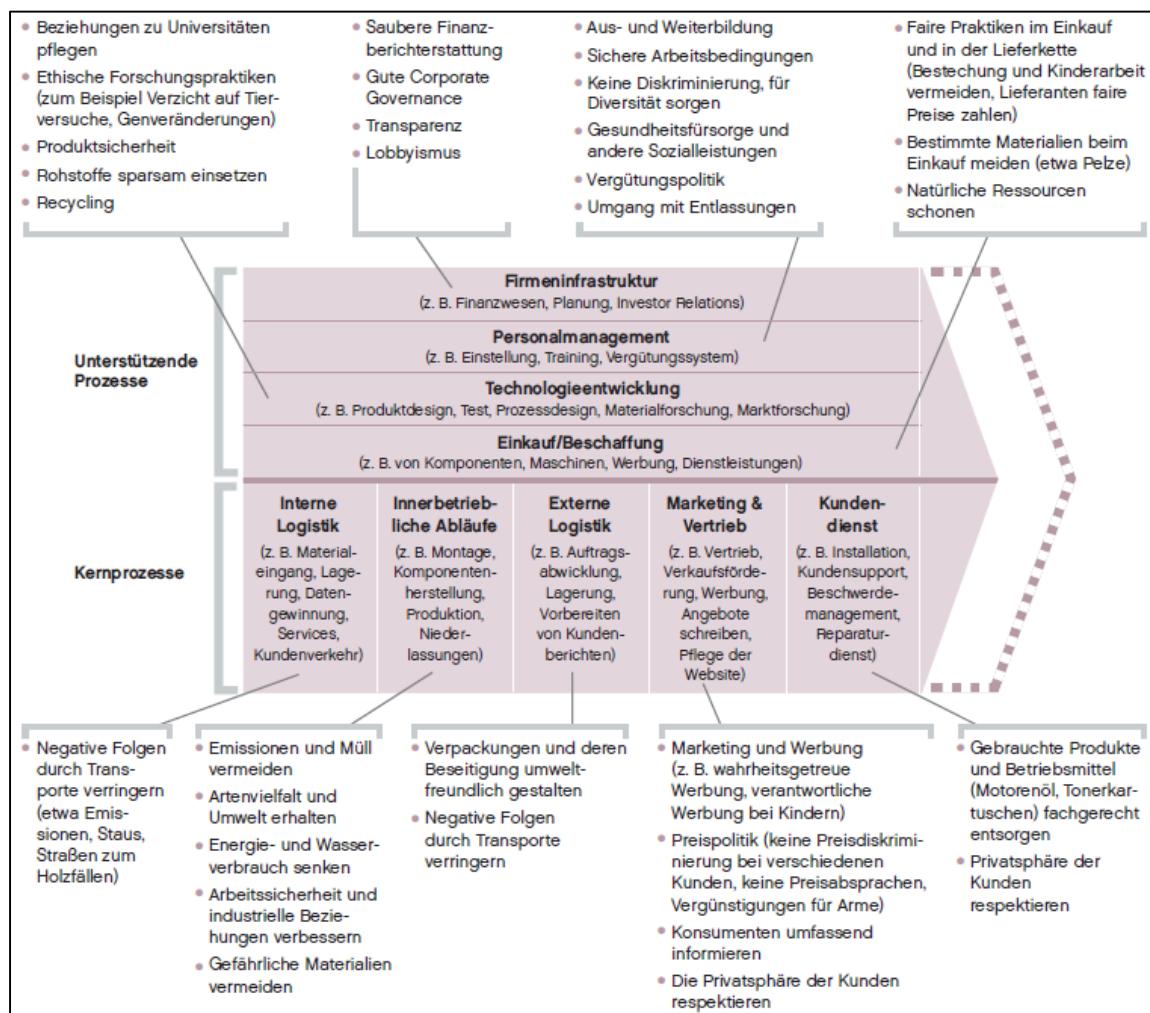


Abbildung 5: Ansatzpunkte für CSV in der Wertkette. Entnommen aus: Porter/Kramer (2007), S. 7.

Porter und Kramers CSV-Konzept zielt auf die Betrachtung der Wertkette eines Unternehmens. Das in dieser Arbeit zu Grunde liegende Analyseobjekt sind Cluster. Ein Cluster besteht (wie oben erläutert; vgl. Kap. 2) aus unterschiedlichen Akteuren, die nicht zwangsläufig alle Unternehmen sind. Das bedeutet zum einen, dass Cluster mehrere, unterschiedliche Wertschöpfungsketten beinhalten. Zum anderen, dass sich Cluster und ihre wertschöpfenden Aktivitäten nur schwer bzw. nicht in das Konzept nur einer einzigen Wertschöpfungskette pressen lassen. Kiese (2008, S. 11) charakterisiert Cluster „[s]tatt als Wertschöpfungskette [...] besser als lokalisierte[n] Teil eines unternehmensübergreifenden Wertschöpfungssystems mit Elementen und Verflechtungen in vertikaler, horizontaler und diagonaler Dimension“. Den unterschiedlichen Auffassungen der Mehrdimensionalität von Clustern widmet sich das nachfolgende Kapitel.

3.3.3.2 Mehrdimensionalität von Clustern

Ausgehend von den Kritikpunkten an Porters Clusterkonzeption (vgl. Kap. 2.5) wollen einige Wissenschaftler Cluster als multidimensionalen Analyserahmen verstanden wissen (vgl. Ebert et al. 2009, S. 472).⁵² Relevante Dimensionen, die zur Erläuterung herangezogen werden, sind dabei: Horizontal, vertikal, institutionell (vgl. u.a. Malmberg/Maskell 2002, S. 438), extern (vgl. insbesondere Bathelt/Glückler 2005, S. 213), lateral (vgl. Kiese 2008, S. 11; 2012, S. 38), oder machbezogen (vgl. Bathelt 2004, S. 154; Bathelt/Zeng 2005, S. 2 f.).

Insbesondere die Betonung eines sozialen Aspektes, der bei Porter nur unzureichend formuliert (vgl. Lerch 2009, S. 31; Ebert et al. 2009, S. 472) ist, und dessen Integration in die Clustertheematik sollen im Folgenden näher beleuchtet werden.

Die *horizontale* Dimension eines Clusters ist durch mehrere konkurrierende Schlüsselakteure (vgl. Cernavin 2005, S. 40), geprägt, die auf der gleichen Wertschöpfungsstufe stehen. Für Porter (1991) liegt der Anreiz für Innovationen (und damit auch implizit für dauerhafte Wettbewerbsvorteile) genau in diesem Vorhandensein von (lokalen) Wettbewerbern (vgl. Porter 1991, S. 142 f.; Porter 2000b, S. 261). Die lokale Konzentration sowie Beobachtbarkeit und Vergleichbarkeit (vgl. Ebert et al. 2009, S. 472 f.; Malmberg/Maskell 2002, S. 439; 2006, S. 6; Lerch

⁵² Vgl. die Abbildungen 24 und 25 im Anhang. Eine solche multidimensionale Betrachtung (vgl. auch Fußnote 37) kann einen Beitrag zur Erklärung der Entstehung von Clustern und den ihnen zugesprochenen Vorteilen leisten (vgl. Malmberg/Maskell 2002, S. 438).

2009, S. 33 f.) führen zu einer besonderen Informationsdichte in Clustern (vgl. Lerch 2009, S. 33). Die daraus resultierenden Vorteile, wie beispielsweise Lern- und Innovationspotentiale, sind auf „das dahinterliegende evolutionstheoretische Argument“ (Lerch 2009, S. 34) der Übernahme, Modifikation und Weiterentwicklung bereits vorhandener Lösungen auf Basis (wenn auch nicht vollständiger) ähnlicher Informationen zurückzuführen (vgl. Ebert et al. 2009, S. 473; Malmberg/Maskell 2002; S. 439; 2006, S. 6 f.).

Im Gegensatz dazu zeichnet sich eine *vertikale* Clusterdimension durch die Akteure der direkten Infrastruktur, wie beispielsweise Zulieferer und Abnehmer anderer Unternehmen und komplementärer Organisationen (vgl. u.a. Cernavin 2005, S. 40 f.; Malmberg/Maskell 2006, S. 5; Ebert et al. 2009, S. 473; Bathelt/Glückler 2005, S. 213) aus. Vorteile wie Spillover-Effekte, Kostensenkungen und/oder gemeinsame Lerneffekte, die allesamt Einfluss auf das im Cluster generierte Innovationspotential haben (können), werden dieser Ebene auf Grund der räumlichen Konzentration zugeschrieben (vgl. Bathelt/Zeng 2005, 2; Ebert et al. 2009; S. 473; Lerch 2009, S. 32). Obgleich kritisch angemerkt werden muss, dass nur eine begrenzte Anzahl empirischer Nachweise existiert, die vertikale Beziehungen in einem Cluster als vorwiegend lokal nachweisen (vgl. Gordon/McCann, 2005). Die Begründung zur Notwendigkeit, auch andere Dimensionen zu betrachten und zu analysieren, liegt (genau) in der relativen Seltenheit von in der Praxis vorzufindenden, lokalen, vertikalen Verflechtungen (vgl. Malmberg/Maskell 2006, S. 6).

Demnach können auch Austauschbeziehungen zu Akteuren außerhalb eines Clusters bestehen. Dieser Sachverhalt spiegelt sich in einer *externen* Betrachtungsebene wider (vgl. Ebert et al. 2009, S. 473; Bathelt & Glückler, 2002, S. 213). Dieser Ebene können sowohl Ursachen von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen in Form von Lernprozessen und externem Wissen⁵³, Ressourcen oder Informationen, die zum Wachstum oder zu Innovationen beitragen, als auch Risiken wie Gefahren von Lock-in Effekten oder Mehrkosten zugeschrieben werden. (vgl. Ebert et al. 2009, S. 473, Lerch 2009, S. 35).

Bathelt/Zeng (2005) verweisen in ihrem Modell auf eine Machtdimension, welche die auf Grund ungleicher Beziehungen vorhandenen Asymmetrien verdeutlicht. Asymmetrien resultieren aus der horizontalen und vertikalen Dimension und haben insbesondere auf die institutionelle Ebene Einfluss (vgl. Bathelt 2005, S. 108). Große Relevanz kommt der

⁵³ Bathelt/Malmberg/Maskell (2004, S. 31) definieren in diesem Zusammenhang „A distinction is made between, on the one hand, the learning processes taking place among actors embedded in a community by just being there - dubbed *buzz* - and, on the other, the knowledge attained by investing in building channels of communication - called *pipelines* - to selected providers located outside the local milieu. It is argued, that the co-existence of high levels of buzz and many pipelines may provide firms located in outward looking and lively clusters with a string of particular advantages not available to outsiders“ (Herv. M.H.).

Machtdimension im Zusammenhang mit Themen, die das ganze Cluster betreffen, wie beispielsweise einer Gesamtclusterstrategie, zu (vgl. Ebert et al. 2009, S. 473). Auch Kiese (2008) möchte die einzelnen Clusterdimensionen nicht als lose, isolierte Einheiten, sondern als Gesamtgefüge verstanden wissen. Er definiert in einer *lateralen* Ebene den Wissens- und Leistungsaustausch zwischen den (regionalen) Clusterakteuren⁵⁴ (vgl. Kiese 2008, S. 11; 2012, S. 38).

Die *institutionelle* Clusterdimension beinhaltet „spezifische Normen, Regeln, gemeinsame Werte, geteilte Sichtweisen, Gewohnheiten sowie Konventionen, die in formellen und informellen Institutionen im Cluster verankert sind“ (Lerch 2009, S. 34, ähnlich bei Bathelt 2005, S. 108). Die Verankerung resultiert aus dem Einfluss, den institutionelle Arrangements auf die Handlungen von Clusterakteuren ausüben. Eine Institution ist dabei als eine einem bestimmten Bereich zugeordnete (z.B. gesellschaftliche oder staatliche) Einrichtung, die dem Wohl oder Nutzen des Einzelnen oder der Allgemeinheit dient, zu verstehen. Institutionen⁵⁵ können demnach als Regel-, Wert- oder Normensystem, was eine gewisse soziale Ordnung hervorruft, definiert werden (vgl. Lerch 2009, S. 34, Ebert et al. 2009, S. 473; Waßmann 2013, S. 30 f.). Ebert et al. (2009, S. 473) schließen in diese Definition auch nicht gewerbliche Organisationen, wie zum Beispiel Forschungs-, Ausbildungs- und Weiterbildungseinrichtungen, mit ein. Deren spezifische Ausrichtung sei Quelle für Vorteile und eine Erleichterung für Interaktionen im Cluster. Die Ansicht, dass die institutionelle Ebene Ursprung für Wettbewerbsvorteile sein kann, wird von mehreren Autoren in der Literatur geteilt. Maskell und Malmberg, (1999, S. 181) sehen den Grund dafür in der Nicht-Imitierbarkeit des systemischen Gesamtgefüges der institutionellen Rahmenbedingungen. Aus der Argumentation von Bathelt (2005, S. 108) und Hodgson (2003, S. 163 ff.) ergibt sich diesbezüglich eine Positivspirale: Institutionen entstehen im Zeitverlauf durch wiederholte Interaktion und Kommunikation der Clusterakteure und reproduzieren sich in diesen sozialen Praktiken. Dadurch entstünde Vertrauen, was zu einer Reduktion von Unsicherheit und Transaktionskosten beiträgt. Lernprozesse und Wissenstransfer werden gefördert. Handlungen der Clusterakteure werden vorhersagbar, gemeinsame Erfahrungen

⁵⁴ Vgl. Anhang II, Abb. 25.

⁵⁵ Der Institutionenbegriff wurde von zahlreichen Autoren aus unterschiedlichsten Bereichen definiert (stellvertretend für viele: Noth 1990, Giddens 1997; Kieser/Ebers 2014, S. 296 ff.; Richter 1990, S. 572; Scott 2008, S. 48 ff.; Williamson 1996). Die Institutionenökonomie versucht die Wechselwirkungen einer Wirtschaft und die in der Gesellschaft vorhandenen Institutionen der Gesellschaft zu analysieren. Davon zu unterscheiden ist die Neue Institutionenökonomie, welche durch verschiedene Ansätze (Property Rights, Principal-Agent-Theorie, Transaktionskostentheorie) versucht, den ökonomischen Leistungsaustausch zu regeln. Als Institutionen im Sinne des Neoinstitutionalismus werden Märkte, Organisationen und Rechtsnormen begriffen (vgl. Kieser/Ebers 2014, Kapitel 7).

und Verständnisweisen führen zur Reproduktion dieser Institutionen (und auch günstigen Voraussetzungen zur Entstehung Neuer).

Porter (1999) thematisiert die soziökonomische Einbettung in seinen Arbeiten nur unzureichend. Das bedeutet, er greift zwar den Tatbestand auf, eine ausführliche Erläuterung der dahinterliegenden Prozesse erfolgt aber nicht. Das erklärte Ziel seiner Clustertheorieforschungen ist die Beantwortung der Frage, „wie sich die gemeinsame Ansiedlung wirtschaftlich verbundener Unternehmen und Einrichtungen an einem bestimmten geografischen Ort auf den Wettbewerb auswirkt.“ (Porter 1999, S. 239). Er bestätigt die Existenz einer Beziehungskomponente und schreibt der sozialen Struktur eines Clusters zentrale Bedeutung zu (vgl. Porter 1999, S. 238).

Bisherige wirtschaftswissenschaftliche, organisationstheoretische und wirtschaftsgeografische Arbeiten rücken die Bedeutung sozioökonomischer Beziehungen weiter in den Fokus (vgl. Huber 2009; Jonas 2005; Lerch 2009, S. 36; Pieper 2013, S. 27; Porter 1999, S. 238). Forschungsschwerpunkte waren dabei bisher Lernprozesse, Wissenstransfer und Innovationsgenerierung, ihre Zusammenhänge und Einfluss auf die Clusterentstehung bzw. -weiterentwicklung (vgl. bspw. Cooke 2009; Hutschenreiter/Peneder 1994; Malmberg et al. 1996; Meyer et al. 2003; Mossig 2002, 2008; Zettinig/Vince 2012). Die vorliegende Arbeit geht auf Porters Auffassung, „die Clustertheorie stellt [...] eine Möglichkeit dar, die Theorien über Netzwerke, soziales Kapital und bürgerliches Engagement enger mit dem Wettbewerb zwischen Unternehmen und mit der wirtschaftlichen Prosperität zu verknüpfen“ (Porter 1999, S. 240; vgl. ähnlich auch bei Pieper 2013, S. 27) ein und spezifiziert sie im Hinblick auf die beeinflussenden bzw. wirkenden Mechanismen.

3.4 Kritik am CSV Konzept

Die Debatte um das CSV-Konzept, einhergehend mit den Fragen nach verantwortungsvoller, unternehmerischer Tätigkeit und Nachhaltigkeit, erfährt sowohl im wissenschaftlichen als auch im praktischen Diskurs rege Beteiligung (vgl. Smith 2012, S. 30).

Obwohl soziale Themen omnipräsent und relevant sind, finden sie in der Managementliteratur keine vorrangige Beachtung (Beschorner/Hajduk, o. J.). Das CSV-Konzept leistet einen Beitrag, um diesen Tatbestand zu ändern. Aktuell verdeutlichen zahlreiche Publikationen, Konferenzen und Beiträge, die sich inhaltlich mit der Thematik CSV auseinandersetzen, dessen Relevanz (vgl. Liel/Luetge, 2015, S. 190). Der Artikel von Porter und Kramer (2011) gehört zu den meist zitierten Artikeln der jüngeren Managementliteratur (vgl. Crane et al. 2013, S. 132).

Durch Porter und Kramers (2011) Überlegungen wurde die Debatte um drängende Bedarfe von Organisationen und Regierung, wie beispielsweise ökonomisches Wachstum, nachhaltige Entwicklungen und sozial- und umweltverträgliche Verantwortung, wieder angefacht (vgl. Leandro/Neffa 2012, S. 485, ähnlich auch bei Reisach, 2012 und Crane et al. 2014, S. 134 u. 141). CSV und sein Erfolg lenke dringend benötigte Aufmerksamkeit auf das Innovations- und Produktionspotential der Verbindung von Wirtschaft und Gesellschaft (Aakhus et al. 2012, S. 243).

Einhergehend mit der Auffassung von Porter und Kramer, verstehen Leandro und Neffa (2012, S. 484) das CSV-Konzept als eine Möglichkeit, diese aktuellen Bedarfe innerhalb des vorherrschenden kapitalistischen Rahmens in sich selbst zu lösen. Die Neuheit des CSV-Konzeptes sei, nach Meinung der Autoren, die Idee, dass der Kapitalismus Teil der (Auf-)Lösung der Probleme ist, die er selbst verursacht, und zwar mit seiner ihm innewohnenden Logik der Wettbewerbsvorteile. Unternehmen können dadurch ihre Legitimität und das Vertrauen der Gesellschaft (wieder)erlangen (vgl. Leandro/Neffa 2012, S. 488; Aakhus/Bzdak 2012, S. 243).⁵⁶

Crane et al. (2014, S. 132) sehen die Stärken des CSV-Konzeptes in der Attraktivität, die Problematik sozialer Verantwortung, für Manager und Wissenschaftler gleichermaßen, verständlich, logisch und nachvollziehbar darzustellen. Dies ist insbesonders wichtig, weil die sozialen Ursachen innerhalb eines Unternehmens verstanden werden müssen. Eine eindeutige Stärke des Ansatzes liegt weiterhin, so die Autoren, in der Anhebung sozialer Ziele auf ein strategisches Niveau. Dies sei insofern positiv, als dass das CSV-Konzept eine (für Wissenschaftler und Praktiker) akzeptable Lösung, die Herausforderung sozial relevanter Themen (wissenschaftlich fundiert und gleichzeitig verständlich formuliert) in Unternehmensentscheidungen zu integrieren, bietet (Crane et al. 2014, S. 133, ähnlich auch bei Hübscher 2015; Moratis/Jeurissen 2014 und Visser 2013).

Crane et al. (2014, S. 132) bewerten es ferner als positiv, dass CSV Regierungen eine klare Rolle bezüglich verantwortungsvollem Verhalten zuweist. Porter und Kramer (2011) konstatieren damit einen wichtigen Schritt im Verständnis, wie staatliche Akteure zur Umsetzung von CSV beitragen bzw. Unternehmen bei ihren sozialen Initiativen unterstützen können (Crane et al. 2014, S. 133). Des Weiteren leiste der CSV einen Beitrag als holistischer Rahmen für diverse Ansätze, welche die Herausforderungen außerhalb des kapitalistischen

⁵⁶ Beschorner sieht diese Logik anders: Der Argumentation Porters und Kramers folgend, führt Beschorner den CSV auf eine Reformulierung des klassischen strategischen Stakeholder-Ansatzes zurück, welcher seinerseits in der Kritik steht und ethische (normative) Rechtfertigungen nicht unterstützt (vgl. Beschorner, 2013, S. 110; auch bei Crane et al. 2014, S. 143).

Systems thematisieren.⁵⁷ Damit werden dringend benötigte konzeptualisierte Entwicklungen in die andauernde Debatte gebracht (vgl. ebd.), und die in bisherigen Forschungsarbeiten vernachlässigte Analyse sozialer Fragen rücke stärker in den Fokus. Ferner sei als positiv zu bewerten, dass sich Porter und Kramer dieses Themas angenommen haben. Die Reputation der Autoren verhelfe der Thematik des gesellschaftlichen Mehrwertes, Eingang in die akademische Debatte (auch im europäischen Raum) zu finden (vgl. Reisach 2012; ähnlich auch bei Beschorner 2013, S. 108; Beschorner/Hajduk 2014 und Moratis/Jeurissen 2014). Inhaltlich wird eine Aufnahme als fester Bestandteil der Lehrpläne befürwortet (vgl. u.a. Driver 2012, S. 429; Davidson 2007, S. 139; Moratis/Jeurissen 2014), um den Beitrag, den CSV zur Diskussion um sozial relevante Themen in Verbindung mit der Geschäftstätigkeit von Unternehmen leistet, aus mehreren Perspektiven verargumentieren zu können und ein ganzheitliches Bild zu erhalten.

Das Creating Shared Value-Konzept ist jedoch auch teilweise massiv kritisiert worden. Was Leandro und Neffa (2012, S. 485) als eine Alternative zu CSR und Moon et al. (2011; S. 52) als „innovativ“ und „sehr sinnvoll“ begreifen, hinterfragen einige Kritiker als „alten Wein in neuen Schläuchen“ (Reisach 2012), „Wolf im Schafspelz“ (Beschorner/Hajduk 2014), „clever con“ (Visser 2013) oder „One-Trick Pony“ (Beschorner 2013).

Porter und Kramer (2011) wird vorgeworfen, dass es sich bei ihrem Konzept keineswegs, wie von ihnen postuliert, um eine „Neuerfindung des Kapitalismus“ handelt (vgl. Reisach 2012; Hartmann/Werhane 2013, S. 38 f.; Visser 2013; Aakhus/Bzak 2012; S. 237). Die Idee des gesellschaftlich verantwortungsvollen Wirtschaftens findet sich demnach in der Antike⁵⁸: Bereits vor mehr als 2000 Jahren haben Philosophen den Anspruch gehabt, Unternehmen und Gesellschaft zu verknüpfen. Diese Grundidee greifen mehrere, bereits bestehende Ansätze (vgl. Kap. 3.5) auf und setzen sie seit geraumer Zeit erfolgreich um (vgl. Reisach 2012; Hartmann/Werhane 2013, S. 39 f.). Thematisiert wird insbesondere die sehr eingeengte Sichtweise auf CSR. Porter und Kramer (2011) berücksichtigen weder aktuelle CSR-Entwicklungen und - Debatten noch praktische Umsetzungen, Methoden und Verfahren von CSR. „Instead of dealing with a contemporary understanding of CSR, corporate social responsibility seems to be used instead as a straw man to rhetorically justify the authors' contribution and its proclaimed originality“ (Beschorner 2013, S. 109; vgl. auch Beschorner/Hajduk 2014; Visser 2013).⁵⁹ Aus

⁵⁷ Crane et al. (2014, S. 133) beschränken diese positive Kritik aber im selben Atemzug wieder: Die ganzheitliche Rahmenkonstruktion befasse sich nur oberflächlich mit Herausforderungen, eher auf Systemebene als mit denen auf organisationaler Ebene.

⁵⁸ Aristoteles unterscheidet die Erwerbskunst in zwei Formen: Zum einen die *Ökonomik* (auch *natürliche* Erwerbskunst) und zum anderen die *Chrematistik* (auch *widernatürliche* Erwerbskunst) (vgl. Schefold 1994).

⁵⁹ Nach Beschorner (2013) bräuchte die (von Porter und Kramer) postulierte „reinvention of capitalism“ „several steps further“ (Beschorner 2013, S. 111). Damit Unternehmen zukünftig für neue gesellschaftliche Kontexte, die legitimierte Geschäftstätigkeit verlangen, gerüstet sind und auch aktiv einen Beitrag dazu leisten können, liefert

diesen Gründen handele es sich bei CSV nicht um ein neues Konzept, sondern vielmehr um eine jahrtausendealte Idee, welcher lediglich ein neuer Name gegeben wurde (vgl. Reisach 2012). Zur Thematik befragt, geht Stuart Hart⁶⁰ sogar noch einen Schritt weiter und prangert CSV als „intellectual piracy“ (Paramanand 2013, S. 7) an.

Weiterhin beinhaltete das CSV-Konzept mehrere terminologische und konzeptionelle Missverständnisse (vgl. Beschorner 2013, S. 108 ff.). Die Autoren nähern sich der Thematik „with an overly narrow economic perspective“ (Beschorner 2013, S. 108). In der Konsequenz werden Unternehmen, aus der Shared Value Perspektive, als Akteure mit der Fähigkeit Nutzen („*benefits*“) zu kalkulieren, betrachtet. Entsprechend den Grenzen ökonomischer Argumente, können sie aber nicht als solche konzeptualisiert werden. Dies sei sowohl normativ inadäquat als auch empirisch falsch (vgl. Beschorner 2013, S. 108 f.; Beschorner/Hajduk 2014). Terminologisch wird ebenfalls kritisiert, dass die von Porter und Kramer (2011) benutzte Konzeption des „*profit*“ nicht eindeutig formuliert sei. Es wird ein gemeinsames Verständnis des Begriffes vorausgesetzt ohne genau zu erläutern, ob bzw. inwiefern sich „*profit per se*“ (Porter/Kramer 2011, S. 4) von „*value*“ unterscheidet (vgl. Hartmann/Werhane 2013, S. 38). Eng damit verbunden ist der Kritikpunkt, dass der gesellschaftlich relevante Mehrwert nicht bzw. nur schwer messbar ist. „For many values there can be no balancing, weighing, or calculating about the end result.“ (Donaldson, 2014). Bemängelt wird hierbei die Problematik der Übertragung von Werten in unternehmensrelevante Messzahlen oder Kenngrößen (vgl. dazu auch Kap. 4.1). Ursächlich für diese Problematik ist der von Porter und Kramer (2011, S. 6) verwendete Wert („*value*“) Begriff, der sich vorrangig auf eine Kosten-Nutzen-Analyse fokussiert und nicht auf Werte im eigentlichen Sinne (vgl. Aakhus/Bzdak 2012, S. 241). Mindestens genauso beachtenswert wie das, was mit dem CSV ausgesagt werden kann, wird demnach auch das, was CSV nicht aussagen kann (vgl. Donaldson 2014; Aakhus/Bzdak 2012, S. 243).

Crane et al. (2014) sehen vier erhebliche Schwächen in dem CSV-Ansatz. (1) Er sei epigonal. Ähnlich anderen Kritikern (u.a. Reisach, Beschorner, Werhane/Hartmann, Aakhus/Bzdak),

Beschorner drei mögliche Vorschläge der Entwicklungen. 1) Re-Lokalisierung und „Re-Embedding“ von Unternehmen in der Gesellschaft erfordert von selbigen ein erweitertes Spektrum, sich an sozialer Lenkung und Steuerung zu beteiligen. Dabei werden zukünftig nicht nur die Markttransaktionen und Verhandlungen, sondern auch soziale Diskurse und Beratungsprozesse als mögliche Steuerungsoptionen in den Fokus der Betrachtung rücken. 2) Die Globalisierung führt nicht nur zu verstärktem Wettbewerb, sondern auch zur Steigerung von Kooperationen. Dies wird von sehr hoher Relevanz für konkrete Geschäftspraktiken sein und zu positiven ökonomischen Resultaten führen. 3) Von großer Bedeutung wird die Fähigkeit von Unternehmen sein, bestimmte (jenseits der vorherrschenden ökonomischen) Fähigkeiten zu entwickeln wie bspw. moralische Vorstellungskraft und Kommunikation (vgl. Beschorner 2013, S. 111 f.). Visser (2013) hingegen nennt fünf Kriterien für einen „resilient capitalism“ im Sinne von Porter und Kramer: 1) verantwortungsvolle Investments, 2) Langfristigkeit, 3) Transparente Offenlegung, 4) Vollkostenrechnung und 5) integrative Entwicklungen (vgl. Visser 2013).

⁶⁰ Prof. Stuart Hart ist ein amerikanischer Akademiker, Schriftsteller und Theoretiker. Er lehrt, berät und unterstützt u.a. insbesondere (über) die Auswirkungen nachhaltiger Entwicklung im Verhältnis zur Unternehmensstrategie.

sind Crane et al. der Meinung, dass es sich nicht um eine Neuheit handelt. Inhalte bereits vorhandener Konzepte werden aufgegriffen, und es sei schwer zu erkennen, wo sich CSV wesentlich von diesen tatsächlich unterscheidet.⁶¹ (2) CSV ignoriere die Spannungen zwischen sozialen und ökonomischen Zielen⁶² (vgl. Crane et al. 2014, S. 137; auch bei Aakhus/Bzdak, 2012, S. 233 u. 241; Schumpeter Blog, 2011). Porter und Kramer (2011) tendieren dazu, die Komplexität von sozialen - und Umweltproblemen zu simplifizieren, was zu möglichen Fehldarstellungen relevanter Investments und Outcomes führe. Nicht alle Situationen ließen sich in eine dem CSV entsprechende „win-win“-Situation transformieren, was einer Überbetonung der zu lösenden (bzw. gelösten) einfacheren Herausforderungen und einer Nicht-Bearbeitung größerer sozialer Probleme führe⁶³ (vgl. Crane et al. 2014, S. 137). (3) CSV sei naiv gegenüber Business Compliance. Insbesondere die Annahme der Regelgebundenheit gegenüber Recht, Gesetz und ethischen Standards sei „a remarkable piece of finessing“ (Crane et al. 2014, S. 139). Vor dem Hintergrund des verfolgten Ziels der Re-Legitimierung der Unternehmen und der Widergewinnung des Vertrauens in den Kapitalismus erfordere es vielmehr die Integration und Verankerung der Compliance im CSV an sich. Der Mangel an Compliance sei ein weitverbreitetes Kernproblem, gerade auch von multinationalen Unternehmen. Indem die Regelkonformität als selbstverständlich postuliert wird, werden die dringlichsten sozialen Probleme, denen Organisationen gegenüberstehen, schlichtweg nicht beachtet⁶⁴ (vgl. Crane et al. 2014, S. 139 f.). (4) Der CSV-Ansatz basiere auf einer oberflächlichen (vgl. Crane et al. 2014, S. 141) und nicht

⁶¹ Porter und Kramer entgegnen der Kritik von Crane et al. in einer direkten Antwort: „There are numerous writers who made important contributions to the body of thinking in this broad area [...]. We acknowledge these streams of work [...]. But related work does not mean that the concepts are the same“ (Crane et al. 2014, S. 149; vgl. dazu auch Kap. 3.5). Weiterhin merken Porter und Kramer an, dass vergangene Forschungen und Überlegungen in das CSV-Konzept eingeflossen sind bzw. erweitert wurden, es jedoch deutlich als individuelles, wirksames und transformationelles Modell betrachtet werden sollte (vgl. ebd.). Crane et al. argumentieren auch nach dieser Klarstellung gegen die Originalität von CSV und verbleiben nicht überzeugt (vgl. Crane et al. 2014, S. 151 f.).

⁶² Diesen Zielkonflikt habe es aber auch schon vor dem Anstoß der CSV-Debatte gegeben, so Dyllick. Er ist der Meinung „we are fully aware of this inherent ambiguity and yet we realise that they both [das CSV Konzept von Porter und Kramer und die Kritik von Crane et al.; A. MH] have their own truths“ (Dyllick, 2014).

⁶³ Dieser Zielkonflikt sei bei allen drei Möglichkeiten, CSV zu generieren, nachzuweisen. (a) Der Fokus auf die Neubewertung der Produkte und Märkte greife zu kurz. Porter und Kramer lassen eine Reihe von Fragen, beispielsweise die nach dem Umgang mit Gütern und Dienstleistungen, die einen fragwürdigen sozialen Wert (insbesondere Tabak- und Militärindustrie) besitzen, offen und unbeantwortet. (b) CSV glossiere die Komplexität von Wertschöpfungsketten. (c) CSV liefere keinen Lösungsansatz für die gesellschaftliche Einbettung von Unternehmen. Cluster seien demnach „islands of win-win projects in an ocean of unsolved environmental and social conflicts“ (Crane et al. 2014, S. 138). Cluster seien weder Treiber in der Lösung sozialer Probleme (sondern vielmehr abhängig vom Potential der jeweiligen Industrie) noch lieferten sie eine Orientierung für eine unternehmensübergreifende verantwortungsvolle Strategie (Crane et al. 2014, S. 137 ff.).

⁶⁴ Auch auf diesen Punkt der Kritik nehmen Porter und Kramer in ihrer Antwort (vgl. Crane et al., 2014, S. 150) bezug: Crane et al. erlägen hier einem Missverständnis. Porter und Kramer verdeutlichen: „We actually say that legal compliance and a narrow sense of social responsibility are prerequisites [...]“ (Crane et al., 2014, S. 150). Crane et al. greifen diese Präzisierung (wiederum in ihrer Antwort zur Antwort von Porter und Kramer) auf und sehen darin ihr Argument – CSV ignoriere die Spannungen zwischen sozialen und ökonomischen Zielen- bestärkt (vgl. Crane et al. 2014, S. 152).

zeitgemäßen⁶⁵ (vgl. Beschorner/Hajduk 2014) Konzeption der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft. Es scheint, dass makro-systemische Probleme des Kapitalismus mit Verhaltensänderungen auf Mikroebene der Unternehmen gelöst werden sollen, ohne den unternehmerischen Eigennutz in Frage zu stellen. Für Crane et al. (2014) ist CSV ein weiterer unternehmenszentrierter Ansatz.⁶⁶ CSV vermag es nicht, die soziale Verantwortung in dem erweiterten Sinne, dass sich die Unternehmen bei industrieübergreifenden Lösungen und Multi-Stakeholder-Initiativen selbst als Stakeholder des Problems verstehen, zu manifestieren⁶⁷ (vgl. Crane et al. 2014, S. 141).

Moon et al (2011) äußern drei Hauptkritikpunkte (vgl. hierzu und im Folgenden Moon et al. 2011, S. 52; sowie Kap. 4.3). Erstens, die von Porter und Kramer postulierte Möglichkeit CSV über die Neubewertung der Produkte und Märkte zu generieren, beziehe sich lediglich auf die Nachfragebedingungen. Porter und Kramer (2011) betonen nur die Markt- und Produktionsseite. Obgleich sie in früheren Werken (2002) anmerken, dass in allen vier Ecken des Diamantmodells Möglichkeiten für CSR bestünden, wurden diese Überlegungen nicht in das Shared Value-Konzept integriert. Diese eingeengte Sichtweise, so Moon et al., lässt viele andere Möglichkeiten zur Schaffung von CSV außer Acht.⁶⁸ Zweitens sei auch das Clusterkonzept zu eng gefasst, weil es sich allein auf die Unterstützung und den Ausbau des lokalen Umfeldes bezieht. Moon et al. weisen darauf hin, dass es Unternehmen/Organisationen gibt, für die nicht (nur) die lokalen, sondern vielmehr auch internationale Cluster wichtig sind. Und drittens fehle eine Be trachtung der Konkurrenz.

Abgeleitet aus den bisherigen Darstellungen, insbesondere dem Vorwurf, das CSV-Konzept unterscheide sich kaum bzw. gar nicht von anderen, erläutert folgendes Kapitel die wichtigsten Ansätze, die bei der Betrachtung des CSV eine zentrale Rolle einnehmen.

⁶⁵Für Beschorner und Hajduk (2014) umfasst ein zeitgemäßes Verständnis von Unternehmen a) eine Abkehr einer rein ökonomischen Sichtweise auf Unternehmen; b) die Sichtweise, dass Unternehmen nicht mehr ausschließlich untereinander konkurrieren, sondern vielmehr Kooperationsformer aller Art beherrschen und c) multiple Rationalitäten.

⁶⁶Hier erfolgt erneut noch einmal der Hinweis, dass die vorliegende Arbeit genau diesen Kritikpunkt aufgreift und versucht, das Konzept auf eine höhere Aggregationsebene (weg von der Unternehmenssicht hin zu Clustern) zu übertragen.

⁶⁷Porter und Kramer verdeutlichen diesen Punkt mit der Argumentation, dass es genau diese Art der Sichtweise ist, die den CSV so erfolgreich macht, weil sie eben realistisch und kein Wunschdenken ist (vgl. Crane et al. 2014, S. 150). Crane et al. argumentieren dagegen, Wunschdenken sei es zu glauben, dass die Rolle der Unternehmen bezüglich der Lösung der wichtigsten, großen sozialen Probleme einzig durch unternehmerischen Egoismus geschehen kann oder soll (Crane et al. 2014, S. 152).

⁶⁸Moon et al. (2011) belegen ihre Aussage anhand zweier Praxisbeispiele (diese Beispiele wurde auch von Porter und Kramer angeführt vgl. Porter/Kramer 2006, S. 88 f.). *Microsoft's Working Connections partnership with the American Association of Community Colleges (AACC)* generierte CSV, indem sie IT-Arbeiter ausbildeten. *Nestlé*, indem das Unternehmen kollektive Sammelpunkte für Milch errichtete. Beide Beispiele verdeutlichen, wie CSV geschaffen werden kann, jedoch nicht in dem von Porter und Kramer fokussierten Bereich Neubewertung der Produkte und Märkte. Das Microsoft-Beispiel beziehe sich auf die Faktorkonditionen (Arbeiter) und Nestlè auf die verwandten und unterstützenden Branchen (Infrastruktur) des Diamantmodells (vgl. Moon et al. 2011, S. 52).

3.5 Exkurs: Begriffsverständnis im Kontext verwandter Ansätze

Das Konzept der gesellschaftlich relevanten Wertschöpfung stelle, so Porter/Kramer (2011, S. 4), eine neue Methode, wirtschaftlichen Erfolg zu erreichen, dar und sei klar von anderen Ansätzen abzugrenzen. „Shared value is not a social responsibility, philanthropy, or even sustainability, but a new way to succeed economic success“ (Porter/Kramer 2011, S. 4). Schwere Definierbarkeit, inhaltliche Überschneidungen, hochgradige Unschärfe sowie Auslegungsbedarf der einzelnen Konzepte sind Ursachen für eine oftmals synonyme Verwendung der verschiedenen Ansätze in der Literatur (vgl. stellvertretend für viele Curbach 2009, S. 19; Jonker et al. 2011, S. 87; Van Duong Dinh 2011, S. 13; Waßmann 2013, S. 11). Auch in der Praxis sind die Ansätze nicht immer trennscharf voneinander abzugrenzen, sodass sie teilweise historisch auseinander hervorgegangen oder miteinander verknüpft sind. Um das Verständnis von CSV zu schärfen und die konzeptuelle und begriffliche Abgrenzung zu verdeutlichen, werden nachfolgend naheliegende und verwandte Ansätze, insbesondere der Corporate Social Responsibility (CSR) Ansatz, kurz genauer erläutert.

3.5.1 Philanthropie

Philanthropie „bezeichnet ein im umfassenden Sinne menschenfreundliches Denken und Verhalten“ (Hügli/Kipfer 1989, S. 543). Der Ursprung dieses Ansatzes findet sich bereits in der Antike. Im Unterschied zu dem antiken bezieht sich das moderne Begriffsverständnis der Philanthropie auf unterschiedslos alle Menschen und enthält die Vorstellung der Uneigennützigkeit (vgl. hierzu und auch für eine Geschichte des Begriffes der Philanthropie in Europa Hügli/Kipfer 1989, S. 543).

Abgeleitet aus dem allgemeinen (amerikanischen⁶⁹) Verständnis der Philanthropie kann der Ansatz *Corporate Philanthropy* als konzeptioneller Vorläufer für CSV betrachtet werden (vgl.

⁶⁹ Die Begriffsinhalte der Philanthropie in Europa bzw. Deutschland unterscheiden sich von den amerikanischen. In den USA bezeichnet *philanthropy* gemeinnützige, von privaten Spendern organisierte und finanzierte Privatinstitutionen. Als philanthropisch gelten alle privaten Leistungen für gemeinnützige Zwecke. Insbesondere die Förderung kultureller Einrichtungen und Projekte wie beispielsweise Spenden für Universitäten, Museen, Kirchen, Umweltprojekte, Sozialarbeit und Forschungsinstitute. Nach dem amerikanischen Verständnis umfasst die Philanthropie die Förderung von Institutionen, die das Leben bereichern und nicht die Befriedigung von Grundbedürfnissen. Davon abzugrenzen ist der Begriff *charity*, welcher die Wohl- und Mildtätigkeit meint. Allerdings werden die beiden Ausdrücke auch oft wie Synonyme verwendet. Für ausführlichere Darstellung sei an dieser Stelle verwiesen auf: Adloff (2010, 2014); Zunz (2012). Sulek (2010) untersucht in seinem Artikel den Gebrauch (und Kontext)

auch Kap. 3.1). Das Konzept Corporate Philanthropy beinhaltet, wie Unternehmen durch ihr soziales Engagement ihr Wettbewerbsumfeld, insbesondere die Qualität der Unternehmensumwelt, in der das Unternehmen operiert, verbessern können (vgl. Porter/Kramer 2002, S. 58; Smith 1994, S. 105). Corporate Philanthropy zielt primär auf die Zusammenarbeit von Unternehmen und NGO's. Unternehmen müssen die Auswahl der Partner, mit denen sie soziale Aktivitäten umsetzen wollen, genau bedenken, um langfristig sozialen Nutzen zu stiften und gleichzeitig auch wirtschaftlichen Wert für sich zu schaffen (vgl. Porter/Kramer 2002, S. 63). Als soziales Engagement sind in diesem Zusammenhang unternehmensspezifische, freiwillige Programme, Spenden oder andere (insbesondere finanzielle) Förderungen, Aktionen und Beiträge zu verstehen. Diese philanthropischen Aktivitäten, die ein Unternehmen zur Erfüllung seiner sozialen Verantwortung ausübt, gelten als einmalige Aufwendungen, die weder nachhaltig sind noch den Status des Empfängers verbessern. Die dauerhafte Umsetzung ist insofern problematisch, als dass den Unternehmen die entscheidenden Anreize fehlen. In schwierigen wirtschaftlichen Zeiten sind diese Art der Ausgaben oftmals die ersten, welche drastisch gekürzt werden (vgl. Moon et al. 2011, S. 55). Um langfristig die Erfolgsaussichten zu verbessern, muss die (von Friedman 1970) proklamierte Dichotomie von wirtschaftlichen und sozialen Zielen überwunden werden und eine strategische Stoßrichtung fokussiert werden (vgl. Porter/Kramer 2002, S. 58). Letzteres findet sich in der Weiterentwicklung der CSR, welche nachfolgend ausführlicher dargestellt wird.

der existenten Philanthropie-Definitionen, um anschließend einen umfassenden Rahmen zu schaffen, der zum Verständnis des modernen Philanthropie-Begriffes beiträgt.

3.5.2 CSR - Corporate Social Responsibility

Einer der Hauptkritikpunkte am CSV-Konzept (vgl. Kap. 3.4) ist die große inhaltliche Überschneidung zum Konzept der *Corporate Social Responsibility* (kurz: *CSR*). Um eine inhaltliche Abgrenzung vorzunehmen und Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszufiltern, befasst sich das nachfolgende Kapitel genauer mit dem CSR-Ansatz.

Die Wurzeln des Konzeptes *unternehmerischer Verantwortung* (=Social Responsibility)⁷⁰ finden sich in den Vereinigten Staaten.⁷¹ In den 1950er Jahren nahmen sich diverse Wissenschaftler des Themas an (vgl. Schaltegger 2011, S. 187; einen Überblick über die historische Entwicklung des CSR-Begriffs geben bspw. Waßmann 2013, S. 11 f., Loew et al. 2004; Schneider, 2012, S. 24 ff.). Im Laufe der Zeit wurde das CSR-Konzept immer wieder neu definiert. Weder die begriffliche noch die konzeptuelle Definition von CSR ist gefestigt oder gar einheitlich (vgl. Altenburger, 2013, S. 2 f.; Crane et al. 2008, S. 3; Schneider, 2012, S. 17; Van Duong Dinh, 2011, S. 13). Dubielzig und Schaltegger (2005a, S. 241) meinen, es gebe „so viele [CSR] Definitionen wie Facetten der Gesellschaft“. Crane et al. (2008, S. 3) sprechen diesbezüglich von einem Dschungel an Definitionen. Zusätzlich, zu den zahlreichen CSR-Definitionen, erschweren weitere, mit CSR verwandte Begrifflichkeiten ein klares, umfassendes Verständnis der Thematik (vgl. Schneider 2012, S. 24).⁷²

Votaw und Sethi (1973, S. 11) konstatierten damals bereits, dass die Bedeutung von CSR im Auge des Betrachters liegt: „it means something, but not always the same thing to everybody: to some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others it means socially responsible behavior in a causal mode; many simple equate it with ‚charitable contributions‘; some take it to mean socially ‚conscious‘ or ‚aware‘; many of those who embrace it most fervently see it as a mere synonym for ‚legitimacy‘, in the context of ‚belonging‘ or being proper or valid; a few see it as a sort of fiduciary duty imposing higher standards of behaviour on businessmen than on citizens at large.“ Curbach (2008, S. 26) entnimmt dieser (generellen) Interpretationsoffenheit folgerichtig, dass eine Definition von CSR eine „Art Sammelmappe für eine inhaltliche Festlegung der (ethischen, normativ und kulturell begründeten) wechselseitigen Erwartungen an die Rechte und Pflichten von Unternehmen“ durch die Gesellschaft ist.

⁷⁰ Wörtlich übersetzt bedeutet Corporate Social Responsibility „soziale Verantwortung von Unternehmen“ (Curbach 2008, S. 24).

⁷¹ Obwohl der Begriff Corporate Social Responsibility von dem amerikanischen Autor Bowen (1953) und mehreren amerikanischen Managementtheorien geprägt wurde, sei das CSR-Konzept nicht als rein amerikanisches Konzept zu verstehen. Viele europäische Denkansätze seien in die CSR-Debatte eingeflossen und haben diese ebenfalls geprägt (Schneider 2012, S. 20).

⁷² Zu nennen sei an dieser Stelle insbesondere Corporate Citizenship (CC) vgl. bspw. Beschorner et al. (2012); Curbach (2009); Habisch et al. (2008); Schaltegger/Dubielzig (2005, S. 235 ff.).

In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich der CSR-Ansatz maßgeblich weiterentwickelt. Ursächlich dafür ist ein verändertes, im Vergleich zu dem in den Jahren bis 1980 vorherrschenden, Wirtschafts- und Gesellschaftssystem (vgl. Schneider 2012, S. 20; ähnlich bei Moon/Lee 2014, S. 54 f.). Infolgedessen finden sich in der Literatur unterschiedliche Ansätze, wie mit den neuen Anforderungen an Unternehmen umgegangen werden soll. Eine Vielzahl an Definitionen trat zeitgleich in Erscheinung (vgl. stellvertretend für viele Carroll, 1991; Joyner/Payne 2002, S. 300; Loew et al. 2004, S. 48; Mcwilliams et al. 2006, S. 1; Meffert/Münstermann 2005, S. 22; World Business Council for Sustainable Development 2000, S. 10), was die Komplexität der CSR-Debatte erhöhte und zu inhaltlichen Kongruenzen und Nuancierungen⁷³ führte. Aus diesen Gründen und um einen inhaltlichen Zusammenhang zum CSV zu erreichen, fokussiert die vorliegende Arbeit für den Fortgang auf moderne Ausführungen, primär auf die, in der Literatur verbreiteten und in Wissenschaft und Öffentlichkeit akzeptierten der EU-Kommission (2001 sowie 2011) (vgl. Schneider 2012, S. 20; Waßmann 2013 und die dort zitierte Literatur; EU-Kommission 2002, S. 6 f.) sowie entsprechende Überlegungen von Porter und Kramer. Die EU (2001, S. 7) definierte CSR⁷⁴ „als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmensaktivität und in die Wechselbeziehung mit den Stakeholdern zu integrieren“. Demnach handele es sich bei CSR-Aktivitäten um Maßnahmen, die ein Unternehmen aus eigenem, freiem Willen, ohne Zwang durchführt, um sozial verantwortungsvoll zu handeln (vgl. dazu auch Grönneweg/Matiaske 2012, S. 2 f.). Als *sozial verantwortungsvoll* bezeichnet die EU-Kommission Handlungen, die eine bloße Gesetzeskonformität übersteigen und Investitionen in „Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern“ (EU-Kommission 2001, S. 7) beinhalten. Bestehende Rechtsvorschriften und Regelungen bzw. die Notwendigkeit zum Erlass neuer bleiben davon unberührt (vgl. ebd.). Ziel von CSR ist, dass die Unternehmen, neben ihrer primären Aufgabe der Gewinnerzielung, einen Beitrag zur Erreichung ökonomischer und sozialer Verbesserungen in Interaktion mit den Anspruchshaltern leisten (vgl. EU-Kommission 2001, S. 3 und 5). Entsprechend dieser Definition unterteilt die EU-Kommission CSR in eine interne und eine externe Dimension. Die interne Dimension betrifft primär die Mitarbeiter des

⁷³ Waßmann (2013, S. 22) beispielsweise unternimmt eine, auf der Definition der EU (2001) beruhende, Unterteilung in vier verschiedene Formen der CSR: altruistische CSR, ethische CSR, reaktive/taktische CSR und strategische CSR. Zur Abgrenzung dieser Formen verwendet er zwei Bestimmungskriterien: Verhalten des Unternehmens, hier wird nuanciert zwischen proaktiv und reaktiv, und Integration in das Geschäftsmodell, welche er in entweder niedrig, dann ist sie nicht strategisch, oder hoch, dann ist sie strategisch i.w.S., differenziert.

⁷⁴ CSR wurde von der EU-Kommission als „soziale Verantwortung der Unternehmen“ übersetzt (EU-Kommission, 2001; vgl. auch Curbach 2008, S. 24).

Unternehmens und umfasst das Humanressourcenmanagement, den Arbeitsschutz, die Anpassung an den Wandel, aber auch Umweltverträglichkeit und Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen. Die externe Dimension nimmt Bezug auf die lokalen Gemeinschaften sowie diverse andere Stakeholdergruppen (Zulieferer, Kunden, Behörden etc.) (vgl. EU-Kommission 2001). Spezifiziert wird diese Definition durch die Mitteilung der EU-Kommission aus dem Jahr 2002: „CSR ist nicht etwas, was dem Unternehmen aufgepflanzt werden soll. Vielmehr geht es um die Art des Unternehmensmanagements“ (EU-Kommission 2002, S. 6).

Ausgehend von diesen (damalig vorherrschenden) Ausführungen⁷⁵ begründen Porter und Kramer (2006) die Notwendigkeit für ein neues (strategisches) CSR in den Einwänden gegen die vier vorherrschenden Rechtfertigungsargumente der CSR-Befürworter bzw. deren praktischen Limitationen (vgl. hierzu und im Folgenden Porter & Kramer 2006, S. 81 ff.):

1. *moralische Verpflichtung*

CSR appelliere durch einen moralischen Imperativ an das Pflichtgefühl von Unternehmen. Als problematisch erweisen sich diese, in ihrer Natur absoluten Anforderungen, insofern, als dass die Mehrheit unternehmerischer sozialer Handlungsmöglichkeiten ein Balanceakt zwischen konkurrierenden Wertvorstellungen, Interessen und Kosten darstellen.

2. *Nachhaltigkeit*

Verantwortungsvolles Handeln der Unternehmen solle sich an den drei Säulen der Nachhaltigkeit (sog. *triple bottom line*), also im Hinblick auf den Einklang von Ökonomie, Ökologie und Sozialem, orientieren. Dies impliziert eine langfristige Sicherung der wirtschaftlichen Leistung, bei Vermeidung kurzfristigen, schadhaften Verhaltens. Decken sich die relevanten, zu lösenden Themen nicht mit den Interessen des Unternehmens, entstehen oftmals Zielkonflikte. Weiterhin sind nachhaltige Zielsetzungen häufig sehr vage formuliert und drohen in der Bedeutungslosigkeit zu verschwinden.

3. *Befugnis unternehmerisch tätig zu sein*

Um notwendige Legitimität, Akzeptanz und/oder Erlaubnis zur wirtschaftlichen Tätigkeit zu erhalten, bietet die Befugnis (im Gegensatz zur Nachhaltigkeit) einen konkreten Lösungsansatz. Durch konstruktive Dialoge und einen aktiven Austausch können Unternehmen diejenigen sozial relevanten Problemstellungen, welche die zu berücksichtigenden Anspruchsgruppen tangiert, identifizieren. Indem ein Unternehmen versucht

⁷⁵ Welche ergo aus der zuvor erläuterten Sachlage zu CSR-Definitionen inhaltlich ähnlich denen der zuvor beschriebenen Definition der EU-Kommission sind bzw. waren.

seine Stakeholder zu befriedigen, tritt es die Kontrolle über die CSR-Absichten an Außenstehende ab. Sieht ein Unternehmen infolgedessen CSR als ein Mittel an, den Druck ausübenden Anspruchshaltern gerecht zu werden, verkommt der Ansatz zu einer Abfolge kurzfristiger, defensiver Reaktionen mit minimalem Wert für die Gesellschaft und keinerlei strategischem Nutzen.

4. *Reputation*

Öffentlichkeitsarbeit unter dem Deckmantel von CSR-Aktivitäten werden von Unternehmen in vielen Fällen genutzt, um das Image aufzupolieren, Marken zu stärken oder gar Aktienpreise zu steigern. Reputation fokussiert, ähnlich wie die Befugnis unternehmerisch tätig zu sein, auf die Befriedigung externer Anspruchsgruppen. Ein strategischer Nutzen, sowohl wirtschaftlich als auch gesellschaftlich, ist auf Grund mangelnder, nachweisbarer Relationen und Quantifizierbarkeit zweifelhaft.

Der Argumentation Porter und Kramers (2006, S.83) folgend, haben diese vier Argumente den gleichen Schwachpunkt: sie basieren auf einem Gegensatz von Wirtschaft und Gesellschaft, statt deren Gemeinsamkeiten zu fokussieren. Abgeleitet aus diesen Einwänden entwickeln sie einen strategisch geprägten Fokus auf CSR⁷⁶, welche Tabelle 3 verdeutlicht.

⁷⁶ Der Ansatz der strategischen CSR wurde durch die Arbeit von Baron (2001) geprägt (vgl. Waßmann 2013, S. 25). Er definierte diese Form der CSR als eine Art „win-win“-Situation für Unternehmen und Gesellschaft (vgl. Baron 2001, S. 11 f.). Inhaltlich besteht große Kongruenz zu dem CSV-Ansatz (vgl. Waßmann 2013, S. 36).

Eine strategische Sicht auf das Engagement von Unternehmen in der Gesellschaft

Allgemeine Soziale Wirkung	Soziale Wirkungen entlang der Wertschöpfungskette	Soziale Dimension des Wettbewerbsumfeldes
<p>Good citizenship (Unternehmen als „gute Bürger“)</p> <p>Responsive CSR</p>	<p>Reduktion von Schaden entlang der Wertschöpfungskette</p> <p>Transformation von Aktivitäten der Wertschöpfungskette, um Nutzen für die Gesellschaft zu generieren und die Unternehmensstrategie zu stärken</p>	<p>Strategische Philanthropie, welche die Fähigkeiten des Unternehmens nutzt, um Wettbewerbsvorteile zu generieren</p> <p>Strategic CSR</p>

Tabelle 3: Einteilung von CSR nach Porter und Kramer (2006, S. 11).

Obige Tabelle verdeutlicht, dass Porter und Kramer (2006, vgl. hierzu und im Folgenden S. 85 f.) in eine *responsive* (zu dt.: reagierend) und *strategic* (zu dt.: strategisch) CSR unterscheiden. Responsive CSR ist als die Kombination von zwei Arten von Maßnahmen zu verstehen: zum einen muss das Verhalten eines Unternehmens dem erwarteten, guten Verhalten eines Bürgers (good citizen), unter Berücksichtigung der aktuellen, sozialen Belange der Stakeholdergruppen, entsprechen. Good citizenship ist eine notwendige Bedingung für CSR. Initiativen dieser Art gehen über eine bloße Geldspende hinaus. Sie spezifizieren klare, messbare Ziele, welche im Zeitverlauf ergebnisorientiert kontrolliert und ausgewertet werden, steigern das geschäftliche Ansehen und verbessern Beziehungen zu lokalen staatlichen und anderen, wichtigen Organisationen und Institutionen. Zum anderen beinhaltet responsive CSR Maßnahmen, die ein Unternehmen zur Vermeidung von negativen Folgen auf die Aktivitäten im Zusammenhang mit seiner Wertschöpfungskette ausübt. Maßnahmen dieser Art sind für ein Unternehmen operative Herausforderung, da zahlreiche Möglichkeiten für Ursachen und Auswirkungen von Einflüssen aus der Wertkette existieren. Viele Unternehmen verwenden aus diesem Grund standardisierte Checklisten zur Berichterstattung über ihre CSR-Tätigkeiten⁷⁷ (Porter/Kramer 2006, S. 85). Responsive CSR-Maßnahmen können als Minimalanforderungen, welche das Unternehmen er-

⁷⁷ Die bekanntesten und mittlerweile auch Standards für CSR-Reporting sind die von der Global Reporting Initiative entwickelten Nachhaltigkeitsrichtlinien, welche eine Liste mit über 120 sozial- und umweltrelevanten Risiken zur Bewertung der Nachhaltigkeitsentwicklungen andenken bzw. vorgeben (vgl. Porter/Kramer 2006, S. 85; GRI standards, o. J.).

füllt, verstanden werden (vgl. Rübsaamen/Wechsler 2013, S. 153) und sind ein guter Ausgangspunkt. Um einen nachhaltigen Vorteil zu generieren, bedarf es eines proaktiven, zukunftsorientierten und maßgeschneiderten internen Prozesses (vgl. Porter/Kramer 2006, S. 85 f.).

An diesem Punkt setzt strategic CSR an. Darunter verstehen Porter und Kramer (2006) längerfristig angelegte Maßnahmen und Investitionen in unternehmensnahe Bereiche mit gesellschaftlich relevantem Kontext. Ziel ist es, die eigene Wettbewerbsposition zu erhalten bzw. zu stärken. Dabei wird von einer positiven Korrelation ausgegangen: Je enger die Verbindung von unternehmerischer Tätigkeit und einem sozialen Problem ist, desto größer und vielfältiger sind die Möglichkeiten für das Unternehmen seine Fähigkeiten und Ressourcen einzusetzen, um dieses Ziel zu erreichen (vgl. Porter/Kramer 2006, S. 88; Rübsaamen/Wechsler 2013, 153).

Die strategisch geprägte CSR stellt aus heutiger Sicht einen notwendigen, prozessualen Schritt in der Entwicklung eines neuen Paradigmas dar, aus deren konzeptuellen Ideen sich später der CSV Ansatz ableitet⁷⁸ (vgl. Kap. 3.1).

CSR	CSV
Wertschaffung/Zielsetzung: Gutes tun	Wertschaffung/Zielsetzung: ökonomischer und gesellschaftlicher Nutzen relativ zu den Kosten
„Good Citizenship“, Philanthropie, Nachhaltigkeit	Gemeinsame Wertschöpfung/-schaffung für Unternehmen und Gesellschaft
Freiwilligkeit (im Ermessen eines Unternehmens) oder als Reaktion auf externen Druck (reakтив)	Integraler Bestandteil des Wettbewerbes (proaktiv)
Agenda wird durch externe Reportings und individuelle, persönliche Präferenzen determiniert	Agenda wird unternehmensintern aufgestellt und ist unternehmensspezifisch
Wirkung wird durch unternehmerisches Profil und CSR-Budget eingeschränkt	Umorientierung bzw. Neuausrichtung des gesamten Unternehmensbudgets

Tabelle 4: Unterscheidung von CSR und CSV, übersetzt und leicht verändert übernommen aus Porter/Kramer (2006, S. 76).

⁷⁸ Die Begründung für eine Weiterentwicklung des strategic CSR (hin zu CSV) wird notwendig, weil strategic CSR:

- keine Aussagen darüber trifft, welche Ziele wann erreicht werden sollen (vgl. Porter/Kramer 2006, S. 81),
- nicht den gewünschten outcome liefert (Chopra/Narayana 2013, S. 489.) ,
- nur eine Randaktivität darstellt und in der Werterschaffung (Value Creation) nicht weit genug geht (Driver 2012, S. 422).

„Strategic CSR involves both inside-out and outside-in dimensions working tandem. It is here that the opportunities for shared value truly lie“ (Porter/Kramer 2006, S. 88). Tabelle 4 zeigt die signifikanten Unterschiede zwischen CSR und CSV zusammenfassend auf.

CSR wird oftmals als das Gegenstück zum Kapitalismus angesehen, wohingegen CSV als eine höhere Form dessen verstanden wird. Anders ausgedrückt: CSR ist die Umverteilung des Gewinnes, CSV hingegen steigert den Gewinn (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 64; Moon et al. 2011, S. 55).

Fast zeitgleich mit der Veröffentlichung von Porter und Kramers CSV-Konzept definierte die Europäische Kommission in ihrer EU-Strategie 2011-2014 CSR als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ (EU Kommission 2011, S. 7). Die Unterscheidung in eine interne und eine externe Dimension (vgl. EU Kommission 2002) wird aufgegeben. Weiterhin wird in der neueren Definition von 2011 der Aspekt der Freiwilligkeit nicht mehr erwähnt (vgl. EU Kommission 2011; Altenburger 2013, S. 3). Die EU Kommission (2011, S. 7) definiert als „modernes Verständnis von sozialer Verantwortung der Unternehmen [...] ein Verfahren [...], mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kerstrategie integriert“ wird. Damit lässt sich in der Literatur eine Schwerpunktverschiebung in der CSR-Debatte, von der Frage der Gewinnverwendung hin zur Frage nach dem *wie* werden die Gewinne erwirtschaftet, nachvollziehen (vgl. Altenburger 2013, S. 3). Schlussfolgernd kann CSV als finale, allumfassende konzeptuelle Analyse, die vorangegangene Studien bezüglich CSR, Wertschaffung (value creation) und gemeinsamen Mehrwert miteinschließt, verstanden werden (vgl. Moon/Lee 2014, S. 56).

3.5.3 Public Value

Die Idee des *Public Value* (zu dt. wörtlich: *öffentlicher Wert*; kurz: PV) wurde von Moore (1995) erstmals Mitte der Neunziger Jahre formuliert und fokussiert die Idee der Wertschöpfung von öffentlichen Verwaltungen. Seit dieser Zeit ist Public Value in der Fachliteratur ein omnipräsenter Begriff und erfreut sich großer Beliebtheit sowohl im akademischen Bereich als auch in der Praxis (vgl. hierzu und für einen ausführlichen Literaturüberblick: Williams/Shearer 2011, S. 1 ff.). Ursprünglich wird Public Value als ein Wertschöpfungsbegriff, analog zum Shareholder-Value-Konzept im Privatsektor, für den öffentlichen Sektor definiert (Moore 1995, S. 28; vgl. Williams/Shearer 2011, S. 1 ff.). Moore argumentiert dafür, dass der öffentliche Sektor seine Mission und Ziele mit Hilfe von strategischen Konzepten und Methoden, wie sie

bis dato vorrangig im privaten Sektor verwendet wurden, formulieren und umsetzen sollte: „Initially, such techniques might seem to have limited applicability to public sector contexts. After all, there is widespread agreement about the goal of private sector enterprises: to maximize the long-term wealth of their shareholders. No such consensus exists about the goals of libraries, municipal sanitation departments, environmental protection agencies, and juvenile correctional facilities“ (Moore 1995, S. 64). „Our question is whether these concepts can be usefully adapted for use by public sector executives“ (Moore, 1995, S. 70).

Ausgehend von den grundlegenden Überlegungen zu Unternehmensstrategien übertrug Moore diese auf den öffentlichen Sektor und entwickelte die *Strategic Triangle* (vgl. Abb. 6). Aufgabe sei es demnach, die Elemente dieser Strategic Triangle in einen kohärenten Einklang zu bringen, um als eine erfolgreiche, öffentliche Verwaltung zu gelten (vgl. Moore 1995, S. 70 f.)

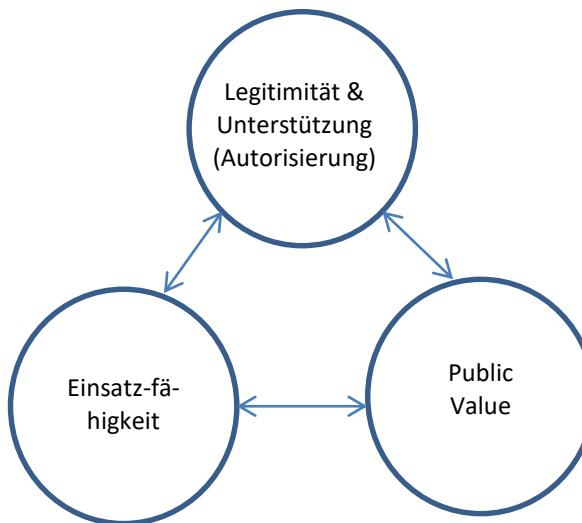


Abbildung 6: Strategic Triangle, eigene Übersetzung; entnommen aus Moore/Khagram (2004, S. 3).

Im Verlauf der Forschung zu dieser Thematik wurde das PV-Konzept fortwährend durch neue Interpretationen und Anwendungsbereiche ergänzt sowie involvierte Konzepte und Themenbereiche überarbeitet (vgl. Williams/Shearer 2011, S. 1). Auch Moores Blickwinkel auf seinen Public Value Gedanken änderte sich zu „a more general model than we first thought- one that works as well or even better than traditional business models when applied even to business organizations“ (Moore/Kahgram 2004, S. 3). Erkenntnisse daraus sind, dass a) Public Value kein Spezialfall der klassischen Strategiemodelle aus dem Privatsektor darstellt, sondern andersherum, die Unternehmensstrategien der BWL die Spezialfälle und die Public Value Theorie den Normalfall (vgl. Moore 2013, S. 11); und folglich b) die Strategic Triangle (insbesondere das Element der Legitimität) sowohl für den öffentlichen als auch den privaten Sektor Anwendung findet (vgl. Moore/Khagram 2004, S. 11 ff. und 23; Moore 2013, S. 11). Einhergehend

mit diesem Wandel der Perspektive findet sich in der Literatur auch ein veränderter, weiter gefasster Gebrauch des Begriffes Public Value, nicht mehr nur auf den öffentlichen Sektor, sondern vielmehr auf alle Arten von Organisationen bezogen (vgl. Meynhardt/Gomez 2013, S. 199).⁷⁹ Moore's (2013, S. 8) gegenwärtiges Verständnis von PV ist „eine kollektiv gehaltene Idee über die Werte, welche die Nutzung von öffentlichen Ressourcen [...] bestimmen sollten“. Von entscheidender Bedeutung ist dabei ein neues Verständnis der *Wertschöpfung* von Organisationen in Hinsicht auf den Gemeinwohlbeitrag, das „über finanziell-ökonomische Kriterien hinausgeht“ (Meynhardt/Gomez 2013, S. 207; ähnlich auch Meynhardt 2008, S. 466). Meynhardt (u.a. 2008; 2009; 2013) definiert Public Value aus einer sozial-psychologischen Perspektive nach Epstein, indem er menschliche Grundbedürfnisse als Maßstab für unternehmerisches Handeln und legitimen Bezugsrahmen unternehmerischer Freiheit verankert.⁸⁰ „Public Value ist demnach eine Leistung einer Organisation, welche für den einzelnen Mitarbeiter, Kunden oder Stakeholder eine Ressource darstellt, also etwas, woraus er Sinn, Orientierung und im besten Fall Identität und Energie ableiten kann. Public Value kann folglich auch zerstört werden, wenn Organisationen Schaden anrichten und ihren gesellschaftlichen Rückhalt riskieren“ (Meynhardt 2013, S. 5). Daraus resultiert eine gesellschaftsstabilisierende bzw. –verändernde Funktion von Organisationen (vgl. Meynhardt 2008, S. 462; Meynhardt/Gomez 2013, S. 199; Gomez/Meynhardt 2014, S. 21). Grundlage hierfür ist der bereits in Kapitel 3.2.1 dargelegte Wertbegriff.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass PV demnach auf ein Wertschöpfungsverständnis rekuriert, welches dem CSV Ansatz als fundamentale Basis dient. Das bedeutet, Public Value stellt auf einen „Wert für die Öffentlichkeit“ ab. Im Rahmen der Wertschaffung geht der PV Ansatz nicht davon aus, dass Wert per se *geschöpft* werden kann. Vielmehr ist die grundlegende Frage danach, „was von der Gesellschaft als wertvoll erachtet wird“ (Meynhardt 2013, S. 5), eine subjektive Wahrnehmung Einzelner, die es, im Sinne einer Zielfindung und -umsetzung, zu aggregieren gilt, um die Bedürfnisse so zu befriedigen, dass das Gemeinwesen stabilisiert

⁷⁹ Weiterhin mehrte sich infolge des breiteren Anwendungsrahmens Kritik auf unterschiedlichen Ebenen (vgl. Alford/O'Flynn 2009; S. 174 ff.). Kritisch hinterfragt wird u.a. die Art der Darstellung: Ist PV als ein Analyserahmen, normative Vorschrift oder empirische Theorie zu verstehen? sowie die unterschiedlichen Bedeutungen, die sich ausgehend von Moore's Konzeption entwickelt haben - PV als Paradigma, als Rhetorik; als Narration oder Performance (vgl. hierzu und für eine ausführlichere Darstellung der Kritik: Alford/O'Flynn 2009; sowie Williams/Shearer 2011 und die jeweilige, dort angegebene Literatur). Rhodes/Wanna (2007, S. 408) sehen in dieser uneindeutigen Natur des PV die Begründung für seine Beliebtheit.

⁸⁰ Meynhardt (2008, S. 464) differenziert vier, nicht-hierarchische Dimensionen der Grundbedürfnisse im PV Kontext: (1) instrumentell-utilitaristisch, (2) moralisch-ethisch, (3) politisch-sozial und (4) hedonistisch-ästhetisch. Diese Dimensionen dienen, Meynhardts Argumentation folgend, als Ausgangspunkt für seine Public Value Scorecard, welche er als ein „mehrdimensionales, nicht normatives Bezugssystem für legitimes unternehmerisches Handeln“ (Gomez /Meynhardt 2014, S. 21) heranzieht. Für eine ausführlichere Darstellung der einzelnen Dimensionen sowie der Public Value Scorecard siehe bspw. Meynhardt/Gomez (2013, S. 205 ff.).

und verbessert bzw. verändert wird (Meynhardt 2008, S. 459). Erst auf dieser Grundlage kann sich *auch* eine Wertschöpfung im ökonomischen Sinne (also im Sinne des Shared Value) vollziehen. Das aus dem abstrahierten Verständnis des Public Value als der „Normalfall“ gewonnene Legitimitätsverständnis - das bedeutet, dass sich Organisationen über einen *Gemeinwohlbeitrag* (Public Value), also einen Beitrag zur Gesellschaft legitimieren sollten (Meynhardt 2013, S. 5) - findet sich als Kerngedanke auch im CSV Ansatz wieder.⁸¹

3.5.4 Blended Value Theorie nach Jed Emerson (Finanzmärkte)

Nach einem Jahrzehnt der Forschungsarbeit, veröffentlichte Jed Emerson im Jahre 2000 sein Konzept „Blended Value“ (zu dt.: *gemischter, vermengter Wert*; kurz: BV). Emerson (2015) fasst BV dabei als eine weiter gefasste Sichtweise über die Natur der Wertgenerierung durch Organisationen (unabhängig ob gewinnorientierte, gemeinnützige oder hybride) und durch die Verwendung von Kapital (unabhängig ob philanthropisches, unter-dem-Markt oder Marktkurs) auf. Fokussiert sich der Shared Value-Ansatz auf die grundlegende Kernstrategie und das Managementlevel eines Unternehmens, konzentriert sich der BV-Ansatz vorrangig auf Finanzmärkte und adressiert die Problematik der optimalen Investmentstrategie bei Generierung eines *blended value* (vgl. Emerson 2000, S. 32; Kindermann 2014, S. 31).

Nach Emerson liegt die Ursache, dass Manager und Investoren bzw. Unternehmen nicht ihr volles Potential entfalten, in der Tatsache einer zwiegespaltenen Realität, in der immer eine Entscheidung zwischen gewinnorientiert (for-profit) *oder* gemeinnützig (non-profit) eingefordert wird. (vgl. Bugg-Levine/Emerson 2011, S. 10; Bugg-Levine/Emerson 2011a, S. 14; Emerson 2006-2015; Kindermann 2014, S. 31). Die Investitionsinstrumente zielen, resultierend aus dieser konsequenten Trennung, stets entweder auf soziale oder ökologische Wertschöpfung, ungeachtet der Finanzrendite, ab oder sie stellen einzig auf eine Wertsteigerung im ökonomischen bzw. finanziellen Sinne ab, ohne Berücksichtigung der sozialen Werte. Diese Zweiteilung der Investitionslandschaft hat einen erfolgreichen Non-Profit-Sektor und einen ökonomisch effizienten For-Profit-Sektor geschaffen (vgl. Emerson 2003; S. 36). Das allgemeine Verständnis von Investition und Rentabilität baut, so Emerson, auf einer traditionellen Trennung in der Schaffung von sozialem versus wirtschaftlichen Werten auf, welche grundsätzlich falsch sei (vgl. Emerson 2003 S. 36; Emerson 2000, S. 34).

⁸¹ Bezuglich der Zusammenführung von Clustern und CSV (vgl. Kap. 4) verstärken eine Definition der Wertschöpfung von der Gesellschaft her ein mehrdimensionales Wertschöpfungsverständnis und die von Meynhardt/Gomez (2014, S. 20 f.) angebrachte Kritik der Eindimensionalität und Inside out Perspektive von einzelnen Unternehmen (welche in Clustern ausgehebelt wird) die Argumentation für PV als Bestandteil von CSV.

Emersons (2003, S. 38) Aufassung ist, dass „in truth, the core nature of investment and return is not a trade off between social and financial interest but rather the pursuit of an embedded value proposition of both“. Die Grundidee des BV-Konzeptes konstatiert eine Nicht-Trennbarkeit eines Wertes. Das bedeutet, ein Wert ist immer eine Kombination aus ökonomischen, sozialen und die Umwelt betreffenden Werten, demnach ein *blended value*. Dabei handele es sich aber um mehr als nur die Summe dieser drei Elemente (vgl. Bugg-Levine/Emerson 2011, S. 10 f.; Bugg-Levine/Emerson, 2011a, S. 14). Der Versuch einen solchen blended value zu generieren, eröffnet den Investoren und Managern, ähnlich dem CSV, neue Möglichkeiten Wirkbereiche zu erschließen, die bis dato bei Verfolgung ausschließlich finanzieller oder sozialer Strategien verborgen geblieben sind (vgl. Bugg-Levine/Emerson 2011, S. 14 ff.; Bonini/Emerson 2005, S. 4; Kindermann 2013, S. 32). Emersons Methode, um Blended Value zu generieren, heißt *Impact Investing*⁸² und beinhaltet fünf sogenannte *silos*⁸³, denen Akteure⁸⁴ in Abhängigkeit ihrer Aktivitäten, um Blended Value zu maximieren, zugeordnet werden können.⁸⁵

Im Vergleich beider Konzepte (CSV und BV) kann, trotz unterschiedlichen Wirkbereiches, die Generierung eines langfristigen Wertes für Unternehmen und Gesellschaft als Schlüsselfaktor der Gemeinsamkeiten festgestellt werden. Beide Ansätze fordern eine Veränderung des kurzzeitigen Quartalsdenkens hin zur Nachhaltigkeit (vgl. Kindermann 2011, S. 44 u. 48). Verzeichnen beide Konzepte verschiedenartige positive Effekte bezüglich Ergebnissen und Auswirkungen, so sind die Herausforderungen, denen sich beide Konzepte gegenüber sehen, identisch (vgl. ebd.). Beziehen sich die ökonomischen Handlungen zur Generierung eines *shared value* nach Porter und Kramer (2011) primär auf Unternehmen⁸⁶, erzeugen bei

⁸² Auf eine ausführliche Beschreibung der Methode muss aus Zeit- und Platzgründen an dieser Stelle verzichtet werden. Für eine ausführliche Darstellung sei verwiesen auf Bugg-Levine/Emerson (2011) und Bonini/Emerson (2005).

⁸³ Diese fünf silos sind: Corporate Social Responsibility, Social Enterprise, Social Investing, Strategic/Effective Philanthropy und Sustainable Development (vgl. Bonini/Emerson 2005, S. 7). Anhand der Bezeichnungen lassen sich die inhaltliche Verwobenheit und thematische Verflechtung in diesem Interessensgebiet der Wirtschaftswissenschaft einmal mehr aufzeigen.

⁸⁴ In ihrer Untersuchung legten Bonini/Emerson (2005, S. 6 f.) ihren Fokus auf Praktiker („practitioners“) und Geldgeber („investors“), die intentional die Erzeugung einer Mischung aus ökonomischem, sozialem und ökologischem Wert (=blended value) verfolgen, und sich zwischen Non-Profit und For-Profit-Unternehmen verorten lassen.

⁸⁵ In einer Zusammenfassung vorangegangener Studien kann folgende grobe Einteilung getroffen werden: Direkt in das Organisationsmanagement einbezogene Praktiker können den ersten beiden „silos“ zugeordnet werden (CSR und Social enterprise). Geldgeber, die Organisationen Kapitalmöglichkeiten (Zuschüsse, Investments) zur Verfügung stellen, werden in den „silos“ „Social Investing“ und „Strategic/Effective Philanthropy“ verortet. Im letzten „silo“ „Sustainable Development“ (nachhaltige Entwicklung), sind sowohl Praktiker als auch Geldgeber vertreten (vgl. Bonini/Emerson 2005, S. 7).

⁸⁶ In der originären Theorie werden primär die Unternehmen angesprochen. Die vorliegende Arbeit versucht diese Forschungslücke zu schließen und nachzuweisen, dass die CSV-Theorie auf eine höhere Aggregationsebene (hier: Cluster) transferiert werden kann (vgl. Kap.1).

Emersons BV Theorie Investoren den blended value. In Emersons Verständnis können das sowohl (vermögende) Privatpersonen als auch Unternehmen oder staatliche Akteure sein (vgl. Emerson 2000, S. 16 ff.; Bugg-Levine/Emerson 2011a, S. 12 f.; Kindermann 2011, S. 43). Parallelen finden sich insbesondere in der Definition des Wertbegriffes (soziale, ökonomische und ökologische Anteile sowie die Ansicht, dass finanzielle Performance nur ein Aspekt von Wert ist (vgl. Gertner 2002, S. 118) sowie den neuerschaffenen Möglichkeiten der Wirkung bei Verfolgung der (jeweiligen) Ziele. Weiterhin betonen beide Ansätze die Notwendigkeit eines Umdenkens im Management, bezüglich der Interkonnectivität von Gewinnstreben und der Lösung sozialer Probleme (vgl. Bugg-Levine & Emerson 2011, S. 143; Porter/Kramer 2011).

Unterschiede lassen sich hinsichtlich des Anwendungsgebietes, Adressatenkreises und der Spannweite der Möglichkeiten zur Umsetzung ausmachen. Die angeführte Tabelle fasst in kurzen Stichpunkten das Wesentliche des Vergleiches von blended value und shared value noch einmal zusammen (vgl. Tab. 5).

Wie Bugg-Levine und Emerson (2011) bereits selber (kritisch) konstatierten, fand das Konzept des BV Eingang in den Shared Value-Ansatz: “The concept of blended value, introduced in 2000 and widely promoted internationally over the past decade, has even found its way onto the hollow pages of the *Harvard Business Review*, reframed by consultants Michael Porter and Mark Kramer, who now join others [...] who are envisioning a new form of capitalism advanced by companies pursuing what they term ‘shared value creation’ ”(Bugg-Levine/Emerson 2011, S. 168 f., Hervorhebungen im Original).

Outcome	Blended Value (2000)	Creating Shared Value (2011)
Ziel	Gemeinsame, nachhaltige und gesellschaftlich relevante Wertschöpfung/-schaffung für Unternehmen und Gesellschaft	
Anwendungsgebiet	primär Kapitalmärkte	über alle Märkte
Adressatenkreis	primär private Investoren (Privatpersonen, Unternehmen, Regierungen, Organisationen)	primär Unternehmen
Spannweite der Möglichkeiten zur Umsetzung	Investmentstrategien	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung und Ausbau des lokalen Umfeldes • Neubewertung der Produkte und Märkte • Verbesserung entlang der Wertschöpfungskette
Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzung gegen die im Mainstream etablierten (theoretischen) Konzepte • Implementierung in der Praxis 	

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • reliables und standardisiertes Bewertungsmodell (zur Messung des ganzheitlich ge-/erschaffenen Wertes) |
|--|--|

Tabelle 5: Vergleich von Blended Value nach Emerson und Shared Value nach Porter/Kramer; eigene Darstellung in Anlehnung an: u.a. Emerson (2003); Emerson (2015); Bugg-Levine/Emerson (2011, 2011a); Porter/Kramer (2011).

Im Kontext der anderen, dargestellten Ansätze wurde verdeutlicht, was CSV beinhaltet und wo die Kritikpunkte des Ansatzes liegen. Dennoch merken Porter/Kramer (2011, S. 75) überzeugt an, dass die Möglichkeit ökonomischen Wert durch sozialen Wert zu generieren (Shared Value), eine der mächtigsten, treibenden Kräfte für globales Wachstum und deutlich effektiver und nachhaltiger sein wird, als die meisten der heutigen Bemühungen in der Wirtschaft auf dem sozialen Gebiet. Ausgehend von den bisherigen Ausführungen und bezugnehmend auf die eingangs gestellten Forschungsfragen widmet sich das nachfolgende Kapitel der Zusammenführung beider theoretischer Konzepte.

4 Zwischenfazit:

Verknüpfung von CSV und Clustern – Zusammenführung der beiden Theorien und Übertragung des CSV-Konzepts auf Cluster

Entsprechend der Kritik von Crane et al. (2014, S. 142) ist das fundamentalste Problem des CSV-Ansatzes die Sichtweise auf die Unternehmen. Deren einzig legitimierte Aufgabe sei der ökonomische Wert, der nach wie vor eine Vorrangstellung gegenüber dem sozialen Wert genießt. Es kann dieser Kritik insofern zugestimmt werden, als dass nicht ausschließlich die einzelnen Unternehmen betrachtet werden sollten. Vielmehr müsse die komplexe Umwelt eines Unternehmens Berücksichtigung finden. Cluster bieten dazu eine Möglichkeit der Betrachtung, weil diese immer auch das Wettbewerbsumfeld einbeziehen und das Potential haben CSV zu generieren. Dieser Aspekt spannt den Bogen zurück zur anfangs gestellten Forschungsfrage: Warum sind Cluster prädestiniert CSV zu generieren? Nachfolgend werden nun die beiden vorhergehend ausführlich erläuterten Theorien zusammengeführt und das Shared Value-Konzept auf Cluster übertragen. Dabei baut sich Argumentationskette aus den Aspekten der praktischen Voraussetzungen, wie sie die Shared Value Initiative 2014 verfasst hat (Kapitel 4.1), über die

Aussagen von Porter und Kramer (2011) bezüglich CSV im Wettbewerbsumfeld (Kapitel 4.2) und der von Moon et al. (2011) erarbeiteten Erweiterung des CSV-Konzepts (Kapitel 4.3) auf. Das Zwischenfazit wird mit einer Zusammenfassung dieser drei Komponenten geschlossen (Kap. 4.4).

4.1 Praktische Voraussetzungen

Die praktische Umsetzung von Shared Value sollte bestenfalls unter Zuhilfenahme einer Strategie erfolgen. Diese orientiert sich an einer von dem betreffenden Unternehmen selbst entwickelten Shared Value Vision (vgl. hierzu und im Folgenden Shared Value Initiative, o.J. (a))⁸⁷, welche den sozialen Zweck erhöht und in die Wettbewerbssituation des Unternehmens integriert wird. Die Neuausrichtung des Unternehmenszweckes, vor dem Hintergrund, die Lösung eines sozialen Problems einzuschließen, verdeutlicht die Bedeutung gegenüber internen und externen Stakeholdern. Weiterhin hilft die Neuausrichtung dabei, die Priorität der CSV-Aktivitäten innerhalb der Unternehmen voranzutreiben.

Um eine CSV Strategie zu entwickeln, müssen Unternehmen wichtige soziale Fragen identifizieren, die beteiligten, relevanten Geschäftsaktivitäten planen und voraussichtliche Geschäftsentwicklungen und Sozialleistungen, bezogen auf die prognostizierten Projektkosten, kalkulieren (vgl. Porter et al. 2011, S. 2). Mit der Aufnahme des Gedankengutes von CSV in die Unternehmensstrategie stellen die Bemühungen, aktiv sozial tätig zu sein, keine Randaktivität mehr dar. Die Shared Value Strategie wird aktiv in die Unternehmenstätigkeit implementiert und damit automatisch ein fester Bestandteil davon. Dazu können neue oder bereits existierende Geschäftsprozesse genutzt bzw. etabliert werden (vgl. Shared Value Initiative o. J. (a)).

Eine Organisation entwickelt verschiedene Kompetenzen, je nachdem, wie ihre Strategie positioniert ist. Kompetenzen bilden die Bausteine der Organisations-Belastbarkeit.⁸⁸ Die durch Shared Value Initiativen entwickelten, zusätzlichen Kompetenzen stammen aus den drei (oben

⁸⁷ Für die praktischen Implikationen ist die derzeitige Literaturlage auf wenige Quellen beschränkt. Die Ursachen liegen unter anderem in der Neuheit des Konzeptes begründet. Praktische Implikationen setzen immer Erfahrungswerte der Umsetzungen voraus, die hier nur in begrenzter Anzahl vorliegen. Dennoch werden sie an dieser Stelle aufgeführt, da sie für die Argumentationskette der Übertragung des CSV-Konzeptes auf Cluster relevant sind bzw. die Verknüpfung von CSV in Clustern unterstützen.

⁸⁸ An dieser Stelle sei auf die Verknüpfung gleicher Sichtweisen in der Organisationstheorie hingewiesen: Die o.g. Argumentation ist Kernaussage der Ressourcentheorie (auch *resource based view*, kurz *rbv*). Der ressourcenbasierte Ansatz ist seit den 1970er Jahren eine wichtige (alternative) Theorie zur Erklärung der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen durch Ressourcenorientierung, besonders im strategischen Management (vgl. bspw. Barney 1991; Freiling 2009). Prahalad/Hamel (2006) verengen in ihrem Ansatz der Kernkompetenzen die Auswahl potentiell wettbewerbsrelevanter Ressourcen. Für eine Erläuterung ressourcenorientierter Ansätze im strategischen Management vgl. Duschek/Sydow (2002) und die dort zitierte Literatur.

beschriebenen) Möglichkeiten CSV zu schaffen und umfassen Agilität bezüglich der Wertschöpfungskette, Produkt-/Markt-Innovation sowie CSV fördernde, kreative Partnerschaften. Diese Kompetenzen sind für Investoren von Interesse, die eine längerfristige Perspektive für ihre Investitionen einnehmen (vgl. Incite, 2014). Creating Shared Value ist auf eine längere Zeitperiode ausgelegt. Das Ziel, Methoden zu entwickeln, die die Unternehmensstrategie auf Grund des geschaffenen sozialen Fortschritts stärken (vgl. Porter/Kramer 2006, S. 85), ließe sich nicht vor einem kurzfristigen Zeithorizont verwirklichen.

Die Definition bestimmter Schwerpunkte in verschiedenen Unternehmens- oder Geschäftseinheiten stellt klare Leitlinien auf und führt damit zu Verbundenheit und Engagement bei beteiligten Akteuren. Die Entwicklung neuer Möglichkeiten, beispielsweise bezüglich der Beschaffungsmechanismen, gewährleistet den ständigen Fluss an neuen Ideen wie gesellschaftlich relevante Wertschöpfung, ausgerichtet an den fokussierten Schwerpunktbereichen im Unternehmen, identifiziert praktiziert und evaluiert werden kann. Die Integration von Shared Value in periodische Planungsprozesse garantiert stetige Aufmerksamkeit für CSV-Aktivitäten auf allen Ebenen der Organisation (vgl. Shared Value Initiative o. J. (a)). Das Management von CSV-Initiativen verlangt oftmals nach funktionsübergreifenden, flexiblen Organisationsstrukturen inklusive der Fähigkeit Innovationen abzuschirmen oder diese vollständig, in Abhängigkeit ihres Reifegrades, in die Unternehmstätigkeit zu integrieren, die Fähigkeit funktionsübergreifende Shared Value Organisationsteams und Partnerschaften mit NRO's, Regierungen und Geschäftspartnern zu bilden (vgl. ebd.). All diese Punkte finden sich in Clustern bereits vor, was eine Übertragung des CSV-Konzeptes auf Cluster bestärkt.

Wie bereits angedeutet, hat das Vorhaben Shared Value zu praktizieren Auswirkungen auf nahezu alle Unternehmensbereiche. Im Bereich HR zum Beispiel ist es wichtig, dass Fach- und Führungskräfte mit entsprechendem Hintergrundwissen zur Verfügung stehen. Die Ausgestaltung der CSV-Initiativen verlangt nicht nach klassischen Kompetenzen, sondern nach eher unkonventionellen Schlüsselqualifikationen, wie der Fähigkeit branchenübergreifend Geschäftsbeziehungen aufzubauen oder direktes Involvement in soziale Bedürfnisse (vgl. Shared Value Initiative o. J. (a)). Diese Flexibilität und Kompetenzen stellen Cluster bereit (vgl. Kap. 2). Werden diese Fähigkeiten in den Prozess der Personalbeschaffung, also in die Art und Weise, wie Personal identifiziert und angeworben wird, einbezogen, erweitert sich automatisch der Shared Value Pool eines Unternehmens (oder eben Clusters) und potentiellen Arbeitnehmern wird die Relevanz von CSV verdeutlicht. Auch Anreizsysteme, eine wertschätzende Unternehmenskultur und klare, funktionierende Kommunikationsstrategien sind ebenfalls wichtige Bausteine in Bezug auf die Umsetzung von CSV-Initiativen bzw. Strategien. Die Kommunikation

des Fortschrittes, sowohl Erfolge als auch Defizite, gegen unternehmensweite Ziele zeigt nicht nur die Echtheit der Bemühungen, sondern auch die praktischen Herausforderungen bei der Umsetzung neuer gemeinsamer CSV-Strategien (gesellschaftlich relevanter Wertschöpfung) (vgl. Shared Value Initiative o. J. (a)). In der Umsetzung des Shared Value-Konzeptes liegt die Chance auf einer neuen Entwicklung zu mehr Innovationen und Wachstum (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 75).

Soziale Probleme stellen für Unternehmen einerseits Handlungsbeschränkungen, andererseits enorme Wachstumsmöglichkeiten dar. Um eine gute Innovationsstruktur für die gemeinsame relevante Wertschöpfung zu schaffen, können anhand eines Rahmenkonzeptes, welches fünf reziprok verstärkende Elemente enthält, diese vorangetrieben werden (vgl. Pfitzer et al. 2013, S. 100 f.):

- **Einbettung eines sozialen Zwecks**

Wie bereits erwähnt, hat die Einbettung einer sozialen Aufgabe in die Unternehmenskultur/-struktur Auswirkungen auf nahezu alle Bereiche des Unternehmens. Insbesondere die Verteilung von Mitteln für die Entwicklung von Innovationen, die helfen, soziale Probleme zu lösen, wird dadurch legitimiert. Um die Suche nach gemeinsamen Wertschöpfungsmöglichkeiten in eine regelmäßige Tätigkeit zu überführen, müssen klare soziale Absichten definiert, nach innen und außen kommuniziert und in die Kernprozesse des Unternehmens, wie strategische Planung und Budgetierung, eingebettet werden. Resultierend aus diesem Vorgehen ist eine Kultur der motivierten Mitarbeiter und mobilisierten externen Partner, die sich ähnliche Ziele setzen. Um den sozialen Zweck des Unternehmens zu stärken, ist es die Aufgabe der Manager, Herausforderungen und Chancen im globalen Kontext so realistisch als möglich zu beschreiben und zu quantifizieren (vgl. Pfitzer et al. 2013, S. 102).

- **Definition des sozialen Bedarfes**

Die Erkenntnis der Notwendigkeit zur Änderung ist für die wirkungsvolle Lösung sozialer Probleme nicht ausreichend. Erforderlich sind ein tiefgreifendes Verständnis für die zu Grunde liegenden Bedingungen sowie umfassende Forschungen, um ein Gesamtbild des relevanten Problems, der Involvierten bzw. Betroffenen und deren Anzahl, Hemmnisse für die Fortentwicklung, Optionen für den Wandel und eventuell hilfreiche Partner zu erhalten. Dieses Wissen stellt die Basis dar, um zukünftige Ressourcenanforderungen

antizipieren oder notwendige Kapazitäten innerhalb und außerhalb des Unternehmens identifizieren zu können. Die Investition von Zeit und Ressourcen zur Entwicklung dieses Verständnisses ist für eine wirksame Lösung unabdingbar. Andernfalls droht das Risiko der Ineffizienz (vgl. Pfitzer et al. 2013, S. 102 f.).

- **Shared Value messen**

Unternehmen, die einen sozialen und ökonomischen Beitrag leisten wollen, müssen in der Lage sein ihre Aktivitäten zu überwachen (vgl. Pfitzer et al. 2013, S. 103). Unternehmen können über den Umfang, in dem sie Shared Value schaffen, nur Kenntnis erlangen, wenn sie ihre Fortschritte bezüglich sozialer Ziele und insbesondere den Grad der Maßnahme, in dem die soziale Leistung wirtschaftlichen Wert für das Unternehmen verbessert, messen (vgl. Porter et al. 2011, S. 2).

Bisher existiert kein universelles Instrumentarium, um diese Messbarkeit durchzuführen (vgl. Porter et al. 2011, S. 2; Pfitzer et al. 2013, S. 103; Kindermann 2014, S. 48 sowie Kap. 3.4). Ziel ist ein standardisierter, gemeinsamer Bezugsrahmen, der allgemein gültig ist (vgl. Pfitzer et al. 2013, S. 103) und die direkte Verbindung von sozialem Fortschritt zum Unternehmenserfolg und vice versa verdeutlicht (vgl. Porter et al. 2011, S. 2). Die Bemühungen ein Messinstrumentarium für Shared Value zu realisieren, stehen noch am Anfang.

Porter et al. (2011, S. 2) erachten die Entwicklung solcher Instrumente als notwendig, um das CSV-Konzept in die Praxis umzusetzen, um einen steten Fortschritt voranzutreiben und um ein Konkretum für Investoren zu schaffen.⁸⁹ CSV-Messungen dienen dazu, Fortschritte und Ergebnisse zu beurteilen, verwertbare Daten zu erzeugen und Erkenntnisse zu gewinnen, anhand derer die CSV-Strategie angepasst werden kann. Unternehmen haben die Möglichkeit, die Initiativen zu skalieren. Gleichzeitig wird eine unverzichtbare Basis zur effektiven Kommunikation mit den Investoren geschaffen. (Porter et al. 2011, S. 2).

Um CSV messen zu können, bedarf es eines iterativen Prozesses, der ebenfalls in der Unternehmensstrategie verankert sein sollte. Er besteht aus vier Schritten (vgl. Abb. 7, sowie hierzu und im Folgenden Porter et al. 2011, S. 4):

⁸⁹ Vgl. dazu auch Kap. 10 Limitationen.

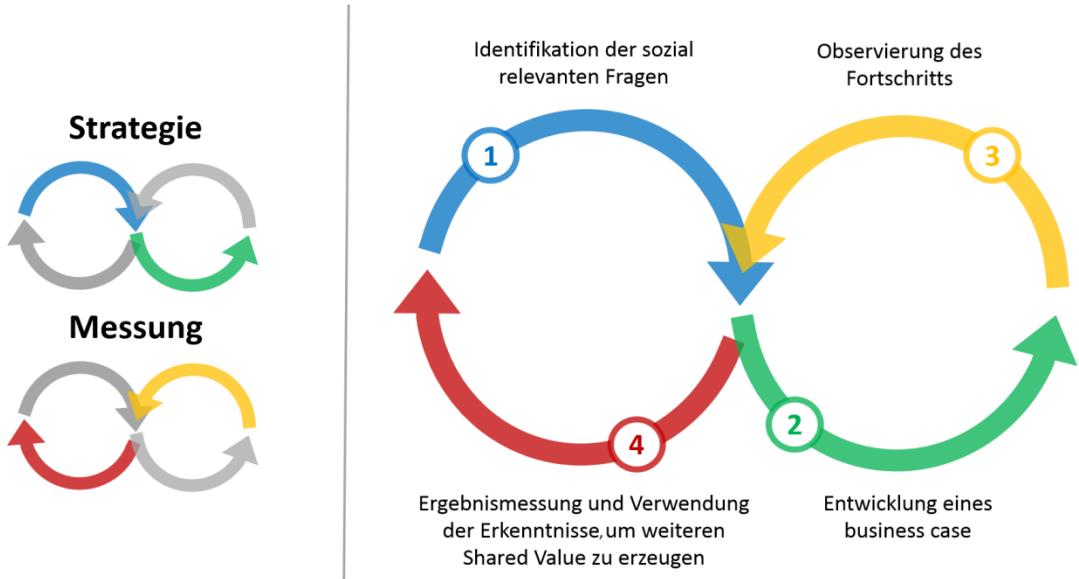


Abbildung 7: CSV-Messprozess (vgl. Michael E. Porter et al. 2011, S. 4).

Schritt 1 hat die Identifikation der sozial relevanten Fragen, die gelöst werden sollen, zum Ziel. Ausgangspunkt ist die Priorisierung derjenigen Themen, die Möglichkeiten zur Ertragsteigerung oder Kostenreduktion darstellen. Dafür erforderlich sind ein systematisches Screening von unerfüllten sozialen Bedürfnissen und Lücken sowie eine Analyse, wo die Schnittpunkte von diesen Bedürfnissen, Unternehmen und den drei Möglichkeiten, Shared Value zu schaffen, gelegen sind. Das Ergebnis dieses Schritts ist eine Liste priorisierter sozialer Fragen, die mit Hilfe der Shared Value Strategie gelöst werden können. In einem nächsten Schritt wird ein solider, zuverlässiger Business Case entwickelt. Forschung und Analyse, bezüglich wie sich soziale Verbesserungen direkt auf die Unternehmensperformance auswirken, bilden dabei die Grundlage dieses Business Case. In besagtem Schritt wird die Entscheidung auf Durchführung eines Shared Value Projektes anhand der zuvor aufgestellten Kosten in Abwägung mit den resultierenden sozialen und ökonomischen Ergebnissen getroffen. Ähnlich jedes anderen Leistungsverbesserungsprozesses wird in Schritt 3 der Fortschritt mittels Soll-Ist-Vergleichen von Inputs, Outputs, Business-Aktivitäten und Finanzkennzahlen observiert. Der vierte und letzte Schritt konzentriert sich auf die Validierung des zu erwartenden Zusammenhangs zwischen sozialem und Geschäftsergebnis und ob der Aufwand von Unternehmensressourcen und Anstrengungen einen zufriedenstellenden gesellschaftlich relevanten Mehrwert produzieren konnte. Aus der Analyse können wichtige Erkennt-

nisse und Lehren gewonnen werden, um weitere Möglichkeiten Shared Value zu schaffen und die Strategie danach auszurichten bzw. anzupassen (vgl. Porter et al. 2011, S. 4).

Aus diesen vorgenannten vier Schritten entsteht eine fortlaufende Rückkopplungsschleife, ein zentraler Nutzen der CSV-Messung: Strategische Prioritäten setzen den Bereich der gemeinsamen Wert-Messung in Kenntnis; die Daten und Erkenntnisse aus der gemeinsamen Wert-Messung fließen in die Verfeinerung der Shared Value-Strategie ein (vgl. Porter et al. 2011, S. 4). Die Schaffung eines gemeinsamen, gesellschaftlich relevanten Mehrwertes durch CSV-Messung setzt das Verständnis für zum einen die sozialen Ergebnisse durch Unternehmensinvestitionen und zum anderen die Analyse und Verbesserung des Geschäftsergebnisses durch soziale Auswirkungen voraus (vgl. ebd., S. 5).

- **Schaffung einer optimalen Innovationsstruktur**

Ähnlich anderen neuen Projekten müssen auch bei der Entscheidung über die erfolgreiche Durchführung bzw. Machbarkeit von Shared Value Initiativen verschiedene Faktoren, wie beispielsweise Finanzierung, Governance, Management-Systeme oder Standort, berücksichtigt werden. Für die Strukturierung von Shared Value Initiativen existieren vier Optionen (vgl. hierzu und im Folgenden Pfitzer et al. 2013, S. 105). Ein Unternehmen kann eine SV-Initiative in ein *bereits bestehendes Geschäft integrieren*. Vorteile hierbei sind, dass das Unternehmen bereits einen klaren sozialen Zweck erkannt und ein tiefergehendes Verständnis und Kompetenzen für die Lösung der ausgewählten sozialen Themen entwickelt hat. Shared Value Initiativen dieser Art können einen vorbildhaften Business Case, inklusive der Möglichkeit, die unternehmensüblichen ROI-Ziele zu erreichen, darstellen. Eine weitere Option ist die *Bildung einer teilautonomen Geschäftseinheit*. Diese Möglichkeit wird genutzt, wenn im Vorfeld die Wahrscheinlichkeit gegeben ist, dass ein neues CSV-Projekt den normalen finanziellen Anforderungen des Unternehmens, beispielsweise durch eine prognostizierte längere Phase zur Profitabilität, nicht genügen kann. Sieht ein Unternehmen eine Chance, gesellschaftlich relevante Wertschöpfung zu generieren, die Aussicht auf Profitabilität aber ungewiss ist, besteht eine dritte Option: Die Inanspruchnahme *karitativer oder staatlicher Unterstützung*. Mit Hilfe dieser Unterstützung kann das Terrain sondiert werden, ohne zu viel Risiko einzugehen (vgl. Pfitzer et al. 2013, S. 106). Zu Beginn sollten diese Vorhaben weitestgehend von dem Rest des Unternehmens abgeschirmt agieren. Bei erfolgreicher

Geschäftsaunahme und unter Beweisstellung der Durchführbarkeit des Business Plans sollte die Integration in den gewöhnlichen Unternehmensbetrieb erfolgen. Die letzte Option zur Strukturierung von Shared Value Initiativen ist die der *Finanzierung externer Unternehmer*. Verfügt ein Unternehmen nicht über die Kompetenz, ein tiefergehendes Verständnis und eine kosteneffiziente Lösung für ein relevantes soziales Problem zu entwickeln, so kann es unabhängige Unternehmer finanzieren, um die Herausforderung anzugehen. Ziel ist dabei, aus den Bemühungen zu lernen und die Lösungsansätze zu adaptieren (vgl. Pfitzer, et al. 2013, S. 106).

- **Co-Creation mit externen Stakeholdern**

Als *Co-Creation*⁹⁰ wird der Ansatz bezeichnet, in dem Stakeholder in den Prozess der Identifikation, Lösungsfindung- und -implementierung involviert werden (vgl. Pfitzer et al. 2013, S. 106). Die Einbindung externer Stakeholder ist eine Möglichkeit, Innovationen durch CSV voranzutreiben. Viel verbreitet ist die Praktik, eine breite Palette von Stakeholdern einzubinden. Dazu zählen auch Regierungen, Stiftungen, NROs, andere Unternehmen oder Universitäten. Deren Führungskräfte können als Berater oder Beistand agieren. Leute mit einem Erfahrungsportfolio in beiden Bereichen, sozial und wirtschaftlich, werden als Projektleiter/-verantwortliche eingesetzt. Sich die Fähigkeiten und Möglichkeiten anderer zu Nutze zu machen, stellt eine weitere Praktik dar (vgl. Pfitzer et al. 2013, S. 107).

Richtig etabliert und umgesetzt hilft CSV den Akteuren der Wirtschaft, ihre „strategische[n] Entscheidungen an gesellschaftlichen Bedürfnissen auszurichten und damit ihre Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern“ (Strathoff, 2013, S. 91). Aus den praktischen Voraussetzungen lässt sich erkennen, dass Cluster geeignet sind, CSV zu generieren. Den Aspekt CSV in die Strategie aufzunehmen, können Cluster gut umsetzen, weil sie, auf den Erkenntnissen von Porter (2013) beruhend, Wettbewerbsvorteile bedingen, welche sich eben über Strategien realisieren lassen. „Die Formulierung einer Wettbewerbsstrategie besteht wesentlich darin, ein Unternehmen in Beziehung zu seinem Umfeld zu setzen. Obwohl das relevante Umfeld sehr weit ist (es umfasst sowohl soziale als auch ökonomische Kräfte), liegt sein Kern aus der Sicht des Unternehmens in der Branche (oder Branchen), in der (beziehungsweise denen) es konkurriert“ (Porter 2013, S. 37). Weiterhin sind, gerade in Deutschland, die wirtschaftspolitischen Maßnahmen und Initiativen auf gemeinsame Ziele und Visionen der Clusterakteure bedacht, um daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten (vgl. Bruch-Krumbein/Hochmuth, 2000). Diese Aspekte sind konstituierende Merkmale einer Strategie (vgl. Steinmann/Schreyögg 2005, S. 165; Hungenberg 2014, S. 5).

Um CSV zu implementieren, sollten funktionsübergreifende Partnerschaften geschaffen werden, diese sind in einem Cluster meistens schon vorhanden, da unterschiedlichste Akteure beteiligt sind (vgl. Porter 1999, S. 209 sowie Kap. 2). Co-Creation mit externen Stakeholdern ist daher aufgrund der Beschaffenheit von Clustern großteils implizit. Zusammenfassend kann formuliert werden, dass sich die fünf Elemente der praktischen Voraussetzungen (Einbettung eines sozialen Zweckes, Definition des sozialen Bedarfes, Shared Value messen, Schaffung

⁹⁰ Siehe ausführlich dazu bspw.: Prahalad/Ramaswamy (2004); Ramaswamy /Goulliart (2010), Goulliart/Billings (2013), Brugmann/Prahald (2007).

einer optimalen Innovationsstruktur und Co-Creation mit externen Stakeholdern) in Clustern ebenfalls, mehr oder weniger stark ausgeprägt, wiederfinden. Insbesondere die Schaffung einer optimalen Innovationsstruktur wird von Clustern erfüllt, da Innovationen selbst als Vorteile eines Clusters gelten (vgl. Kap. 2.4.2).

4.2 Shared Value im Wettbewerbsumfeld

Der kompetitive Kontext eines Unternehmens (bzw. eines Clusters) beeinflusst signifikant dessen Fähigkeit, die eigene Strategie zu verwirklichen, insbesondere in einem langfristigen Zeithorizont. Soziale Bedingungen stellen eine Schlüsselrolle dieses Kontextes dar. Der Wettbewerbskontext erfährt weitaus weniger Aufmerksamkeit als beispielsweise die Einflüsse auf die Wertkette, kann aber eine viel größere strategische Relevanz für Unternehmen (und eben auch Cluster) und Gesellschaft haben (vgl. Porter/Kramer 2006, S. 84). Die Betrachtung des Wettbewerbsumfeldes beleuchtet die „außen nach innen“-Perspektive. Dabei wird die Bildung eines Verständnisses für die sozialen Dimensionen und deren Einflüsse auf Produktivität und Strategie eines Unternehmens unterstützt (vgl. dazu Abb. 8). Für diese Analyse kann das von Porter entwickelte *Diamanten-Modell* (vgl. Kap. 2.3) herangezogen werden (vgl. Porter/Kramer 2006, S. 87), indem das Unternehmen das ihm bereits geläufige Instrument auf eine soziale Perspektive erweitert (vgl. S. 43 dieser Arbeit).

Das Diamanten-Modell stellt, wie bereits dargelegt, eine These zur Erklärung des Mechanismus dar, wie Wettbewerbsvorteile entstehen und verteidigt werden können. Wettbewerbsvorteile ermöglichen es dem Unternehmen, einen größeren Profit als direkte Konkurrenten zu erwirtschaften bzw. sie stellen das Potential dar, einen größeren Profit zu erzielen (vgl. Kap. 3.2.3). Die Ursachen von Wettbewerbsvorteilen seien demnach, trotz oder gerade wegen der wachsenden Globalisierung, auf die eigene Nation (bzw. Region) zurückzuführen, in dem das Unternehmen tätig ist (vgl. Porter 1991, S. 73 f.). Weiterhin hat das (nationale) Umfeld großen Einfluss darauf, ob und inwiefern Unternehmen innovativ sein und sich im globalen Wettbewerb Vorteile verschaffen können. Das Modell berücksichtigt aber auch die Umkehrung, indem es den Einfluss eines Unternehmens auf seine soziale Umwelt betrachtet (vgl. Porter/Kramer, 2006, S. 84).

Das Modell enthält in seiner Grundform vier Elemente im unmittelbaren Umfeld des Unternehmens (bzw. des Clusters), die ein sich gegenseitig beeinflussendes System ergeben.⁹¹

⁹¹ Vgl. hierzu auch Kap. 2.4. Für eine ausführliche Diskussion zur Bedeutung des Wettbewerbsumfeldes und des Diamant-Modells siehe Porter/Kramer (2002).

Demnach beinhaltet das Wettbewerbsumfeld vier Bereiche: Strategie und Wettbewerb, Nachfragebedingungen, unterstützende Branchen und Produktionsfaktoren. In jedem dieser Bereiche lassen sich Gelegenheiten zur Schaffung eines gemeinsamen Mehrwertes identifizieren (vgl. Porter/Kramer 2006, S. 87; vgl. nochmals Abb. 8). Ein Unternehmen/Cluster kann nicht alle Bereiche des Diamanten abdecken. Die Aufgabe besteht folglich in der Identifikation jener Bereiche mit sozialem Kontext, welche den größten strategischen Wert besitzen (vgl. Porter/Kramer, 2006, S. 87; sowie Tab. 2).

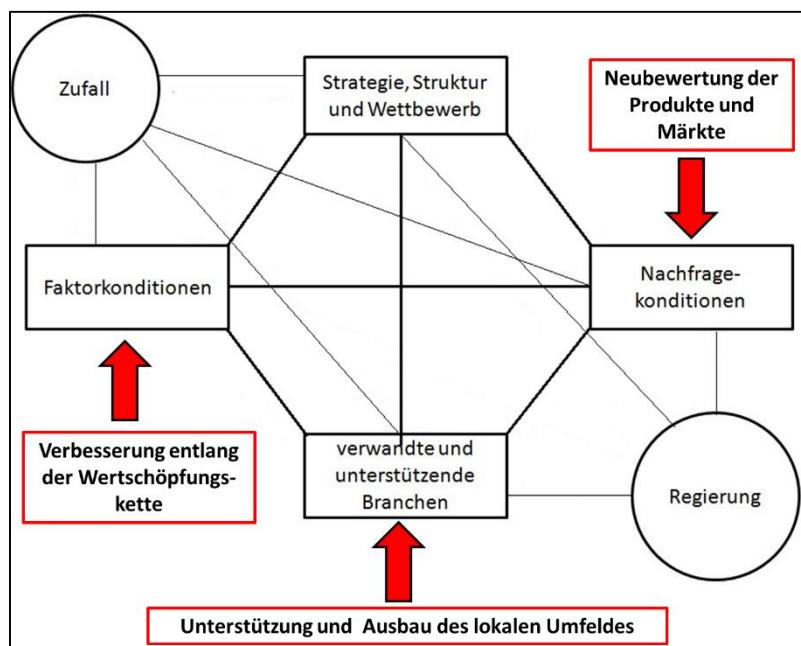


Abbildung 8: Ansatzpunkte des CSV-Konzeptes im Porter'schen Diamantmodell, eigene Darstellung.

Auffallend ist dies bspw. im Bereich der Quantität und Qualität verfügbarer Produktionsfaktoren. Hier stellt sich die Frage nach der schnellen und in hoher Qualität lokal verfügbaren Input-Faktoren wie Personal, Kapital oder physischer, administrativer und technologischer Infrastruktur (vgl. Porter/Kramer 2006, S. 84).

Im Bereich der Faktorkonditionen lassen sich Verbesserungen entlang der Wertschöpfungskette realisieren. Soziale Probleme können ökonomische Kosten in der Wertschöpfungskette des Unternehmens verursachen. Anders formuliert – externe Effekte verursachen interne Kosten für ein Unternehmen. Wie bereits erwähnt, entstehen mit der Neudeinition der Wertkette Möglichkeiten, einen relevanten Mehrwert zu generieren (vgl. Moon et al. 2011, S. 57).

Für die verwandten und unterstützenden Branchen schlagen Porter und Kramer (2011) die Unterstützung und den Ausbau des lokalen Umfelds als möglichen Weg zur Schaffung eines ge-

meinsamen, relevanten Mehrwertes vor. Indem Unternehmen die Clusterbildung fördern, generieren sie Shared Value, um ihre Produktivität zu verbessern, und adressieren gleichzeitig die Lücken oder Mängel der Konditionen des Clusterumfeldes (Moon et al. 2011, S. 59). So haben beispielsweise das Vorhandensein lokaler Zulieferer oder die Verfügbarkeit von Unternehmen verwandter Branchen Einfluss auf das Unternehmen und deren Möglichkeiten Shared Value zu erzeugen (an dieser Stelle sei nochmals auf Kapitel 3 verwiesen). Unternehmen können durch die Neubewertung ihrer Produkte und Märkte die Nachfragekonditionen und damit letztlich auch ihre Stellung im Wettbewerb beeinflussen. Einhergehend damit postulieren Porter/Kramer (2011, S. 75), dass Shared Value zum integralen Bestandteil einer jeden Strategie werde.

Porter und Kramer (2011) weisen auch dem Staat eine eindeutige Rolle zu. Demnach setzen Regularien, die Shared Value begünstigen bzw. vorantreiben, Ziele und stimulieren Innovationen. Dies beinhaltet klare (teils messbare) soziale Ziele⁹², die Setzung von Performance Standards (aber nicht die Vorgabe von Methoden, um diese zu erreichen) und die Vorgabe dazugehöriger Zeitperioden, in denen diese erreicht werden sollten sowie Berichterstattungssysteme, um den Fortgang zu beurteilen (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 74). In der neoklassischen Sichtweise werden Forderungen für eine soziale Verbesserung durch den Staat stets als Einschränkung für Unternehmen verstanden (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 64). Die Shared Value Perspektive eröffnet diesbezüglich eine neue Denkweise.

Abbildung 9 verdeutlicht beispielhaft die Möglichkeiten sozialen Engagements im Rahmen des Wettbewerbsfeldes anhand des Diamantmodells. An all diesen Punkten kann ein Unternehmen (bzw. Cluster) ansetzen, um einen gemeinsamen relevanten Mehrwert zu schaffen, somit selbst profitabler und wettbewerbsfähiger zu werden und gleichzeitig etwas Gutes für die Gesellschaft zu erbringen. Abgeleitet aus dem Diamantenmodell soll ein Unternehmen unter Zu-hilfenahme der verschiedenen Bereiche des Diamanten eine Strategie formulieren, die unter Berücksichtigung und Implementierung der sozialen Perspektive Wettbewerbsvorteile zu generieren vermag.

⁹² Beispiele hierfür wären die Frauen-/Behindertenquote, Bildungsstandards oder auch die Deckelung von Managerboni.

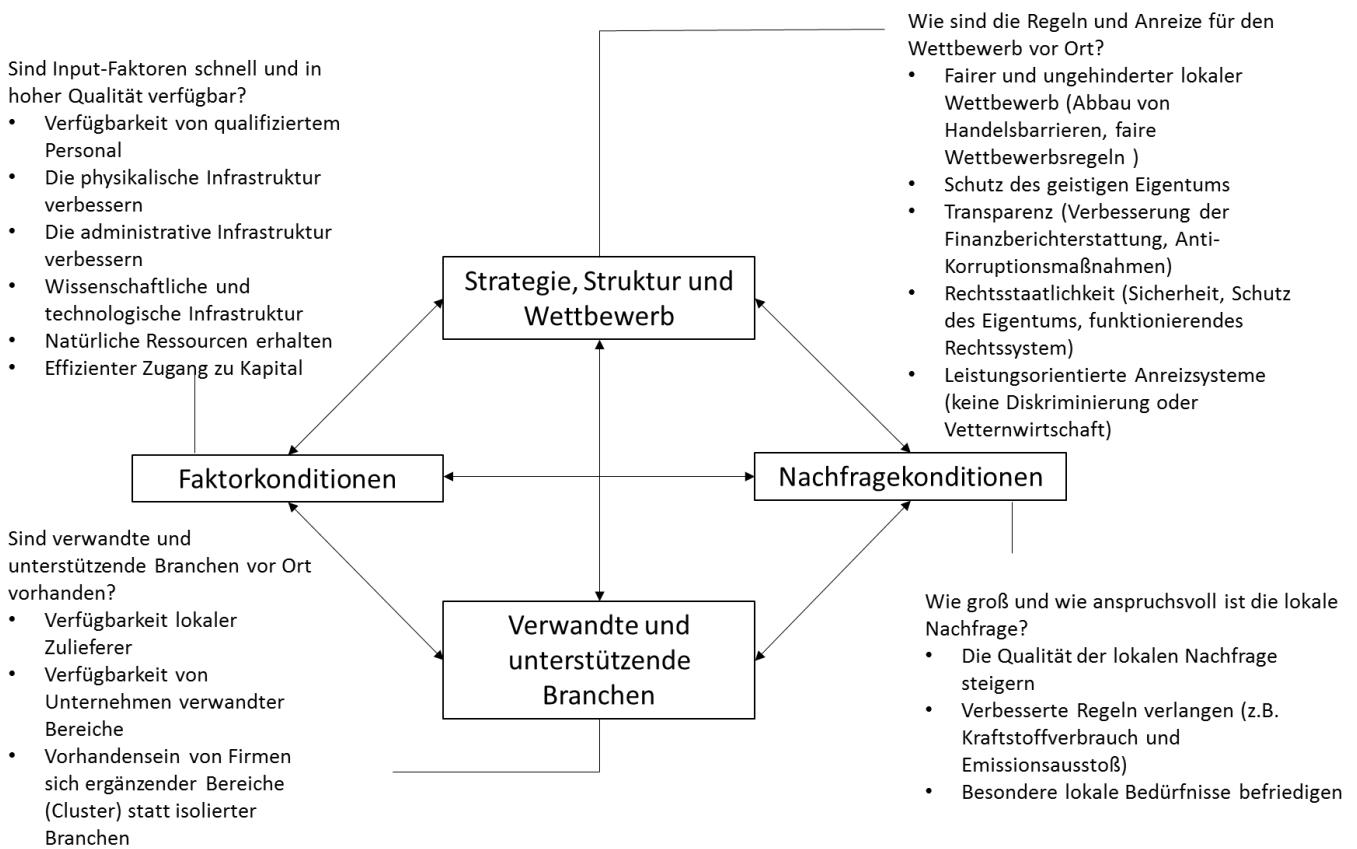


Abbildung 9: Soziales Engagement im Wettbewerbsumfeld.
Leicht veränderte Darstellung nach Porter/Kramer (2006, S. 87).

4.3 Erweiterung des Konzepts nach Moon et al.

Moon et al. (2011) erweitern den Creating Shared Value Ansatz in zweierlei Hinsicht. Zunächst stellen sie ein Rahmenkonzept vor, in dem eine Kategorisierung der Unternehmen in vier Typen unter dem Aspekt des unternehmerischen und sozialen benefits erfolgt. Demnach sind Unternehmen in *Smart Corporation*, *Good Corporation*, *Selfish Corporation* und *Stupid Corporation* zu unterscheiden (vgl. hierzu und im Folgenden Moon et al. 2011, S. 54 sowie Abbildung 10). Als Kriterium zur Differenzierung dienen die Unternehmensstrategie (business strategy) und Unternehmensexthik (business ethics). Eine Smart Corporation stellt den anzustrebenden Unternehmensexstypus dar, weil sie, bezogen auf die beiden in diesen Zusammenhang wichtigsten Variablen, (sehr) gute Ausprägungen aufweist. Auf diese Weise entstehen nachhaltige und dauerhafte Gewinne beiderseits: Auf Unternehmenseite und auf gesellschaftlicher Seite (vgl. Moon et al. 2011, S. 54 u. 56). Das Gegenteil zur Smart Corporation ist die Stupid Corporation. Diese ist in der Theorie existent, aber in der Praxis kaum auffindbar, da sie langfristig am Markt nicht überlebensfähig ist (vgl. Moon et al. 2011, S. 54). Der Begriffsinhalt Selfish Corporation ist

nicht zwangsläufig nur negativ zu verstehen. Unternehmen dieses Typs erbringen Nutzen für ihre Kunden, Arbeitnehmer, Shareholder und der Regierung, indem sie beispielsweise Steuern zahlen, ohne Regularien zu verletzen. An der Schaffung eines gesellschaftlich relevanten Mehrwertes, über den Kreis ihrer unmittelbar zu bedienenden Stakeholder hinaus, sind sie nicht interessiert. Demgegenüber stehen die sogenannten Good Corporations. Diesem Typ sind Unternehmen zuzurechnen, die einen wertvollen Beitrag zur Gesellschaft leisten, aber die Strategie ist im Einklang mit dem Unternehmensergebnis bzw. dem Management nicht ganz stimmig, woraus unstabile Gewinne resultieren (vgl. Moon et al. 2011, S. 54).

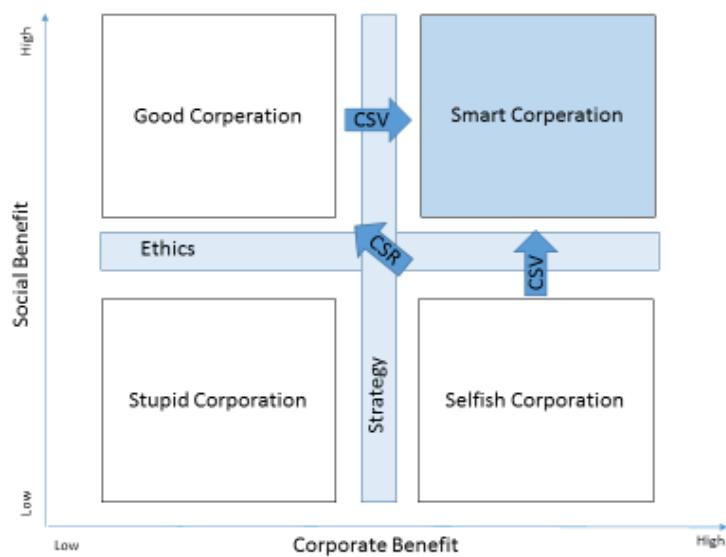


Abbildung 10: Unternehmenstypologie im Zusammenhang mit der Evolution von CSR zu CSV; eigene Darstellung in Anlehnung an Moon et al. (2011, S. 54 & 56).

Im Hinblick auf den Zusammenhang der vorgenommenen Typologisierung und dem CSV-Ansatz postulieren Moon et al. eine klare Abgrenzung zwischen Good Corporation und Smart Corporation. Good Corporations spenden Gelder für philanthropische Zwecke, ohne Berücksichtigung auf Gewinne oder Schaffung von Werten. Kostenrechnerisch sind diese Ausgaben eine Belastung für das Unternehmen. Smarte Unternehmen hingegen finden neue Möglichkeiten oder bisher nicht befriedigte Bedürfnisse des Marktes. Dabei erhöhen sie ihr derzeitiges Gewinnniveau oder sie loten die Chancen auf den neuen Märkten aus. Viele Unternehmen bedienen lediglich die Kunden, die in der Lage sind, ihr Produkt oder Service zu konsumieren. Die Anzahl der potentiellen Kunden, das heißt der Menschen, deren soziale Bedürfnisse unbefriedigt sind, ist weitaus höher. Erst durch diese aktive Suche nach Möglichkeiten in der Gesellschaft werden Unternehmen zu Smart Corporations, weil sie auf diese Weise gleichzeitig

ihren Gewinn, Marktanteile und/oder ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern. Im Gegenzug entsteht neuer Wohlstand und sozialer Wert für diejenigen, die bisher vernachlässigt wurden - Shared Value (vgl. Moon et al. 2011, S. 55). Dieses proaktive Vorgehen stellt ein Langzeitinvestment, genauer einen Teil der Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen, dar. Die zu erwartenden, zukünftigen Profite sind größer als die derzeitigen Investitionen, die das Unternehmen gegenwärtig tätigen könnte. Anders als Good Corporations können Smart Corporations bei gleichem Einsatz des Investitionsvolumens den Nutzen (Gewinn) verdoppeln. (vgl. Moon et al. 2011, S. 55).

Des Weiteren übertragen Moon et al. (2011) den CSV-Gedanken auf den internationalen Kontext. Dazu verwenden sie das Diamantmodell von Porter und stellen vier strategische Schritte zur Umsetzung von Shared Value vor.⁹³ Es handelt sich hierbei nicht um eine Erweiterung des CSV-Ansatzes im eigentlichen Sinne, sondern vielmehr um eine Explikation, die Moon et al. auch als solche darstellen: „Though this [die Anwendung des CSV Ansatzes auf das Diamant Modell; Anmerkung d. V.] was mentioned in Porter and Kramer’s previous articles, it was not clearly stated for these strategic steps“ (Moon et al. 2011, S. 57). Die Neuheit im eigentlichen Sinne stellt der von Ihnen ergänzte vierte Schritt des CSV-Konzeptes in diesem Internationalisierungskontext dar: *define core competence*. Dieser wird eingeführt, um die logische Lücke der fehlenden Determinante für die Bedrohung durch Konkurrenten zu schließen (vgl. Abb. 11).

Im Bereich der Faktorkonditionen unterscheiden Moon et al. zwischen *extern* und *intern* gesteuerten CSV. Extern gesteuert meint, dass Unternehmen auf soziale Themen reagieren, die aus der sie betreffenden Umwelt herrühren, wie beispielsweise Rohstoffknappheit oder Umweltverschmutzung. Handelt ein Unternehmen aus dem eigenen Bedarf heraus, ist es ein intern gesteuerter CSV. Beispiele hierfür sind Personalknappheit oder -fürsorge (vgl. Moon et al. 2011, S. 57 f.).

⁹³ Hier sei des Weiteren angemerkt, dass Moon et al. (2011), im Gegensatz zu Porter und Kramer, eine Reihenfolge der Schritte andenken.

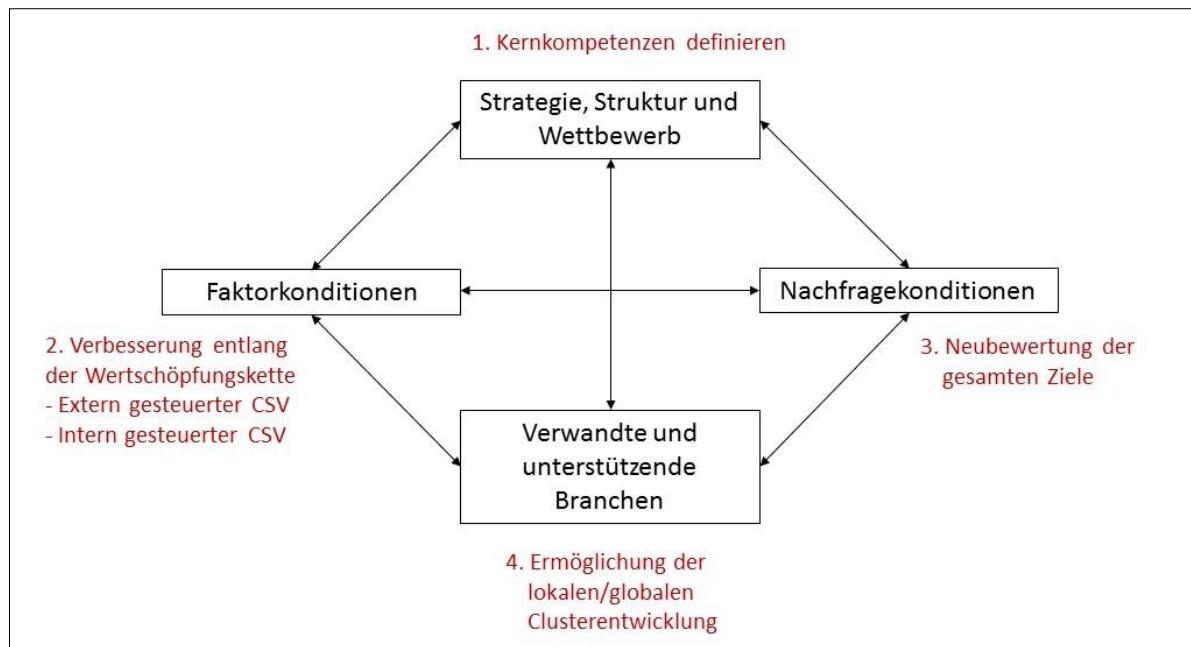


Abbildung 11: Porter'scher Diamant mit den vier von Moon et al. (2011) vorgeschlagenen, strategischen Schritten CSV zu generieren (eigene Darstellung).

Bezüglich der Nachfragekonditionen kritisieren Moon et al. die von Porter und Kramer (2011) vorgeschlagene Neubewertung der Produkte und Märkte. Der Fokus auf Märkte und Produkte sei zu engt und behandle die Bedürfnisse der Gesellschaft nicht umfassend. Obgleich Sie in ihren Artikeln (vgl. Porter/Kramer 2002; 2006 sowie 2011) anderes anklingen lassen, heben sie hervor, dass die größten unbefriedigten Bedürfnisse und damit die größeren Möglichkeiten in benachteiligten Gemeinschaften und Entwicklungsländern existieren. Moon et al. (2011, S. 59) erweitern diesen Punkt, damit sich Unternehmen den Möglichkeiten in anderen Bereichen, über die Nachfragekonditionen hinaus, umfangreicher annehmen. Sie benennen diesen Punkt *reconceiving comprehensive markets*.

Kritik üben Moon et al. (2011, S. 59) auch in Hinsicht auf die verwandten und unterstützenden Branchen. Die Idee des von Porter und Kramer angedachten Weges zur Generierung von Shared Value, „Enabling local cluster development“, hat ihren Ursprung in Porters Clustertheorie (vgl. Kapitel 2.2). Diese Clustertheorie berücksichtige, trotz ihrer einflussreichen und bahnbrechenden Erkenntnisse, den internationalen Kontext nicht in ausreichendem Maße. Der größte Kritikpunkt sei, so Moon et al. (2011, S. 59.), eine zu enge Definition, die den Anwendungsbereich der Clusterbildung auf die regionale Ebene begrenzt. Mit Hilfe des von ihnen entwickelten Cluster Stage Models (Moon/Jung 2010) schlagen Moon et al. eine Modifizierung des Anwendungsbereiches auf einen globalen Kontext vor. Aus diesem Grund benennen sie den vierten strategischen Schritt „Unterstützung und Aufbau des lokalen und globalen Umfeldes“ (vgl. Moon et al. 2011, S. 60; Abb. 11).

Die Kritik und Explikation von Moon et al. (2011) aufgreifend, kommt an dieser Stelle der Erkenntnisschritt zum Tragen, dass das Diamantmodell nicht nur die Entstehung von Clustern begründet, sondern auch als Analyseinstrument genutzt werden kann. Anders formuliert kann der Diamant, je nach Betrachtungsebene für einzelne Unternehmen oder auf einer höheren Aggregationsebene auf ein ganzes Cluster, Anwendung finden. Ein Cluster als Analyseeinheit weist, analog zu einem Unternehmen, ebenfalls alle Bereiche des Diamanten auf: Es kann eine Strategie besitzen, hat Wettbewerber, Faktorkonditionen etc. Das bedeutet, Aussagen bezüglich der Unternehmen im Wettbewerbsumfeld lassen sich auf Cluster übertragen.

Die von Moon et al. (2011, S. 54) erarbeitete Typologisierung der Unternehmen lässt sich auf einer höheren Aggregationsebene ebenfalls auf Cluster und deren Mitglieder transferieren (vgl. Abb. 10: analog Good Clusters, Smart Clusters, Selfish Clusters und Stupid Clusters). Daraus ergibt sich die Betrachtungsweise der Gesamtclusterebene, welche sich aus der Summe seiner jeweiligen Mitglieder zusammensetzt. Die Möglichkeit, jeden einzelnen Akteur in seiner Performance zu beurteilen, bleibt erhalten. Auf diese Weise entstehen bezüglich der CSV Generierung neue Synergieeffekte, denn die Leistung der smarten Unternehmen wirkt sich positiv auf die anderen Clustermitglieder aus (vgl. in diesem Zusammenhang auch Olson 1985 sowie Dehling/Schubert 2011). Bestenfalls wäre hier eine Positivspirale denkbar, denn Cluster agieren (analog zu einzelnen Unternehmen) mit dem Ziel, ein *Smartes Cluster* zu sein. Erfolge könnten demnach weitere Erfolge hervorbringen. Des Weiteren können, insbesondere aus der Mitgliedschaft nicht wirtschaftlich tätiger Clustermitglieder, bestehende Wertvorstellungen, insbesondere im sozialen, nicht-ökonomischen Bereich, entwickelt, übertragen und ausgebaut werden, die dann ihrerseits zu ökonomischer Wertsteigerung führen.

4.4 Zusammenfassung

Das in dieser Arbeit ausführlich dargestellte CSV-Konzept wurde bisher primär auf Unternehmen angewandt. Dabei lässt sich der Inhalt nach Porter und Kramer aber auch problemlos auf NGO's oder Regierungen übertragen (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 12). Weiterhin benennen Porter und Kramer zwar, dass die Möglichkeit, Shared Value zu schaffen, in Industrienationen ebenso vorhanden sei wie in Entwicklungsländern (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 7), die überwiegende Mehrheit der Unternehmen, die CSV umsetzen, tun dies jedoch im letztgenannten Bereich.⁹⁴ In Entwicklungsländern sind die Gelegenheit zur Schaffung von Shared Value und der damit einhergehende Fortschritt leichter wahrzunehmen, da die Probleme und Gewinnchancen offensichtlicher erkennbar, die Märkte als solche (noch) nicht wahrgenommen und die Potentiale schneller zu verwirklichen sind (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 68).

In Industrienationen ist die Wahrnehmung unbefriedigter Bedürfnisse etwas schwieriger, nichtsdestotrotz aber mindestens genauso relevant. Die Forschungslücke ist hier die Identifikation der Bedürfnisse bereits gesättigter Bürger. Die höhere Legitimationsebene führt zu Schwierigkeiten beispielsweise in der Umsetzung gesellschaftlich relevanter Großprojekte oder einer modernen Gesellschaft mit Diversity und Chancengleichheit. Indem die Bedürfnisse festgestellt und gleichzeitig wirtschaftliche Gewinne generiert werden, wird Shared Value erzeugt. Cluster können die Bedürfnisse auf Grund der heterogenen Zusammensetzung ihrer Akteure, die, anders als ein einziges Unternehmen, einen realistischen Querschnitt der Gesellschaft, in der es agiert, widerspiegelt, frühzeitig erkennen. Es gilt daher zu erforschen, *wie* ein Cluster soziale Bedürfnisse erkennt, um aus diesen Erkenntnissen Möglichkeiten zu wirtschaftlich sinnvollen Lösungen dieser zu finden.

Einhergehend mit der Etablierung des CSV-Ansatzes wird neues Wissen und Können in den Führungsetagen notwendig. Um das volle Potential des Shared Value-Ansatzes auszuschöpfen, sind beispielsweise eine bessere Wahrnehmung und Beurteilung der gesellschaftlichen Bedürfnisse, ein tiefergehendes Verständnis bezüglich der Grundlagen von Unternehmensproduktivität und die Fähigkeit, über die Grenzen von gewinnorientierter und gemeinnütziger Orientierung hinweg zusammenzuarbeiten, nötig (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 64). Cluster haben auch diesbezüglich auf Grund ihrer Zusammensetzung und den damit einhergehenden (wirtschaftli-

⁹⁴ Es existieren zahlreiche Beispiele für die Schaffung von Shared Value in Entwicklungsländern wie beispielsweise Nestlés Cocoa Plan in Elfenbeinküste (Nestlé) und Thomson Reuters in Indien (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 68). Thomson Reuters ist ein Medienkonzern, der in Indien einen Dienst für Kleinbauern anbietet. Gegen eine geringe Gebühr erhalten diese monatlich Informationen über Wetter, Preise und Landwirtschaft.

chen) Handlungsmöglichkeiten einen Vorteil. CSV kann als Instrument den Wettbewerbsvorteil des Clusters, und ergo auch der Mitglieder, steigern, und damit auch die Gewinne. Porter (1999a, S. 240) argumentiert, dass mit seinen Ausführungen über Cluster Wirkungszusammenhänge von Wettbewerb, sozialem Kapital, bürgerlichem Engagement und wirtschaftlicher Prosperität enger verknüpft werden können. Mit der Verbindung von CSV und Clustern findet dagehend eine weitergehende, sozioökonomische Vertiefung statt. Soziale Aspekte wie bspw. Vertrauen, Rollen oder Beziehungsgeflechte, werden genauer beleuchtet und in einen Ursache-Wirkungszusammenhang von Gesellschaft und wirtschaftlichen Nutzen gebracht. Die grundlegende Interdependenz von Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens und dem Wohlergehen der Gemeinschaft, in der es tätig ist (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 67), wird folglich durch Cluster weiter begünstigt.

	Unterstützung und Ausbau des lokalen Umfeldes	Neubewertung der Produkte und Märkte	Verbesserung entlang der Wertschöpfungskette
Produktivität	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenvorteile/ -ersparnisse • Nutzung gemeinsamer Infrastruktur • Kontinuität der (lokalen) Beziehungen • Zugang zu spezialisierten Produktionsfaktoren und HR 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisse erkennen (was zu Innovationen führt) 	<ul style="list-style-type: none"> • Verknüpfungen innerhalb der Wertketten (Wertschöpfungssysteme)
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Innovationen • Cross Clustering 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessinnovationen • Produktinnovationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Innovationen (bspw. Bildungsinnovationen)
(Unternehmens-) Neugründung	<ul style="list-style-type: none"> • F&E • Start ups • Zugang zu Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Niedrige Eintrittsbarrieren • Neue Geschäftschancen 	

Abbildung 12: Creating Shared Value in Clustern – Matrix der primären Wirkungsfelder, eigene Darstellung.

Aus der Verbindung der Ausführungen über Cluster (vgl. Kap. 2) und Shared Value (vgl. Kap. 3) ergibt sich eine Matrix (vgl. Abb. 12), welche stichpunktartig die Verknüpfung beider Theorien und die daraus resultierenden (Wettbewerbs-)Vorteile durch die Generierung eines Shared Value verdeutlicht.

Die oberen Spalten der Matrix spiegeln hierbei die von Porter/Kramer konstatierten drei Wege zur Schaffung eines Shared Value, die Zeilen aus Porters Clustertheorie hervorgehobenen Vorteile wider. Der Inhalt der einzelnen Felder gilt dabei primär für ein Cluster. Aus der Argumentationslogik ergeben sich damit einhergehend auch Vorteile für die agierenden Clusterakteure und das Clusterumfeld, insbesondere das soziale. Die Matrix erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern stellt vielmehr die primären Wirkungsfelder dar. Überschneidungen und Synergien der einzelnen Felder sind nicht ausgeschlossen. Dadurch sind einzelne Aspekte wie bspw. Zugang zu Informationen (vgl. Kap. 2.4.1), (Wissens) Spill over (vgl. Fußnote 24) oder Transparenz (vgl. Kap. 2.4.2) in fast allen Feldern vertreten und werden nicht separat angeführt.

Auf Ebene der Unternehmen ist es wichtig, in einem kompetitiven Umfeld zu agieren, woraus für das Unternehmen Wettbewerbsvorteile entstehen können. Dieser Aspekt wird von Porters Clusterkonzeption unterstützt (vgl. Kap. 2.4). Kostenvorteile und -ersparnisse oder die Nutzung gemeinsamer Infrastruktur sind Beispiele für vielfache Möglichkeiten CSV zu schaffen, die sich nicht nur für einzelne Unternehmen, sondern auch für ein gesamtes Cluster im Bereich Produktivität ergeben (vgl. Kap. 2.4.1, Matrix Feld 1).

Wettbewerbsvorteile können (auch, aber nicht ausschließlich auf Grundlage von CSV) für ein Cluster entstehen, wenn sich dieses ebenfalls mit Clustern der gleichen Branche misst bzw. in Konkurrenz zu ihnen steht. Eine andere Möglichkeit zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen auf Clusterebene ist das sog. *Cross-Clustering* (vgl. Matrix Feld 2). Darunter sind clusterübergreifende Kooperationen zu verstehen (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2014). Es entstehen Vorteile bzw. Möglichkeiten zur Umsetzung von CSV durch bspw. Erfahrungsaustausch, Transparenz, Ressourceneinsparung durch Koordination der (regionalen) Aktivitäten, Identifikation von Unterschieden, Herausforderungen und neuen, innovativen Lösungswegen (vgl. Muschke, 2014, S. 15; TCI Network Benefits o. J.).

Cluster treiben Innovationen voran (vgl. Kap. 2.4.2). Fokussiert sich ein Cluster auf die Möglichkeiten CSV zu generieren, kann es vielfach profitieren, bspw. durch soziale -, Prozess- und Produktinnovationen (vgl. Matrix Feld 2,5,8). Hierbei haben Cluster auf Grund ihrer Zusammensetzung viel größere Wirkungsmöglichkeiten, als es einzelne Unternehmen besitzen (vgl. Kap 2.4.1; 2.4.2). Letztere haben begrenzte (wirtschaftliche) Handlungsmöglichkeiten. In einem Cluster sind diese ebenfalls beschränkt, jedoch größer als die des einzelnen Unternehmens.

Anders ausgedrückt ist der gesellschaftliche Beitrag im Rahmen von CSV-Initiativen, der aus einem Cluster erwächst, größer als der, den ein einzelnes Unternehmen zu schaffen im Stande ist. Weiterhin werden viele Cluster staatlich gefördert⁹⁵, was sich ebenfalls positiv auf die Möglichkeiten, CSV zu schaffen, auswirkt: Einerseits können Cluster die Bedürfnisse ihrer Mitglieder schneller und besser identifizieren (vgl. Kap. 2.4.2), andererseits werden Bedürfnisse aus der Gesellschaft und gesellschaftliche Prioritäten in das Cluster getragen (vgl. Matrix Feld 4). Es entsteht eine erfolgversprechende Verknüpfung von top-down und bottom-up initiierten Maßnahmen. Positivbeispiele finden in einem Cluster aufgrund räumlicher Nähe und hoher Informationsdichte (vgl. Kap. 2.4) ohne größeren Zeitverzug Nachahmer. Aus den identifizierten Bedürfnissen ergeben sich neue Innovationspotentiale (vgl. Kap. 3.3.2). Der Schaffung eines CSV ist die Identifikation aller gesellschaftlichen Bedürfnisse, Vorteile und Probleme, die im Zusammenhang mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung eines Unternehmens stehen, vorangestellt (vgl. erneut Kap. 3.3.2.). Cluster stellen nicht nur ein Produkt her, sondern viele Clusterakteure decken ein Spektrum an Produkten und Dienstleistungen ab. Cluster müssen sich daher auf Innovationen, diese Produkte und Dienstleistungen betreffend, deren Herstellung, auf Rahmenbedingungen für seine Mitglieder und die Märkte, konzentrieren. Dazu kann, wie bereits erwähnt, das von Porter entwickelte Diamantmodell als Analyseinstrument herangezogen werden (vgl. Kap. 4.2; 4.3). Einhergehend mit der Produkt- und Dienstleistungsvielfalt eines Clusters sind die Möglichkeiten zur Generierung von CSV im Bereich der Verbesserung entlang der Wertschöpfungskette gegeben (vgl. Matrix Feld 7). Aus vorhergehenden Ausführungen wurde bereits ersichtlich, dass Cluster nicht die eine Wertschöpfungskette besitzen, sondern vielmehr als Wertschöpfungssysteme (vgl. Kiese, 2012, S. 38) zu verstehen sind.

Unternehmensneugründungen werden in einem Clusterumfeld besonders begünstigt (vgl. Kap. 2.4.3; Matrix Feld 3). Die Möglichkeit gesellschaftlich relevanten Mehrwert zu erzeugen, kann hier bspw. im Bereich Forschung und Entwicklung (welcher eng mit der Innovationsthematik verbunden ist) oder neuen Marktchancen (welche aus der Identifikation der Bedürfnisse erkannt werden) liegen. Cluster erleichtern neuen Unternehmen die Bedingungen zur Gründung und Etablierung, was im Umkehrschluss dem Cluster wieder zu Gute kommt. Zwar geht Porter (1999) in seinen Ausführungen stets von Unternehmen aus, die gegründet werden, allerdings soll hier die Auffassung vertreten werden, dass es jegliche neuen Akteure (Institutionen, Behörden; Ausbildungseinrichtungen, Projekte und Projektträger etc.) sind, die nicht zwangsläufig in Form von Unternehmen in Erscheinung treten müssen, welche das Cluster stärken und

⁹⁵ Die Internetseite www.clusterplattform.de bietet eine umfangreiche Übersicht zu Maßnahmen und Initiativen der Clusterförderung auf Bundes-, Länder- und europäischer Ebene.

einen Beitrag zum Erhalt bzw. zur Wettbewerbsfähigkeit des Clusters leisten. Eine Verbesserung entlang der Wertschöpfungskette bzw. des -systems findet insofern nicht statt (vgl. Matrix graues Feld), da es sich um Neugründungen handelt.⁹⁶

Mit vorhergehenden Ausführungen ist die eingangs gestellte Forschungsfrage, warum sich gerade Cluster besonders dazu eignen, CSV zu generieren, beantwortet.

Damit die bisher getätigten Aussagen und Erkenntnisse keine leeren Worthülsen bleiben, bedarf es in einem nächsten Schritt der Erforschung, um die Ursache-Wirkungszusammenhänge sowie deren Praxisgehalt zu prüfen. Das Dissertationsvorhaben soll ein Beispiel für CSV in Industrienationen abbilden. Das Konzept wird auf ein bereits bestehendes Cluster, das Hamburger Luftfahrtcluster Hamburg Aviation übertragen. Im Zuge der Globalisierung schaffen Cluster Wettbewerbsvorteile (vgl. Kap. 2.4, Schiele 2003), die es im Rahmen der sich verändernden Umwelt sowie Ansprüchen und Herausforderungen auf allen Ebenen (ökonomisch, sozial, ökologisch) zu halten und auszubauen gilt. Die Schaffung eines gemeinsamen, sozial relevanten Mehrwertes in einem solchen Cluster hilft dabei. Wie sich dieser Sachverhalt in der Praxis widerspiegelt, soll nun im Nachfolgenden anhand des Hamburger Luftfahrtclusters *Hamburg Aviation*, im Speziellen mit der Facharbeitsgruppe *Hamburg Aviation WoMen*, verdeutlicht werden. Vorhergehend getätigte Ausführungen begründen die Thematik von Frauen bzw. Gender als soziale Problematik (vgl. hierzu insbesondere Kpa. 3.2.4, sowie Fußnoten 4 und 5). Die berufliche Stellung von Frauen und die damit zusammenhängende ökonomische Relevanz stellen somit ein typisches CSV-Thema dar.⁹⁷

Nachfolgend wird thematisiert, dass *Creating Shared Value* als Instrument wirken und wirtschaftlichen Nutzen, der auch zu einer Steigerung der Wettbewerbsvorteile eines Clusters beiträgt, generieren kann.

⁹⁶ Zwar können Neugründungen Aspekte der Wertschöpfung als Weg CSV zu generieren aufgreifen, um das Gesamtsystem Cluster zu verbessern, dies fiele dann aber in eines der anderen Bereiche: Innovationen, Start ups, neue Geschäfts-/Marktchancen etc.

⁹⁷ Gesamtgesellschaftlich betrachtet, ist die Emanzipation von Frauen und Männern in den letzten Jahren ein stark diskutiertes Thema. Die Einführung einer gesetzlichen Geschlechterquote in Führungspositionen, die öffentliche Debatte von geschlechterbedingten Lohnunterschieden, Berufs- und Ausbildungschancen/ und -möglichkeiten sind nur einige von zahlreichen Beispielen, die diesen Aspekt unterstreichen.

Teil B: Empirischer Teil: Creating Shared Value in Clustern am Beispiel der Hamburg Aviation WoMen Group

5 Hamburg Aviation

Hamburg Aviation (kurz: HAV) ist das Luftfahrtcluster der Metropolregion Hamburg⁹⁸, einer der weltweit bedeutendsten Standorte der zivilen Luftfahrtindustrie (vgl. Hamburg Aviation: Standort o. J.).⁹⁹ Das Luftfahrtcluster wird von einer rund 100-jährigen Luftfahrttradition geprägt.¹⁰⁰ Im Jahr 2001 erfolgte die Gründung der *Initiative Luftfahrtstandort Hamburg*¹⁰¹ (vgl. Luftfahrtcluster Metropolregion o. J., S. 1), welche den regionalen und historischen Gegebenheiten institutionelle und organisatorische Struktur verlieh.

Am Standort arbeiten ca. 40.000 Fachkräfte in der Luftfahrtindustrie. HAV deckt ein großes Leistungsspektrum ab, welches sowohl den gesamten Lebenszyklus ziviler Flugzeuge als auch die gesamte Wertschöpfungskette abdeckt¹⁰² (vgl. Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg o. J., S. 1 ff.).

Hamburg Aviation folgt der klassischen Triple-Helix-Struktur¹⁰³ (vgl. Etzkowitz 2008) für Clusterorganisationen (vgl. Strategiepapier 2014, S. 1). Das bedeutet, das Cluster ist ein Zusammenschluss aus (vgl. Luftfahrt in Hamburg, o. J.; Luftfahrtstandort Hamburg, o. J.):

⁹⁸ Die regionale Abgrenzung der Metropolregion Hamburg ist hier zu verstehen als die Freie und Hansestadt Hamburg sowie Teile der angrenzenden Bundesländer Schleswig-Holstein und Niedersachsen (vgl. Luftfahrtstandort Hamburg 2016, S. 2). Die Metropolregion Hamburg hat ca. 5,1 Mio. Einwohner. (vgl. Hamburg, 2016).

⁹⁹ Hamburg Aviation ist neben Toulouse (Frankreich) der wichtigste europäische Luftfahrtstandort. Weltweit zählt Hamburg als drittgrößter ziviler Luftfahrtstandort (vgl. Luftfahrtstandort Hamburg, o. J., S. 2). Eine ausführliche Analyse der internationalen Luftfahrtcluster findet sich bei Bräuninger et al. 2016, 17 ff..

¹⁰⁰ Für einen historischen Überblick der Entwicklung des Hamburger Flughafens siehe bspw. Voigt et al. 1999.

¹⁰¹ Als Gründungsmitglieder werden angeführt: Airbus, Lufthansa Technik, Flughafen Hamburg, die Verbände Hanse-Aerospace, HECAS und BDLI, die Institute und Forschungseinrichtungen DLR, HCAT und ZAL sowie die vier Hamburger Hochschulen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW Hamburg), Technische Universität Hamburg-Harburg (TUHH), Helmut-Schmidt-Universität (HSU), Universität Hamburg; HWF Hamburgische Gesellschaft für Wirtschaftsförderung mbH sowie die Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (BWVI) (vgl. Hamburg Aviation: Was ist Hamburg Aviation? o. J.).

¹⁰² Beispielsweise: Forschung & Entwicklung, Engineering, Prototypenentwicklung, Montage, Tests, Zertifizierung, Fertigung und Ausstattung sowie Auslieferung und Betreuung. Weiterhin zählen Wartung, Reparatur, Überholung unter Bereitstellung der Betriebsinfrastruktur, Recycling sowie Personalmanagement, -weiterentwicklung und -ausbildung sowie langfristige Fachkräfteesicherung und -gewinnung dazu.

¹⁰³ Das in den 1990er Jahren von Etzkowitz und Etzkowitz/Leydesdorff entwickelte Konzept der Universitäts-Industrie-Regierungs-Beziehungen, das Elemente von Vorläuferwerken von Lowe und Sábato/Mackenzi umfasst, interpretiert die Verlagerung von einer dominierenden Industrie-Regierungs-Dyade zu einer wachsenden dreigliedrigen Beziehung zwischen Universität(en), Industrie und Regierung in der Wissengesellschaft. Die dreifache Triple Helix These besagt, dass das Potenzial für Innovationen und wirtschaftliche Entwicklung in einer Wissengesellschaft, in einer markanteren Rolle für die Universität und in der Hybridisierung von Elementen aus Hochschule, Industrie und Regierung besteht, um neue institutionelle und soziale Formate für die Produktion, den Transfer und die Anwendung von Wissen zu generieren. Diese Vision umfasst nicht nur die schöpferische Zerstörung,

- drei großen Kernunternehmen (Airbus als OEM, Lufthansa Technik als weltweit führender MRO Dienstleister, Hamburg Airport als Infrastruktur für das Lufttransportsystem),
- etwa 300 mittelständischen und kleinen Zulieferern und Dienstleistern (vorrangig in den Bereichen Engineering und Personal-Services),
- Hochschulen und Forschungseinrichtungen,
- staatlichen und privaten Bildungseinrichtungen und
- der öffentlichen Hand¹⁰⁴.

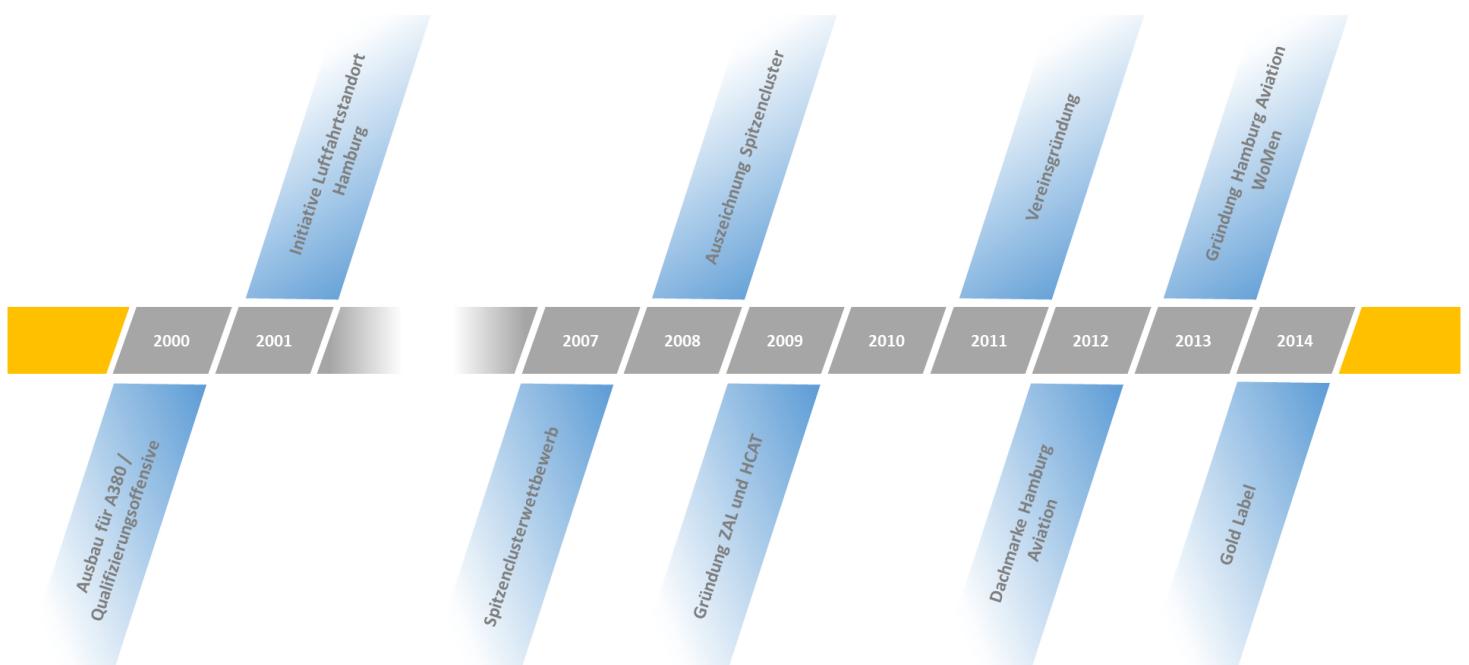


Abbildung 13: Meilensteine von Hamburg Aviation. Quelle: Hamburg Aviation (2016).

Alle Akteure bzw. Mitglieder des Clusters bilden das *Hamburg Aviation Network* und stehen miteinander im Austausch. Seit 2011 hat Hamburg Aviation die Organisationsform eines eingetragenen Vereins inne. Abbildung 13 verdeutlicht die wichtigsten Meilensteine des HAV Clusters.

Das operative Geschäft, also die Umsetzung beschlossener Maßnahmen, wird durch Hamburg Aviation Services (Geschäftsstelle) übernommen, strategische Entscheidungen beschließt der

die als eine natürliche Innovationsdynamik erscheint (Schumpeter 2005), sondern auch die kreative Erneuerung, die sich in jedem der drei institutionellen Sphären der Universität, der Industrie und Regierung sowie aus deren Schnittmenge ergibt (vgl. Stanford University o. J.).

¹⁰⁴ Die Stadt Hamburg geht sogar von einem „Quadruple Helix“-Ansatz aus, indem sie als vierten Strang die Zivilgesellschaft mit einbezieht (vgl. Clusterpolitik der Freien und Hansestadt Hamburg o. J.).

Hamburg Aviation Vorstand. Die Strategieentwicklung erfolgt dabei stets im Hinblick auf gemeinsame, standortbezogene Ziele wie bspw. die Vernetzung von Unternehmen, Organisationen und Institutionen, die Beförderung von Fachkräfteentwicklung, Ausbau des Wissenstransfers sowie die Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (vgl. Hamburg Aviation: Was ist Hamburg Aviation?, o. J.). Weitere, erklärte Ziele des Clusters sind Potentiale zu erkennen, Innovationen zu generieren, neue Kompetenzfelder zu erschließen und Lücken in Prozessketten zu schließen (vgl. Hamburg Aviation: Was ist Hamburg Aviation? o. J., Strategiepapier 2014, S. 24 f.). Im Rahmen des branchenübergreifenden Spitenclusterwettbewerbes des BMBF¹⁰⁵ wurde im Jahr 2012 die Marke *Hamburg Aviation* eingeführt.¹⁰⁶

HAV greift in seinem aktuellen Strategiepapier (Stand 09/2014) sieben strategische Handlungsfelder auf: F&E inkl. Forschungsinfrastruktur; Personal und Qualifikation; Vernetzung, Kooperation und Community; Finanzierung, Förderung und Standort; Wissensmanagement; Internationalisierung und EACP¹⁰⁷ sowie Marketing und Kommunikation (vgl. hierzu und im Folgenden Strategiepapier 2014). Diese sieben Handlungsfelder werden drei Bereichen, welche unter dem „Dach“ des Vorstandes agieren, zugeordnet: Forschung und Entwicklung; Personal und Qualifikation sowie Business, Service und Network. Abbildung 14 veranschaulicht diese Organisation in der Übersicht. Der Aufbau soll eine effiziente Arbeitsstruktur für die entsprechenden Gremien unter größtmöglicher inhaltlicher Beteiligung aller Clusterakteure sicherstellen (vgl. Strategiepapier 2014, S. 52 ff.).

Vorstand Hamburg Aviation	
Industrie:	Airbus, LHT, KMU (Hanse Aerospace, HECAS)
Forschung:	Hamburger Hochschulen, DLR
Politik:	BWVI
Qualifikation:	Hamburger Hochschulen

¹⁰⁵ Im September 2008 konnte sich das Luftfahrtcluster (zusammen mit vier weiteren Clustern) unter 38 Bewerbern durchsetzen und erhielt die Auszeichnung als Spitencluster. Zahlreiche Forschungs- und Entwicklungsprojekte konnten mit dem damit verbundenen Fördervolumen von insgesamt 80 Mio. Euro (50% Fördervolumen durch Bund; 50% durch Akteure des Clusters) angestoßen und realisiert werden (vgl. Luftfahrt in Hamburg o. J.; PtJ o. J.; Hamburg Aviation: Was ist Hamburg Aviation? o. J.)). Ausführliche Informationen zum Wettbewerb (und den teilnehmenden bzw. ausgezeichneten Clustern) finden sich auf der Informationsplattform www.spitencluster.de. Einen Überblick über die deutsche Clusterlandschaft und die Förderaktivitäten des Bundes, der Länder und der EU bietet die „Clusterplattform Deutschland“ (vgl. www.clusterplattform.de).

¹⁰⁶ Für eine ausführliche Darstellung sei an dieser Stelle verwiesen auf Hintze (2018).

¹⁰⁷ EACP ist ein Akronym und steht für European Aerospace Cluster Partnership. Das EACP ist ein Netzwerk bestehend aus z. Zt. 42 Luft- und Raumfahrtclustern beheimatet in 17 verschiedenen europäischen Ländern. Es fördert den Erfahrungsaustausch und unterstützt die Umsetzung konkreter Projekte in den Bereichen Clusterinnovation und Entwicklungspolitik. Ziel der EACP ist es, einen aktiven Informations- und Wissensaustausch zwischen allen Partnern zu initiieren und konkrete Schritte für eine langfristige transnationale Kooperation zwischen Clustern und Unternehmen zu entwickeln und umzusetzen, um eine stärkere und wettbewerbsfähigere europäische Position in den weltweiten Luft- und Raumfahrtmärkten zu erreichen. Die EACP ist als Partnerschaft auf der Grundlage von Absichtserklärungen organisiert. Es bietet jedem Mitglied die Möglichkeit, sich an einer oder mehreren Arbeitsgruppen zu beteiligen, die darauf abzielen, gemeinsame Herausforderungen zu lösen. Durch die Entwicklung und Realisierung verschiedener gemeinsamer Projekte sollen für die jeweiligen Mitgliedscluster Höchstleistungen erzielt werden (vgl. EACP o. J. a; für weiterführende Informationen: EACP o. J.).

FuE	Personal/Qualifikation	Business/Service/Network
TN: ZAL (Moderation), LHT, Airbus, TUHH, HAW, UHH, HSU, DLR, KMU	TN: HCAT Vorstand (Moderation) alle Koordinatoren von AG's	TN: HAV GF (Moderation), Mitarbeiter Geschäftsstelle, Koordinatoren der AG's • Vernetzung/Kooperation/Community • Finanzierung/Förderung/Standort • Internationalisierung/EACP • Marketing und Kommunikation • Wissensmanagement
AG 1 (=ZAL TD 1) AG 2 (=ZAL TD 2) AG 3 (=ZAL TD..) ... AG neu (Ltg tbd) ...	AG 1 = HAV WoMen AG 2	AG 1 z.B. Supply Chain AG 2 ...

Abbildung 14: Schema der Struktur der (zukünftigen) Organisation von Hamburg Aviation.
Entnommen aus Strategiepapier 2014; S. 53.

Hamburg Aviation als Untersuchungsobjekt auszuwählen, lässt sich folgendermaßen begründen. Es ist eines der ältesten Cluster in der Metropolregion Hamburg. Dadurch ist es in seiner Struktur gefestigt und seiner Position etabliert. Des Weiteren ist die Luftfahrtbranche die größte industrielle Branche Hamburgs (vgl. punkteundstreifen, 2012).

Außerdem bestand ein angemessener Zugang zum Feld. Die Forscherin ist seit 2008 inhaltlich mit dem Luftfahrtcluster vertraut. Zunächst im Rahmen eines Praktikums (Aug. – Sep. 2008), nachfolgend im Rahmen ihrer Masterthesis und zuletzt als Projektmitarbeiterin¹⁰⁸ bestanden ein direkter Zugang und eine erste Nähe zum Forschungsfeld, zu den Akteuren, und erste Vernetzungskontakte. Weiterführend richtet sich der Fokus der vorliegenden Forschungsarbeit auf die Arbeitsgruppe Hamburg Aviation WoMen. Dies ist mit dem Aspekt zu rechtfertigen, dass sich der CSV-Ansatz per definitionem (vgl. Kap. 3.2) mit der Verknüpfung von Ökonomie und sozialen Themen befasst. Die HAV WoMen Group bearbeitet mit dem Schwerpunkt bezüglich Frauen in der Luftfahrt genau eine solche Thematik. Nachfolgend wird die HAV WoMen Group genauer vorgestellt.

6 Hamburg Aviation WoMen

¹⁰⁸ Hierbei handelte es sich um das BMBF geförderte Projekt zur Entwicklung und Implementierung neuer Dachmarke, Kommunikationsstrategie und Wissensmanagement für das Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg (Förderkennzeichen: 03CL28A). Hierbei flossen die ersten Gedanken zu CSV in Clustern bereits in den Abschlussbericht mit ein (vgl. Wulfsberg/Duschek 2014, S. 48). Später erfolgte seitens des Clusters HAV eine Verankerung der Mission „Das Cluster schafft einen Mehrwert für seine Mitglieder“ (Strategiepapier 2014, S. 25) im Strategiepapier.

Hamburg Aviation WoMen Group ist eine auf der Initiative von zwei Frauen¹⁰⁹ gegründete Facharbeitsgruppe des Luftfahrtclusters Hamburg Aviation. Die strategische Ausrichtung der Gruppe ist in dem Bereich Personal und Qualifizierung verortet (vgl. Strategiepapier 2014, S. 53).

Das Motto der Gruppe lautet „Hamburg Aviation WoMen – Wir geben der Vielfalt Schub“ und spiegelt mehrere Aspekte wider. Zum einen ist bereits im Wording der Bezug zur Luftfahrt zu erkennen.¹¹⁰ Das *WoMen*, mit einem großen *M* geschrieben, soll verdeutlichen, dass auch Männer willkommen sind. Dieses Vorgehen nutzt HAV WoMen auch bei den Treffen. Große Facharbeitsgruppentreffen, welche zwei Mal pro Jahr, zumeist als interaktiv gestalteter Workshop, stattfinden, werden als *Rundflüge*, die regelmäßigen (ca. alle zwei Monate) Stammtische als *Kurzflüge* bezeichnet (vgl. HAV WoMen, o. J.). Zum anderen beinhaltet das Motto die Vielfalt, worunter die WoMen Group nicht ausschließlich die Geschlechterspezifität, sondern auch Alter, Herkunft, Religion etc. versteht. „Die Wertschätzung von Verschiedenheit, konkret zum Beispiel von altersgemischten Teams aus Frauen und Männern unterschiedlicher Herkunft. Diese Wertschätzung wollen wir mit Frauen und Männern bei Hamburg Aviation WoMen stärken. Und ihr Schub geben, so wie auch das Flugzeug Schub braucht, um gegen die Schwerkraft und den Luftwiderstand abzuheben.“ (HAV Interview BW 2014) Das Motto soll zum Ausdruck bringen, dass die Vielfalt gemischter Teams durchaus einen ökonomischen Nutzen für die Unternehmen hat (vgl. HAV Interview BW 2014).¹¹¹

Die Teilnehmerinnen¹¹² der WoMen Group decken einen Querschnitt über das gesamte Cluster ab, es sind Frauen aus zahlreichen Berufen, von der Pilotin über die Personalreferentin und Ingenieurin bis hin zur Unternehmerin, vertreten. Eine Mitgliedschaft im Sinne einer Exklusivität besteht nicht. Vielmehr definiert sie sich über das Zugehörigkeitsgefühl der Teilnehmerinnen. Die Teilnahme an den jeweiligen Veranstaltungen ist nicht verpflichtend.

Die HAV Aviation WoMen Group richtete ihre Ziele zunächst thematisch an den sechs Destinationen von Hamburg Aviation aus. Diese Destinationen waren (bzw. sind noch): For-

¹⁰⁹ Frau Prof. Monika Bessenrodt-Weberpals ist Vizepräsidentin der HAW Hamburg und Vorstandsmitglied bei Hamburg Aviation. Frau Nicole Farag war in der Zeit von 01.04.2011 bis 31.10.2014 Community Managerin bei Hamburg Aviation.

¹¹⁰ Vgl. hierzu auch Anhang IV als Beispiel für einen Rundflugplan einer großen FAG.

¹¹¹ An dieser Stelle sei angemerkt, dass sich diverse Studien mit dieser Thematik befasst haben und zu teilweise unterschiedlichen Resultaten kommen (vgl. Zukunftsinstut o. J.). Einen Überblick geben bspw. Boerner et al. (2012) und die dortige Literatur.

¹¹² Obwohl, wie bereits erwähnt, auch Männer der HAV WoMen Group angehören, stellt die Mehrzahl weibliche Personen. Aus diesem Grund und im Interesse einer guten Lesbarkeit des Textes wird im Folgenden nur die weibliche Form verwendet. Es sind sowohl die männliche als auch die weibliche Form von den Ausführungen erfasst.

schung/Innovation, Fachkräftesicherung, PR/Marketing, Community, Organisation und Standort. Seit 2014 setzen sieben strategische Handlungsfelder¹¹³ die neue Strategie konkret inhaltlich um. Konträr zur Darstellung der aktuellen (Stand 07/2017) Internetpräsenz der WoMen Group (vgl. HAV WoMen o. J.) erfolgte (noch) keine Anpassung auf die neue Strategie mit den strategischen Handlungsfeldern innerhalb der WG.

Zentrales Anliegen der HAV WoMen Group ist es, Frauen in der Luftfahrtbranche, insbesondere in dem MINT Bereichen, stärker sichtbar zu machen. Damit einhergehend, wird nicht nur der strategische Bereich Personal und Qualifizierung bearbeitet, sondern es werden auch Themenfelder wie Chancengleichheit, Innovationen oder die Systemgültigkeit generell thematisiert. Anders formuliert impliziert die Erhöhung einer Sichtbarkeit von Frauen im Luftfahrtcluster nicht nur die Veränderung der Perspektive selber, sondern auch die Veränderung des Clusters gegenüber Frauen.¹¹⁴ Dieser Aspekt verdeutlicht, ausgehend von der Definition sozialer Probleme (vgl. Kap. 3.2.4), den Zusammenhang des theoretischen und empirischen Teils dieser Arbeit: Frauen in der Luftfahrt können demnach als soziales Problem kategorisiert werden.

An dieser Stelle wird erneut auf die zu schließende Forschungslücke hingewiesen. Arbeiten und Studien, welche Frauennetzwerke, deren Spezifika, Handlungsspielraum und Einfluss auf das Berufsleben untersuchen, sind bereits vorhanden (vgl. stellvertretend für viele Büchner 1993, Goy 2004, Bargfrede et al. 2011, Frerichs/Wiemert 2002 und die jeweilige, dort angegebene Literatur). Entscheidend für die vorliegende Untersuchung war die Exploration des Verhältnisses der HAV WoMen zum HAV Cluster, die gesellschaftliche Verknüpfung sowie der ökonomische Zusammenhang bzw. daraus resultierende Wettbewerbsvorteile. Um den Brückenschlag zu den eingangs formulierten Forschungsfragen herzustellen, soll nachfolgend der empirische Teil der Arbeit genauer erläutert werden. Dazu erfolgt zunächst eine Darlegung des Forschungsdesigns. Der Kapitelaufbau umfasst einen kurzen Überblick zur verwendeten quantitativen Forschung, anschließend werden die beiden Forschungsphasen beschrieben. Dabei wird jeweils eine Erläuterung des methodischen Rahmens vorangestellt, welcher die einzelnen

¹¹³ Diese strategischen Handlungsfelder sind: Forschung & Entwicklung inkl. Forschungsinfrastruktur; Personal und Qualifikation; Vernetzung, Kooperation und Community; Finanzierung, Förderung und Standort; Wissensmanagement; Internationalisierung und EACP; Marketing und Kommunikation (vgl. Strategiepapier 2014, S. 6).

¹¹⁴ Eine Aussage von Prof. Bessenrodt-Weberpals verdeutlicht diesen Aspekt: „Und wenn die Fehler im System stecken, muss man sich fragen, was man am System ändern muss. Beispielsweise wollen wir ja auch nicht grundsätzlich nur die Frauen fitter für ein männlich-dominiertes Unternehmen machen, sondern umgekehrt dieses System auch mehr in Richtung positiver Vielfalt, Diversity, ändern, sodass zum Beispiel mehr Männer in Elternzeit gehen können.“ (HAV Interview BW 2014)

Verfahren erklärt (vgl. 7.1.1 und 7.2.1). Hier schließt sich jeweils eine Darstellung dieser angewendeten Verfahren spezifisch auf die Praxis in der WoMen Group an (vgl. Kap 7.1.2 und 7.2.2).

7 Forschungsdesign

Um den Zusammenhang zwischen Clustern und Shared Value anhand der eingangs formulierten Fragestellungen zu erforschen, wurde die vorliegende Forschungsarbeit im Rahmen der qualitativen Forschung durchgeführt.^{115,116}

Hat sich die qualitative Forschung in jüngster Vergangenheit „zu einem breiten, manchmal schon fast unübersichtlichen Feld entwickelt“ (Flick et al. 2015, S.13), so hat sie „in der BWL [...] bisher keinen besonderen Einfluss erhalten“ (Brettschneider 2008, S. 93).¹¹⁷ Die Ursachen dafür sind insbesondere darin zu vermuten, dass qualitative Forschung Daten erhebt, die grundsätzlich nicht (ausschließlich) in Häufigkeiten, Mengenangaben o.ä. angeben werden¹¹⁸. Sie versteht sich als Methode, welche in sich schon sinnhaft ist (vgl. Heinze 2001, S. 12 f.). „Qualitative Forschung hat den Anspruch, Lebenswelten ‚von innen‘ heraus aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben. Damit will sie zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit(en) beitragen und auf Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam

¹¹⁵ Grundlegend können in der empirischen Sozialforschung zwei eigenständige Bereiche, qualitative und quantitative Forschung, unterschieden werden (vgl. Flick et al. 2015, S. 24; Gläser/ Laudel 2006, S. 22). Ausführlich mit Gemeinsamkeiten und Unterschieden beschäftigen sich bspw. Lamnek 2005, Wilson 1982.

In der empirischen Sozialforschung werden die beiden Methoden (qualitativ und quantitativ) oft als gegensätzlich angesehen. Diese Dichotomie muss jedoch nicht zwangsläufig der Fall sein, da es durchaus möglich ist, beide Methodenarten in Kombination (= Mixed Methods) zu verwenden (vgl. Gläser & Laudel, 2006, S. 23; dazu ausführlich bspw. Flick et al. 2014; Kelle 2007; Kelle & Erzberger 2015; Kuckartz 2014).

¹¹⁶ Die Auswahl einer angemessenen Erhebungsmethode richtet sich nach Untersuchungsgegenstand und -ziel (vgl. Atteslander 2010, S. 13). „Als Komponenten, die bei der Konstruktion eines Forschungsdesigns eine Rolle spielen und berücksichtigt werden sollten, lassen sich festhalten:

- die Zielsetzung der Studie;
- der theoretische Rahmen;
- ihre konkrete Fragestellung;
- die Auswahl des empirischen Materials;
- die methodische(n) Herangehensweise(n);
- der Grad an Standardisierung und Kontrolle; der Generalisierungsziele und

die zeitlichen, personellen und materiellen Ressourcen, die zur Verfügung stehen.“ (Flick 2015, S. 253)

¹¹⁷ Auch diesbezüglich soll die vorliegende Arbeit einen Beitrag dazu leisten, diese Forschungslücke zu verkleinern.

¹¹⁸ Im Gegensatz dazu umfasst quantitative Forschung primär Vorgehensweisen zur numerischen (zählbaren) Darstellung der zu untersuchenden Sachverhalte. Ganz im Sinne der Empirie ist das Ziel bei quantitativen Forschungen, anhand einer möglichst repräsentativen Stichprobe generalisierende Aussagen über die Grundgesamtheit zu entwickeln bzw. zu überprüfen (vgl. hierzu ausführlicher stellvertretend für viele Diekmann 2011; Raithel 2008; Schnell/Hill/Esser, 2013).

machen“ (Flick et al. 2015, S. 14). Theoretischer und praktischer Gewinn der qualitativen Forschung ist die Schaffung einer Perspektive, welche der Komplexität des Themas gerecht werden kann, unter gleichzeitiger Beachtung des Einzelfalles (vgl. Brettschneider 2008, S. 96). Qualitative Forschung kann „insbesondere für explorative Zwecke, also die Entdeckung neuer Zusammenhänge“ (Möller 2006, S. 25) herangezogen werden. Sie empfiehlt sich demnach immer dann, „wenn der Gegenstand komplex, unübersichtlich, teilweise ganz unbekannt ist oder auch, wenn er zwar einfach erscheint, aber vermutlich komplexer ist“ (Heinze, 2011, S. 27) und immer dort, „wo es um die Erschließung eines bislang wenig erforschten Wirklichkeitsbereichs“ (Flick et al. 2015, S. 25) geht, und nicht nur um die reine Hypothesenprüfung (vgl. Lamnek 2005, S. 21; Kruse 2014, S. 44).¹¹⁹

„Als die umfassendste und verbreiteteste [sic!] Kennzeichnung des theoretischen Hintergrunds“ (Lamnek 2005, S. 34) beruft sich die qualitative Sozialforschung „auf das *interpretative Paradigma* (Wilson), die Hermeneutik und die Phänomenologie“ (Atteslander 2010, S. 77).¹²⁰ Die „zentrale These“ (Marotzki 2015, S. 181) des interpretativen Paradigmas^{121,122} beinhaltet, „dass soziale Akteure Objekten Bedeutungen zuschreiben, [...] soziale Situationen interpretieren und so prozesshaft die soziale Wirklichkeit konstituieren“ (Atteslander 2010, S. 77). Der Mensch wird als „interpretierendes, weltentwerfendes, Wirklichkeit erzeugendes Wesen“ (Marotzki, 2015, S. 181) gesehen, dessen Handlungen in „gesellschaftliche[n] Zusammenhänge[n]“ als „Resultat eines interpretationsgeleiteten Interaktionsprozesses“ (Lamnek 2005, S. 34) münden. Betont wird die „Wichtigkeit von Handlungsfähigkeit und Handlungsträgerschaft, kurz:

¹¹⁹ Demnach ist der quantitative Forschungsansatz primär auf die Prüfung „zuvor festgelegte[r] Hypothesen anhand statistischer Verfahren“ (Schlegel 2015, S. 207) ausgelegt. Er fokussiert vorrangig die Theoriebegründung und Modellprüfung. Qualitative Forschung lehnt die ex-ante Hypothesenbildung ab, was aber nicht bedeutet, dass der Forschungsprozess gänzlich unstrukturiert oder gar willkürlich passiert (vgl. Becker 1993, S. 116). Vielmehr werden Vorwissen und -annahmen in den Forschungsprozess integriert (vgl. Becker 1993, S. 117; hierzu auch Meinefeld 2015). Becker (1993, S. 117) verwendet hierfür den Begriff *Arbeitshypothesen*. Der Vollständigkeit halber sei noch darauf hingewiesen, dass eine Überprüfung von ex-ante formulierten Hypothesen oder Theorien auch im Rahmen qualitativer Forschung stattfinden kann (vgl. Mayring 2010, S. 25).

¹²⁰ Qualitativer Forschung fehlt es bis dato an einem einheitlichen Verständnis bezüglich Theorie und Methodik, was zu regen Diskussionen in der Forschungspraxis führt (vgl. Flick, 2007, S. 29; hierzu auch Lüders 2015, S. 633 ff.). Flick et al. (2015, S. 18) fassen die qualitative Forschung als „Oberbegriff für unterschiedliche Forschungsansätze“ auf. Dabei systematisieren sie drei „Hauptlinien“ (ebd.): a) *symbolischer Interaktionismus* und *Phänomenologie*, b) *Ethnomethodologie* und *Konstruktivismus*, sowie c) *Psychoanalyse* und *genetischer Strukturalismus*. Diese Ansätze unterscheiden sich jeweils in ihren theoretischen Positionen, Methoden der Datenerhebung und Interpretation und den Anwendungsfeldern (vgl. Forschungsperspektiven ähnlich bei Lamnek 2005, S. 28 f.).

¹²¹ Lamnek (2005, S. 34) formuliert, dass das interpretative Paradigma weder als „bestimmte Form von Objekttheorien“ noch als eine „wissenschaftstheoretische Position“ bezeichnet werden kann. Er schließt sich Matthes (1976, S. 201 zit. nach Lamnek 2005, S. 34) an, der es „am ehesten als eine grundlagentheoretische Position“ bezeichnet.

¹²² Im Gegensatz dazu konstatiert das *normative Paradigma* „quantitativ-standardisierende Forschung und unterstellt eine außerhalb der Interpretation existierende objektive Realität.“ (Lamnek 2005, S. 35). Anders formuliert findet soziales Handeln im Rahmen eines gemeinsamen, kulturell und gesellschaftlich abgesicherten Konsenses („System von Symbolen“) (vgl. Schnell/Hill/Esser 2013, S. 93) statt, der keiner Interpretation bedarf, sondern (gleich dem Vorbild der Naturwissenschaften) bereits existiert und nicht in Frage gestellt wird.

die Rolle sozialer Akteure bei der Herstellung, Stabilisierung und Veränderung sozialer Phänomene“ (Keller 2012, S. 7). Das Verstehen sozialer Wirklichkeit durch menschliches Handeln, welches durch Motive Zwecke und Ziele intentioniert ist, sind zentral für die qualitative Sozialforschung. Wissenschaftliche Aussagen verstehen sich also nicht als Realitätsabbildung, sondern als (möglichst genaue) Beschreibung des Gesamterscheinungsbildes dieser Wirklichkeit (vgl. Becker 1993, S. 113).¹²³

Daraus resultiert, dass sich die qualitative Forschung an verschiedenen *Merkmale* orientiert, die jedoch nicht als allgemeingültiger Kanon verzeichnet sind, vielmehr konstatieren zahlreiche Autoren unterschiedliche Prinzipien.¹²⁴ Trotz aller Unterschiedlichkeit in thematischer Gliederung¹²⁵ und dem Detaillierungsgrad der Ausführungen lässt sich eine Schnittmenge an Merkmalen zusammenfassen (vgl. Atteslander 2010, S. 77).

Offenheit betont die Explorationsfunktion der qualitativen Forschung (vgl. Lamnek 2005, S. 21). Entsprechend den „Widersprüchlichkeiten sozialer Wirklichkeit“ (Atteslander 2010, S. 77; vgl. Flick 2007, S. 27) geht es primär um die Entdeckung von Neuem. Ziel ist nicht die Hypothesenüberprüfung, sondern vielmehr die Generierung jener (vgl. Lamnek 2005, S. 77; Flick, 2007, S. 27). Offenheit bezieht sich dabei nicht ausschließlich auf den Untersuchungsgegenstand, der, konträr zur quantitativen Forschung, den „Forschungsablauf, die Wahl der Methode(n), die Auswahl der Untersuchungspersonen und -situationen“ (Atteslander 2010, S. 77)

¹²³ Dies beinhaltet unausweichlich *Subjektivität*, was als eines der Hauptargumente zur Kritik gegen die qualitative Forschung vorgebracht wird. Dem kann mit zweierlei Argumenten entgegenhalten werden. Kreppner (1975, S. 60 ff.) formuliert, dass die Sozialwissenschaft nicht auf diese verzichten könne und es in der Natur des Menschen liegt, nicht in Zahlen zu denken oder zu fühlen (vgl. Jochims 2010, S. 189). Weiterhin sei die „Unmöglichkeit von *Objektivität* [...] ja nicht ein Mangel, sondern Ausgangspunkt qualitativer Forschung, daher [köinne] es nicht um anzustrebende Objektivität gehen, sondern um einen anzustrebenden *angemessenen Umgang mit Subjektivität*“ (Helfferich 2011, S. 155, Herv. i. O.; vgl. zur Subjektivität-Objektivität-Beziehung Becker 1993, S. 114).

¹²⁴ Dies verdeutlicht auch das Wording: Prinzipien und Grundlagen (Lamnek 2005), Grundprinzipien (Helfferich, 2011), Grundannahmen und Kennzeichen (Flick et al. 2015; Flick 2007).

Hollstein/Ullrich (2003, S. 31 f.) haben „auf der Basis einschlägiger Grundsatzaussätze und Handbücher eine umfangreiche und illustre Liste derjenigen Merkmale erstellt, mit denen qualitative Sozialforschung charakterisiert wird“.

¹²⁵ Um nur zwei Beispiele zu verdeutlichen: Lamnek (2005) charakterisiert, abgeleitet aus der der quantitativen Sozialforschung gegenüber vorgebrachten Kritik, die qualitative Sozialforschung anhand von *Prinzipien* (Offenheit, Forschung als Kommunikation, Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand, Reflexivität von Gegenstand und Analyse, Explikation und Flexibilität) (vgl. ebd. S.20 ff.). Ferner formuliert er *Grundlagen* (interpretativ, naturalistisch, kommunikativ, reflexiv und qualitativ) (vgl. ebd. S. 32 f.), die auf zwei Positionen (substanz- und metatheoretisch) (vgl. ebd. S. 34) zurückgeführt werden können.

Flick et al. (2015) hingegen unterscheiden zwischen *Grundannahmen* (ebd. S. 20 ff.) (1. Soziale Wirklichkeit als gemeinsame Herstellung und Zuschreibung von Bedeutungen; 2. Prozesscharakter und Reflexivität sozialer Wirklichkeit; 3. „Objektive“ Lebensbedingungen werden durch subjektive Bedeutungen für die Lebenswelt relevant; 4. Der kommunikative Charakter sozialer Wirklichkeit lässt die Rekonstruktion von Konstruktion sozialer Wirklichkeit zum Ansatzpunkt der Forschung werden.) und *Kennzeichen* (1. Methodisches Spektrum statt Einheitsmethode; 2. Gegenstandangemessenheit von Methoden; 3. Orientierung am Alltagsgeschehen; 4. Kontextualität als Leitgedanke; 5. Perspektiven der Beteiligten; 6. Reflexivität des Forschers; 7. Verstehen als Erkenntnisprinzip; 8. Prinzip der Offenheit; 9. Fallanalyse als Ausgangspunkt; 10. Konstruktion der Wirklichkeit als Grundlage; 11. Qualitative Forschung als Textwissenschaft; Entdeckung und Theoriebildung als Ziel) (ebd. S. 22 ff.).

bestimmt, sondern auch auf den Forscher und den Untersuchungsprozess selbst (vgl. Lamnek, 2005, S. 21).

Qualitative Forschung rekonstruiert, ganz im Sinne des bereits Erläuterten und des interpretativen Paradigmas, „Konstitutionsprozesse sozialer Realität“ (Atteslander 2010, S. 77). Diese *Prozessualität* soll „die wissenschaftliche Erfassung des Entstehungszusammenhangs sozialer Phänomene gewährleisten“ (Lamnek 2005, S. 23) und betrifft dabei auch den „Akt des Forschens selbst“ (ebd; Atteslander, 2010, S. 77). Die dadurch entstehende Involviertheit des Forschers in den Forschungsprozess geht eng mit den Merkmalen *Reflexivität*, *Flexibilität* und *Kommunikation* einher. Die Auswahl des zu untersuchenden Forschungsgegenstandes und die Formulierung der Forschungsfrage resultieren bei der qualitativen Forschung stets aus den „vom Forscher wahrgenommenen gesellschaftlichen Problemen“ (Atteslander 2010, S. 78) (*Problemorientierung*). Sowohl der Untersuchungsgegenstand an sich als auch Untersuchungsakt selbst stehen dabei in Beziehung zum Forscher in einem interdependenten Verhältnis, was seinerseits konstituierender Bestandteil der Forschungsarbeit ist (vgl. Flick 2007, S. 29; Flick et al. 2015, S. 21 f.; Lamnek 2005, S. 22 u. 25; Atteslander 2010, S. 78). Unter Beachtung der bisherigen Merkmale wirken folglich Forschungsergebnisse in bzw. auf „die gesellschaftliche Praxis zurück“ (Atteslander 2010, S. 78).

Im Rahmen der *Explikation*, also einer präzisen Erläuterung des Vorgehens, soll die „Nachvollziehbarkeit der Interpretation und damit die Intersubjektivität des Forschungsergebnisses“ (Lamnek 2005, S. 24) sichergestellt werden.

Von den vorangegangenen Ausführungen abzugrenzen sind die *Gütekriterien* der qualitativen Forschung. Gütekriterien geben Auskunft über die Qualität der empirischen Befunde in Bezug auf die angewandte Methodologie und dienen als „Zielvorgaben und Prüfsteine“ (Lamnek 2005, S. 142) eben dieser. Ähnlich den Merkmalen gilt es auch hier, eine Uneinigkeit zu konstatieren (vgl. Lamnek 2005, S. 143). Das heißt, ein allgemein anerkannter Kriterienkatalog, analog zu dem der quantitativen Forschung bezüglich Objektivität, Reliabilität und Validität (vgl. Schnell/Hill/Esser, 2013, S. 139 ff.), existiert nicht (vgl. Möller, 2006, S. 34). Über den daraus resultierenden Dissens fasst Steinke (2012, S. 319 ff.) diesbezüglich drei Grundpositionen zusammen: *Transfer* (Übertragung von bereits existierenden Kriterien von quantitativer auf qualitative Forschung), *Neuentwicklung* (eigene Kriterien) sowie postmoderne *Ablehnung* von Kriterien.

Befürworter der Position über eine Transferierung gehen dabei von einer prinzipiellen Übertragbarkeit von Kriterien der quantitativen auf die qualitative Forschung aus. Ziel ist die Schaffung von „Einheitskriterien“, die universell für jede Forschung Gültigkeit besitzen (vgl. Steinke

2015, S. 319). Gegner der Transferposition argumentieren, dass eine Übertragung „nur begrenzt realisierbar“ (Möller 2006, S. 34; vgl. Steinke 2015, S. 320) sei. Insbesondere Objektivität und Reliabilität seien vor dem Hintergrund der Subjektivität des Forschers und seiner Einbindung in den Forschungsprozess gar unerwünscht (vgl. Möller 2006, S. 34 sowie Fußnote 123).

Die Grundposition eigene Gütekriterien zu entwerfen, berücksichtigt die unterschiedlichen Anforderungen, „die den Besonderheiten der qualitativen Forschung entsprechen“ (Schlegel 2015, S. 210; vgl. auch Möller 2006, S. 35) und wird durch zahlreiche Autoren befürwortet.¹²⁶

Vertreter der letztgenannten Position lehnen eine Verwendung von Gütekriterien per se ab (vgl. Steinke 2015, S. 321 und die dort angeführte Literatur).

Die vorliegende Arbeit folgt den von Steinke (2015, S. 232 ff.; 1999, S. 205 ff.) formulierten Kernkriterien, welche in der Position der Neuentwicklung zu verorten sind und nachfolgend angeführt werden.¹²⁷

- *Intersubjektive Nachvollziehbarkeit* soll gewährleisten, dass insbesondere die Dokumentation des Forschungsprozesses (Vorverständnis, Erhebungsmethoden und -kontext, Transkriptionsregeln, Daten, Auswertungsmethoden, Informationsquellen) verstehbar und rekonstruierbar nachverfolgt werden kann (vgl. Steinke 2015, S. 324 f., 1999, S. 207 f.).
- *Indikation des Forschungsprozesses* betrifft den Nachweis über die Gegenstandsangemessenheit der verwendeten Forschungsmethoden (vgl. Steinke 2015, S. 326 f.; Steinke 1999, S. 215 ff; Brüsemeister 2008, S. 28 f.). Dies beinhaltet auch „die Begründung der Notwendigkeit für einen qualitativen Zugang“ (Möller 2006, S. 35).
- *Empirische Verankerung* meint, dass die Theoriebildung und -prüfung in den Daten begründet sein sollte (vgl. Steinke 2015, S. 328; 1999, S. 221 ff.).
- *Limitation* soll die Überprüfung des Geltungsbereiches und die Verallgemeinerbarkeit kritisch betrachten. Dazu werden die Anwendungsbedingungen analysiert (Kontext, Fall, Phänomene etc.) (vgl. Steinke 2015, S. 329; 1999, S. 227 ff.).

¹²⁶ Dies lässt sich an einer Vielzahl alternativer Konzepte bezüglich der Gütekriterien qualitativer Forschung belegen. Lamnek (2005, S. 142 ff.) beschreibt beispielsweise (in Anlehnung an die quantitativen Begrifflichkeiten) Gültigkeit (Validität), Zuverlässigkeit (Reliabilität), Objektivität, Repräsentativität und Generalisierbarkeit. Flick (2007, S. 487 ff.) schlägt hingegen Vertrauenswürdigkeit, Glaubwürdigkeit, Übertragbarkeit, Zuverlässigkeit und Bestätigbarkeit vor. Mayring (2002, S. 144 ff.) formuliert, mit Fokus auf die Flexibilität und Angemessenheit dieser Gütekriterien, auf Vorgehen und Ziel der Forschung: Verfahrensdokumentation, argumentative Interpretationsabsicherung, Regelgeleitetheit, Nähe zum Gegenstand, kommunikative Validierung und Triangulation. Auch Steinke (2015, S. 323) formuliert eigene Kernkriterien, welche in der vorliegenden Arbeit Verwendung finden.

¹²⁷ Die Begründung zu diesem Vorgehen ist trivial auf die Nichtverwendung der anderen beiden Optionen zurückzuführen: Das der qualitativen Forschung zugesprochene „anything goes“ bezüglich Methodologie wirft „Anerkennungsprobleme der Forschungsergebnisse“ (Möller 2006, S. 35) auf. Ein Transfer der Kriterien ist aus dieser Perspektive nicht geeignet (vgl. Steinke 2015, S. 322). Weiterhin ist die Position der gänzlichen Ablehnung von Gütekriterien nicht tragbar, weil auch hierdurch die Gefahr der Aberkennung der Forschungsergebnisse durch den Vorwurf der Willkür oder Beliebigkeit (vgl. ebd. S. 321) gegeben ist.

- *Kohärenz* prüft die „im Forschungsprozess entwickelte Theorie“ (Steinke 2015, S. 330) auf Konsistenz (logischer Zusammenhang). „Ungelöste Fragen und Widersprüche sollten offen gelegt werden“ (Steinke 2015, S. 329; vgl. Steinke 1999, S. 239 ff.)
- *Relevanz* hinterfragt und beurteilt die Bedeutsamkeit und den Beitrag („pragmatischer Nutzen“) der Erkenntnisse (vgl. Steinke 2015, S. 329; 1999, S. 241 ff.).
- *Reflektierte Subjektivität* prüft die Einbindung des Forschers und dessen Bewusstsein darüber, und die angemessene, methodische Berücksichtigung seiner Rolle in den Forschungsgegenstand und -prozess (vgl. Steinke 2015, S. 331, 1999, S. 231 ff.).

Die zuvor erläuterten Kriterien sollen für diese Arbeit handlungsleitend wirken. Am Ende der Arbeit erfolgt eine Bewertung auf Grundlage dieser Kriterien, um eine forschungslogische Beurteilung der Forschungsergebnisse zu ermöglichen (vgl. Kap. 10).

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass zur Beantwortung und Lösung der eingangs vorgestellten Forschungsfragen, unter Maßgabe und Kenntnisnahme der vorhergehenden Erläuterungen, für die vorliegende Arbeit ein qualitativer Forschungsansatz zu wählen ist. Intentional ist das Verständnis für den Zusammenhang von der sozialen Wirklichkeit des Problemumfeldes. Daher war ein Forschungsansatz zu wählen, der den Anspruch „Lebenswelten ‚von innen heraus‘ aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben“ (Flick et al. 2015, S. 14) und zu begreifen verfolgt. Eine rein quantitative Forschung würde diesem Anspruch nicht genügen, weil sie weder die „Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale“ (ebd.) sowie deren Verknüpfungen untereinander, noch die „Unterschiedlichkeit der Perspektiven [...] auf den Gegenstand“ und die „subjektiven und sozialen Bedeutungen, die mit ihm verknüpft sind“ (Flick 2007, S. 29) hinreichend abzubilden vermag. Quantitativ-standardisierte Statistik bzw. die rein numerische Erfassung (z.B. Häufigkeitsverteilungen) des Sachverhaltes reichen vor dem erklärten Forschungshintergrund und -ziel dieser Arbeit nicht aus, um der Komplexität des Zusammenhangs sowie dessen Verständnis gerecht werden zu können. Vielmehr ist eine Forschungsstrategie zu verwenden, die durch eine „genaue und dichte Beschreibung“ auch die „Sichtweisen der beteiligten Subjekte, die subjektiven und sozialen Konstruktionen ihrer Welt“ (Flick et al. 2015, S. 17) berücksichtigt, um auf diese Weise „das Neue im Untersuchten, das Unbekannte im scheinbar Bekannten“ (ebd.) zutage zu fördern. Es bedurfte eines Instrumentariums, mit dessen Hilfe Zusammenhänge und Erklärungen, unter Berücksichtigung des theoretischen Bezugsrahmens, verdeutlicht, Ideen generiert und offene Fragen ge-

klärt werden konnten. Die Methoden der qualitativen Forschung ermöglichen solch einen Zugang zum Forschungsfeld. Unter Beachtung der vorhergehend erläuterten Darstellung wurde eine zweistufige Untersuchungsmethodik gewählt (vgl. dazu auch Abb. 15).

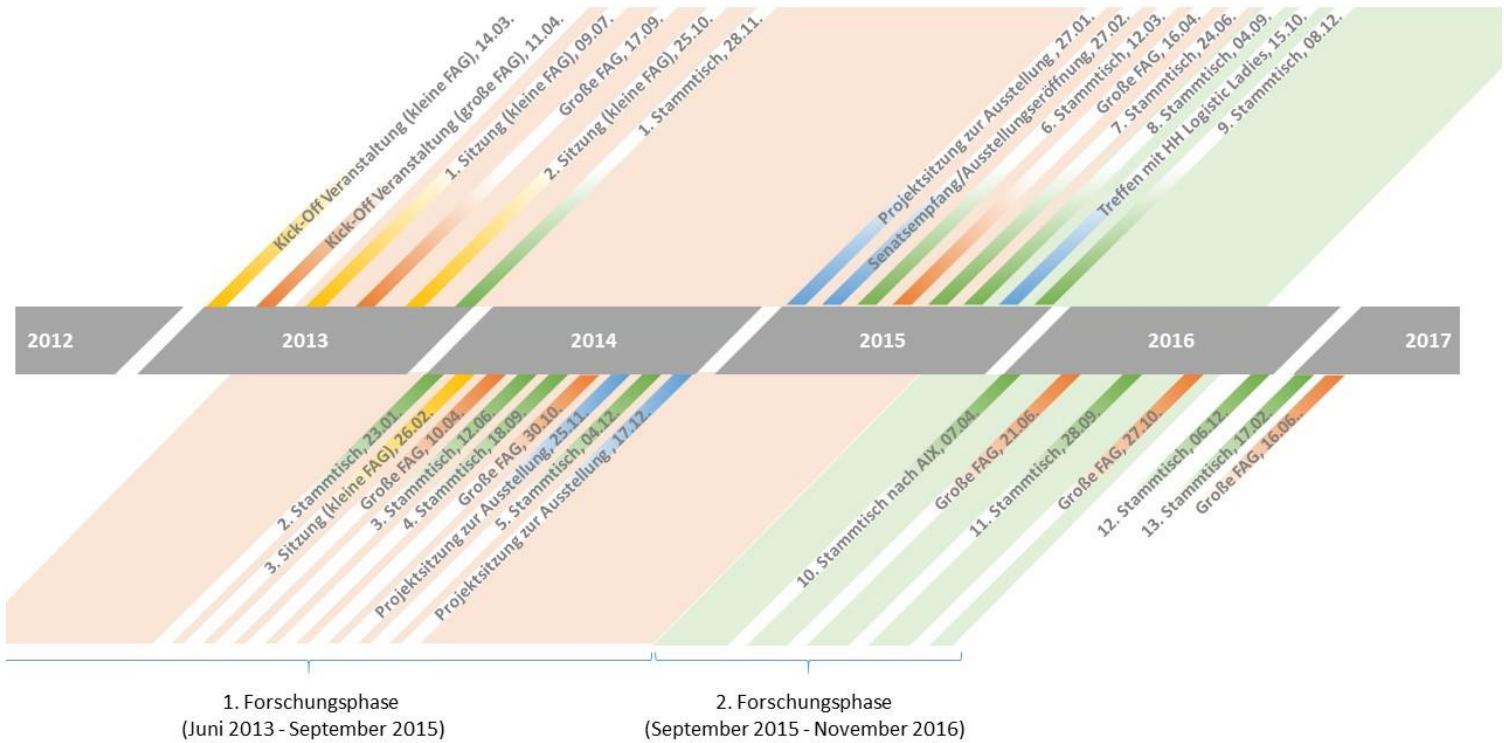


Abbildung 15: Ablauf der Forschungsphasen im Zeitverlauf, eigene Darstellung.

7.1 Erste Forschungsphase

Die erste Forschungsphase fand im Zeitraum von Juni 2013 bis September 2015 statt. Dieser Zeitraum ermöglichte eine genaue Erfassung des zu betrachtenden Untersuchungsobjektes, der HAV WoMen Group. Der Feldzugang erfolgte vorrangig über teilnehmende Beobachtung (Veranstaltungen der Hamburg Aviation WoMen Group; Veranstaltungen des Luftfahrtclusters; Veranstaltungen von Unternehmen, die aktive Mitglieder im Luftfahrtcluster HAV sind etc.). Darüber hinaus fanden zwei Gruppeninterviews statt. Komplementär dazu wurden Dokumentenanalysen (Broschüren, Flyer, Bürgerschaftsdrucksachen etc.), informelle Einzelgespräche (vorrangig in den Stammtischen) und Feldnotizen durchgeführt, welche in einem Forschungstagebuch niedergeschrieben wurden (vgl. Tab. 6). Ziel dieser ersten Forschungsphase war vor allem Informationsgewinnung und eine möglichst genaue Vorbereitung auf die sich anschließende zweite Forschungsphase.

Dokumenten-analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Bürgerschaftsdrucksachen (inkl. kleiner und großer Anfragen) • Diverse Broschüren • Projekt-Abschluss-Bericht zu „Entwicklung und Implementierung von neuer Dachmarke, Kommunikationsstrategie und Wissensmanagement für das Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg“ (Förderkennzeichen: 03CL28A) • Strategiedokumente der Luftfahrtclusters Hamburg Aviation (2008, 2014) • Internetrecherche (insbesondere der Webauftritt der Hamburg Aviation WoMen Group)
Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Gruppeninterviews (davon eines mit 4 Mitgliedern der HAV WoMen Group und eines mit 2 externen Gesprächspartnern)
Teilnehmende Beobachtung	<ul style="list-style-type: none"> • Veranstaltungen der Hamburg Aviation WoMen Group • Senatsempfang (zur Eröffnung der Ausstellung „Frauen geben der Luftfahrt Schub!“) • Facharbeitsgruppen- und Projektsitzungen • Clusterveranstaltungen von Hamburg Aviation • Jubiläumsfeier ProTechnicale • Mehr als 50 Hintergrundgespräche mit Akteuren des Clusters • Messebesuche Hamburg AIX, (April 2015/ April 2016)

Tabelle 6: Erhobenes Datenmaterial der ersten Forschungsphase.

7.1.1 Methodischer Rahmen

Nachfolgend soll durch die Erläuterung der Methodik, insbesondere der teilnehmenden Beobachtung und der zwei durchgeführten Gruppeninterviews, der Frage nach dem *wie* der Vorgehensweise bzw. *welche* Methode Anwendung fand, sowie deren Einbettung in den weiteren Forschungsverlauf nachgegangen werden.

Im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung erfolgte ein erstes Sondieren des Feldes. Der Forschungsablauf weist die Phasen Feldzugang, Rollendefinition bzw. -wahl, Datenerhebung, Datenauswertung und Feldrückzug auf (vgl. Atteslander 2010, S. 97 ff.) und ist typischerweise „nicht uni-linear, sondern reflexiv und vielfach rückkoppelnd“ (ebd S. 96).

Diese Methode wurde vorangestellt unter dem Anspruch „herauszufinden, wie etwas [hier: die WoMen Group als Untersuchungsobjekt; A. d. Autorin] *tatsächlich* funktioniert oder abläuft“

(Flick 2007, S. 281).¹²⁸ Die teilnehmende Beobachtung kann als eine Feldstrategie bezeichnet werden, die eine Kombination aus „Dokumentenanalyse, Interviews mit Interviewpartnern und Informanten, direkte[r] Teilnahme und Beobachtung sowie Introspektion“ (Denzin 1989, S. 157-158; zit. nach Flick 2007, S. 287) gleichzeitig darstellt und ist in der qualitativen Forschung verbreitet (vgl. Flick 2007, S. 287). Sie bietet die Möglichkeit der Erschließung „komplexer Forschungsfelder“ und der Erfassung „umfassende[r] Interaktionsmuster und Gruppenbildungsprozesse“ (Atteslander 2010, S. 78) sowie die Exploration der Wertvorstellungen der zu Beobachtenden, mit dem Ziel, diese „für die wissenschaftliche Auswertung zu dokumentieren“ (Lamnek 2005, S. 549).

Die (teilnehmende) Beobachtung¹²⁹ weist i.d.R. vier Bestandteile auf: Beobachtungsfeld, Beobachtungseinheit(en), Beobachter und Beobachtete (vgl. Atteslander 2010, S. 80; ähnlich Lamnek 2005, S. 571 ff.). Als *Beobachtungsfeld* wird „der räumliche und/oder soziale Bereich, in dem beobachtet werden soll“ (Friedrichs/Lüdtke 1977, S. 51) definiert. Es gibt Aufschluss darüber „[w]o, wann und unter welchen Rahmenbedingungen“ (Atteslander 2010, S. 80) beobachtet wird. *Beobachtungseinheiten* definieren den konkreten Gegenstand der Beobachtung, bspw. Interaktionen oder Prozesse und tragen damit der Frage „[w]er und was [...] werden wann beobachtet?“ (ebd. S. 82) Rechnung.¹³⁰ In Bezug auf den *Beobachter* ist vornehmlich zu klären, welche Rolle er in dem zu beobachtenden sozialen Feld einnimmt (vgl. Gold 1958; Lamnek 2005, S. 575 ff.; Atteslander 2010, S. 83 f.).¹³¹ Betreffs der *Beobachteten* findet eine erste Eingrenzung in punkto „wer wird beobachtet?“ bereits in der Definition von Beobachtungsfeld und –einheit statt. Daher ist hier die Frage der Transparenz relevant. Es wird gefragt:

¹²⁸ Interviews hingegen sind eine Mischung der Darstellung über den Soll- und Ist- Zustand von etwas und bedürfen einer „Entwirrung“ (vgl. Flick 2007, S. 281). Dieser Schritt erfolgt in der zweiten Forschungsphase (vgl. Kap. 7.2).

¹²⁹ Grundsätzlich lassen sich Beobachtungen nach unterschiedlichen Dimensionen charakterisieren. Es klassifizieren sich Unterschiede u.a. in Bezug auf: Strukturiertheit (strukturiert vs. unstrukturiert), Offenheit (verdeckt vs. offen), Teilnahme (aktiv teilnehmend vs. passiv teilnehmend) klassifizieren (vgl. Atteslander 2010, S. 86 ff.; ähnlich bei Lamnek 2005, S. 564 f.). Die hier getroffenen Aussagen hinsichtlich der Bestandteile gelten für Beobachtungen im Allgemeinen. Sie werden hier angeführt, um a) die Beobachtung als Methode in den vorliegenden Forschungskontext einordnen zu können und b) um die durchgeführte Forschung im Sinne der „intersubjektiven Nachvollziehbarkeit“ (vgl. Kap. 7) transparent zu gestalten.

¹³⁰ Lamnek (2005, S. 588) merkt an, dass Schwierigkeiten bezüglich der Präzisierung, „was als Beobachtungseinheit zu gelten hat“ existieren. Er unterscheidet grundsätzlich zwei Arten: die *reduktionistische* und die *funktionale* Beobachtungseinheit. Erstere bezeichnet die „kleinste Verhaltenseinheit, die ihrem Sinne nach vollständig ist“ (Lamnek 2005, S. 588). Sie findet im Rahmen qualitativer Forschung keine Anwendung und ist deshalb vernachlässigbar. Letztere böte sich an, wenn „einerseits die Aufzeichnung der Daten schwierig ist und [...] andererseits die Interaktionen komplexer sind“ (ebd. S. 589). Allerdings ist die funktionale Bestimmbarkeit mit Problemen behaftet, weshalb sich Lamnek dem Vorschlag Friedrichs/Lüdtke (1977, S. 54 f.) anschließt, die *Situation* als Beobachtungseinheit aufzufassen. Dieser Vorschlag seinerseits hat Fürsprecher und Kritiker (vgl. hier Lamnek 2005, S. 589).

¹³¹ Gold (1958) legt diesbezüglich eine Typologie von Beobachterrollen vor: vollständige Teilnahme; Teilnehmer als Beobachter, Beobachter als Teilnehmer, vollständige Beobachtung. Auf eine ausführliche Darstellung wird aus Zeit und Platzgründen bewusst verzichtet.

„Wissen die Beobachteten, dass und zu welchem Zweck sie beobachtet werden?“ (Atteslander 2010, S. 84). Diese Elemente sind „wechselseitig miteinander verflochten“ (ebd. S. 80), somit prägend für eine Beobachtung, und werden nachfolgend im Kapitel 7.1.2 spezifisch auf die HAV WoMen Group erläutert.

Die „methodischen und forschungspraktischen Probleme“ (Atteslander 2010, S. 102) der teilnehmenden Beobachtung können in jeder Phase des Forschungsablaufes in Erscheinung treten und lassen sich zwei Bereichen zuordnen: Probleme der selektiven Wahrnehmung und Probleme, die an die Teilnahme des Beobachters im Feld gekoppelt sind (vgl. ebd.). Nicht alle Phänomene, Ereignisse und Handlungen können gleichzeitig beobachtet werden (vgl. Flick 2007, S. 295), was dazu führt, dass nur bestimmte Aspekte der Umwelt wahrgenommen und andere ausgeblendet werden. „Selektive Wahrnehmung äußert sich u.a. in der Überbetonung von nachvollziehbaren Ereignissen und im Übersehen von Selbstverständlichkeiten“ (Atteslander 2010, S. 102; vgl. auch Lamnek 2005, S. 591). Sie betrifft sowohl die zu untersuchende Beobachtung als auch die damit verbundene Dokumentation dieser (vgl. ebd.). Hinsichtlich Beobachterstatus resultieren zahlreiche Probleme. Insbesondere ist hier das „Dilemma von Teilnahme (Identifikation) und Distanz“ (Atteslander 2010, S. 103) zu benennen.¹³² Des Weiteren zählen bspw. Rollendefinitionen und -konflikte, Probleme beim Feldeintritt und -austritt sowie Probleme mit Kontakten und Informationen von und zu Schlüsselpersonen zu potentiellen Schwierigkeiten der teilnehmenden Beobachtung (vgl. Flick 2007, S. 289 ff.; Lamnek 2005, S. 566 ff.; Atteslander 2010, S. 98 ff.).

Als weitere Methode der qualitativen Forschung fand das Gruppeninterview Anwendung. In Anlehnung an Patton (2015, S. 475) ist das Gruppeninterview tatsächlich ein Interview. Es ist keine Diskussion.¹³³ Im Gegensatz zu einem Interview im klassischen Sinne stehen bei einem Gruppeninterview mehrere Personen, typischerweise sechs bis zehn Leute, die einen ähnlichen Background haben, zur Beantwortung der Frage(n) zur Verfügung. Es handelt sich um einen Fragen-Antwort-Austausch in einer kleinen Gruppe zu einem bestimmten Thema im Zeitraum

¹³² Dieses Dilemma findet sich in der einschlägigen Literatur unter der Bezeichnung „going native“. Es bezeichnet die Gefahr, sich zu sehr mit den zu Beobachtenden zu identifizieren. Folglich kann die für eine objektive Beobachtung notwendige Distanz nicht mehr gewährleistet werden (vgl. ausführlich dazu Flick 2007, S. 291; Girtler 2001, S. 78. ff.).

¹³³ Patton bezieht seine Ausführungen insbesondere auf das Fokusgruppeninterview. Weiterhin so Patton (2015, S. 475; Herv. i. O.): „It is not a problem-solving session. It is not a decision making group. It is not primarily a discussion, though direct interactions among participants often occur. It is an *interview*“. Hier von deutlich zu unterscheiden ist die Gruppendiskussion. Sie unterscheidet sich von einem Gruppeninterview hinsichtlich a) der Interaktion der Gruppenmitglieder untereinander; b) der Rolle des Interviewers (bzw. Forschers); c) dem Setting und den damit d) (verfolgten) Zielen der Ausgangssituation. Atteslander (2010, S. 141) fasst zusammen: Ein „Gruppeninterview liegt dann vor, wenn nach einem offenen Konzept der Interviewer Fragen in einer Gruppensituation beantworten lässt. Gruppendiskussion schließlich ist die vom Forscher beobachtete, von ihm höchstens ausnahmsweise durch Fragen beeinflusste, frei Interaktion der Gruppenmitglieder zu einem gestellten Thema.“ (vgl. ausführlicher zur Gruppendiskussion bspw. Lamnek 2005, S. 408 ff.; Flick 2007, S. 250 ff.; Bohnsack 2015)

von anderthalb bis zwei Stunden. Alle Interviewten sind angehalten sich zu beteiligen, wobei es Aufgabe des Interviewers ist, auf etwa gleiche Gesprächsanteile zu achten und die Dominanz Einzelner auf die Gruppe möglichst einzuschränken (vgl. Patton 2015, S. 475; Flick 2007, S. 249).

Zu den Vorteilen von Gruppeninterviews zählen die Reichhaltigkeit an Daten, welche durch die gegenseitige Antwortstimulation und Unterstützung bei der Erinnerung an Ereignisse, was „über die Antworten der Einzelnen hinausführen kann“ (Flick 2007, S. 250) zustande kommt, sowie die relativ niedrige Kosten- und Zeitintensität (vgl. ebd.). Als Schwäche der Methode gilt insbesondere die Problematik, nur eine eingeschränkte Anzahl an Fragen zu stellen (vgl. Patton 2015, S. 478).

7.1.2 Darstellung der beobachteten Veranstaltungsformate

Dieses Kapitel beschreibt die Anwendung der in Kapitel 3.1.1 vorgestellten Methodik in der Praxis und soll nachfolgend ausführlicher dargestellt werden. Primär ist die Frage *was wurde beobachtet?* nachvollziehbar zu beantworten.

Im Rahmen der ersten Forschungsphase erfolgten zahlreiche Veranstaltungen, die im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung besucht wurden. Insgesamt fanden in dem o.g. Zeitraum drei kleine FAG, drei Rundflüge (große FAG) und elf Stammtische (vgl. Abb. 15) statt. Diese Veranstaltungen stellen somit das Beobachtungsfeld und die Beobachtungseinheiten dar. Die Teilnehmerinnen der jeweiligen Veranstaltungen entsprechen dem Element der Beobachteten, die Forscherin dem Element des Beobachters. Da die Mitglieder der HAV WoMen Group über das Dissertationsvorhaben informiert und die Beobachtungsintention bekannt waren¹³⁴, sind die Beobachtungssituationen als offen zu bezeichnen. Die Rolle der Beobachterin kann als aktiv teilnehmend klassifiziert werden. Zu den jeweiligen Veranstaltungen wurden seitens der Forscherin Notizen in einem Forschungstagebuch niedergeschrieben. Primär fokussierten diese Notizen Informationen über die Art und das Setting der Veranstaltung, inhaltlich besprochene Themen und deren Ergebnisse, unterschiedliche Ansichten und Meinungen einzelner Teilnehmerinnen sowie subjektiv gewonnene Eindrücke bezüglich der Stimmung und des Klimas der Veranstaltungen. Informationen über die Teilnehmerinnen, bspw. Anzahl, organisatorische

¹³⁴ Unter anderem hatte die Autorin die Möglichkeit, ihr konkretes Vorhaben im Rahmen eines Kurzfluges (30.10.2014) vorzustellen. Dies erfolgte mittels eines kleinen Vortrages. Anschließend (und auch während des gesamten Forschungszeitraumes) bestand für die Mitglieder die Möglichkeit Fragen zu stellen.

Verortung, Stellung innerhalb der vertretenen Organisation, wurden seitens der HAV Geschäftsstelle gesammelt und der Forscherin zur Verfügung gestellt.¹³⁵ Nachfolgend sollen nun der Aufbau und der Ablauf der beobachteten Veranstaltungsformate beschrieben werden.

Bei den kleinen Facharbeitsgruppentreffen waren durchschnittlich sechs Personen anwesend. Die Teilnehmerinnen der kleinen Facharbeitsgruppe nehmen dabei eine maßgebliche Rolle ein, da sie, ganz im Sinne der luftfahrtspezifischen Bezeichnung, als „Pilotinnen“ ihre jeweilige fachspezifische Kompetenz aus der Luftfahrtbranche einbringen. Jede der Pilotinnen übernahm die Leitung eines der sechs Handlungsfelder, an denen sich HAV WoMen thematisch ausrichtet: Forschung & Innovation, Fachkräfte sicherung, Organisation, Community, Standort sowie PR & Marketing (vgl. „HAV WoMen“, o. J.). Diese Einteilung orientierte sich an der damaligen Strategie von HAV. Im Jahr 2014 gab es eine Fortentwicklung der Gesamtclusterstrategie. HAV WoMen behielt die sechs Themenfelder und die jeweiligen, dazugehörigen Arbeitsgruppen bei. Das erste Treffen der kleinen FAG fand am 14.03.2013 in Vorbereitung auf dem ersten großen Rundflug statt (vgl. erneut Abb. 15). Die nachfolgenden Treffen geschahen i. d. R. einen Monat nach den großen Rundflügen und wurden zur inhaltlichen Auswertung dieser und zur Planung konkreter Maßnahmen zur Umsetzung genutzt.

Der erste große Rundflug fand am 11. April 2013 und nachfolgend mit einer ca. halbjährlichen Periodizität statt. Um über das Treffen zu informieren, wurde der bestehende HAV Emailverteiler mit zum damaligen Zeitpunkt 7000 relevanten Adressen auf Relevanz hin überprüft. Dabei konnten 118 Frauen herausgefiltert und angeschrieben werden. Das erste Treffen verzeichnete 55 Anmeldungen, wovon 45 tatsächlich teilnahmen. Nachfolgend nahmen durchschnittlich circa 50 Personen teil (vgl. dazu auch Abb. 20). Diese großen Facharbeitsgruppentreffen waren jeweils interaktiv als Workshop mit Impulsvortrag angelegt (vgl. dazu auch beispielhaft Anhang IV). Der jeweilige Impulsvortrag sollte dabei jeweils den Leitgedanken der Veranstaltung widerspiegeln und den Kontext schaffen. Primär kam bei den Workshops das Format des World Café zum Tragen, welches sich auch als Veranstaltungsformat für die Hamburg Aviation Foren durchsetzte.

World Cafés eignen sich besonders, „um Unternehmenswert und sozialen Wert zu schaffen“ (Brown & Isaacs 2007, S. 36 ff.). Das Setting eines solchen ist für Gruppen ab zwölf Personen günstig und dauert zwischen 90 und 120 Minuten (vgl. ebd. S. 138). Das Kernprinzip ist dabei, über einen dialogischen Ansatz eine Gesprächsrunde zu schaffen, welche die kollektive Intelligenz nutzt bzw. zu Tage fördert (vgl. ebd. S. 148). Ausgangssituation ist ein Raum mit mehreren

¹³⁵ Diese Informationen wurden stets unter Beachtung der geltenden gesetzlichen Datenschutzrichtlinien, mittels des computergestützten Anmeldeverfahrens, gewonnen und vertraulich behandelt.

(im Idealfall runden) Tischen. Nach den einführenden Worten durch einen Moderator, bei HAV WoMen stets durch Frau Prof. Bessenrodt-Weberpals, führen die Teilnehmerinnen in kleinen Gruppen (max. vier bis sechs Personen) Gespräche über gezielte Fragestellungen des jeweiligen Themas. An den einzelnen Tischen moderieren Gastgeber, bei den HAV WoMen als *Pilotin* bezeichnet, die Gesprächsrunden. Im Verlauf mehrerer Gesprächsrunden, die zeitlich determiniert sind, wechseln die Teilnehmerinnen mehrmals von Tisch zu Tisch. Nur die Pilotinnen verbleiben die ganze Zeit über an einem Tisch. „Auf diese Weise kommt es zu einem intensiven Wissens- und Erfahrungsaustausch, aus dem sich ein immer dichteres Netz aus Ideen und Erkenntnissen entspinnnt. Die besondere Struktur eines World Café-Dialogs fördert das aufmerksame Zuhören und lässt neue Perspektiven zu Tage treten. Dabei entsteht Respekt für die Sichtweisen anderer und es eröffnen sich innovative Handlungsmöglichkeiten“ (vgl. „World Café Europe“, o. J.). Eine Reflexionsphase schließt den Ablauf eines World Cafés ab. Abbildung 16 verdeutlicht die wichtigsten Prinzipien nochmals anschaulich.

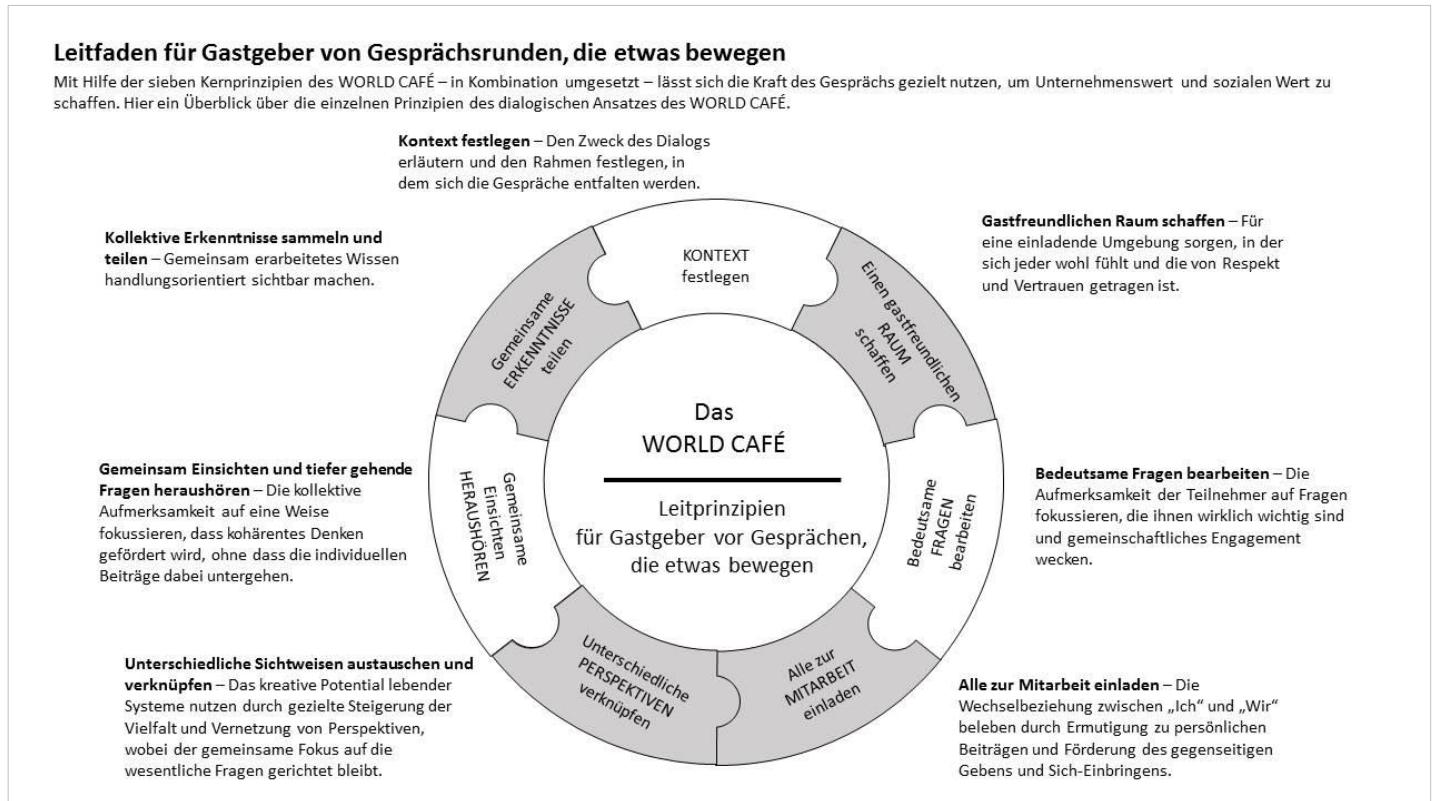


Abbildung 16: Kernprinzipien des World Cafés; entnommen aus Brown/Isaacs (2007, S. 148).

Die großen Rundflüge waren jeweils in den Abendstunden (i. d. R. 16 Uhr bis offiziell 19:30 Uhr) terminiert und fanden an unterschiedlichen Lokalitäten statt. Die Teilnehmerinnen bildeten alle Akteursgruppen des Clusters ab.

Die Stammtische (kleine Rundflüge) finden mit einer Regelmäßigkeit von ca. zwei Monaten an unterschiedlichen Locations in den Abendstunden (zumeist 18 Uhr) statt. Sie sollen zum „informellen Austausch und Vernetzen untereinander“ („HAV WoMen“, o. J.) dienen. An den Stammtischen nehmen durchschnittlich 37 Frauen teil (vgl. dazu auch Abb. 21).

Alle Veranstaltungen der HAV WoMen Group werden durch die Geschäftsstelle des HAV Clusters organisiert. Dazu zählt bspw. die Informationskommunikation (Frauen wurden gezielt über den Emailverteiler über die anstehenden Veranstaltungen informiert; wann und wo finden die Veranstaltungen statt sowie das per Email koordinierte Anmeldeprozedere), das Raum-Setting sowie die Verpflegung mit Snacks und Getränken.

Durch die fast zweijährige teilnehmende Beobachtung konnte die Forscherin Informationen über Motive, Werthaltungen und über die soziale Organisation, Freundschaftsbeziehungen und Loyalitäten der WoMen Group gewinnen. Die aus den teilnehmenden Beobachtungen gewonnenen Erkenntnisse flossen trianguliert sowohl in die zweite Forschungsphase als auch in die in Kap. 8 genauer erläuterten Ergebnisse ein.

Das erste der beiden Gruppeninterviews fand am 08.10.2014 in den Räumlichkeiten der HAW Hamburg statt und dauerte eine Stunde. Interviewt wurden die beiden Initiatorinnen der HAV WoMen Group sowie zwei Mitarbeiterinnen der Geschäftsstelle. Da die Forscherin die Interviewpartner bereits aus vorangegangenen Veranstaltungen der WoMen Group persönlich kannte, erfolgte die Terminverabredung über direkte telefonische Absprache. Das Gespräch wurde mittels Diktiergerät aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Inhaltlich forschungsleitend war dabei die Reflektion des Entstehungsprozesses der WoMen Group. Ausgangspunkt des Gruppeninterviews waren drei leitende Fragestellung. Nach einer kurzen Begrüßung und einleitenden Worten der Forscherin, sollten die Befragten zunächst erzählen, wie die Idee der Gründung einer Frauengruppe im Luftfahrtcluster entstanden ist. Dabei wurde insbesondere auf den Auslöser und den Bedarf Wert gelegt. Die zweite Fragestellung fokussierte die Umsetzung des Vorhabens. Es sollten hier insbesondere der Prozess der Vorgehensweise erläutert werden. Erfragt wurden bspw., wie konkret für die Idee geworben wurde, wie potentielle Befürworter der Idee angesprochen wurden, ob es Herausforderungen bezüglich der Idee einer WoMen Group generell und in der Umsetzung speziell gab. Die dritte und letzte Fragestellung bezog sich auf den status quo bis dato. Ziel des Interviews war es, wie bereits oben erläutert, den Prozess der Entstehung der Facharbeitsgruppe durch Informationen erster Hand nachvollziehen zu können. Weiterhin sollten fehlende Informationen über die Frauengruppe ergänzt werden, um ein vollständiges Bild unterschiedlicher Perspektiven zu erhalten. Die aus dem Gespräch gewonnenen Informationen und Erkenntnisse flossen sowohl in die Erstellung des Kapitels über

die Vorstellung der WoMen Group (vgl. Kap. 6) als auch in die Vorbereitung der zweiten Forschungsphase mit ein.

Das zweite Gruppeninterview fand am Ende der ersten Forschungsphase mit zwei Personen statt. Die Befragten waren keine Mitglieder des Hamburger Luftfahrtclusters, hatten aber dennoch Bezug zur Luftfahrtbranche und zur Thematik Frauen in der Luftfahrtbranche. Der Kontakt führte über die Geschäftsstelle von HAV. Da das Forschungsvorhaben der Geschäftsstelle bekannt war, wurde die Idee zu einem Interview mit eben diesen Personen befürwortet und organisatorisch unterstützt. Dabei ging es um die prinzipielle Bereitschaft zu einem Interview mit der Forscherin und das Einverständnis des Austausches der Kontaktdaten erfragt. Anschließend erfolgte die Kontaktaufnahme durch die Forscherin via Email. Es kam zu einem Schriftwechsel mit Anschreiben, Informationsblatt (vgl. Anhang V) und später zur Detailabsprache bezüglich des Interviewtermins. Das Gespräch fand in den Räumlichkeiten der HAV Geschäftsstelle statt, dauerte 120 Minuten und wurde ebenfalls mittels Diktiergerät aufgezeichnet und später transkribiert. Bei dieser Befragung waren die Wahrnehmung des HAV Clusters und der HAV WoMen Group, sowie der Vergleich zu einer anderen europäischen Luftbranche inhaltlich forschungsleitend. Die Befragten stammten aus Österreich. Diese externe Perspektive ermöglichte eine Informationsgewinnung über Aspekte bezüglich der geografischen, politischen und gesellschaftlichen Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Inhaltlich orientierte sich das Gespräch am Leitfaden, der auch für die Experteninterviews Anwendung fand.¹³⁶ Erkenntnisse und Informationen aus dem Interview wurden in Kapitel 8 verarbeitet.

Das zweite Gruppeninterview markierte inhaltlich den Übergang in die zweite Forschungsphase. Aus den teilnehmenden Beobachtungen, den Gruppeninterviews und den anderen o.a. Informationsquellen der ersten Forschungsphase waren genug Informationen verfügbar, um sowohl das weitere Forschungsvorgehen als auch die Forschungsfrage zu präzisieren.

7.2 Zweite Forschungsphase

Die zweite Forschungsphase fand im Zeitraum von September 2015 bis November 2016 statt. In diesem Zeitraum wurden insgesamt 19 Interviews mit Clusterakteuren (Mitglieder der HAV WoMen Group, Nicht-Mitgliedern der HAV WoMen Group, Mitgliedern des Vorstandes) geführt. Ziel dieser Forschungsphase war die umfassende Informationsgewinnung für die spezi-

¹³⁶ Der Leitfaden ist in Kapitel 7.2.2.1 genauer erläutert. Im Rahmen des Gespräches wurden die Fragen aber an die Interviewpartner angepasst.

fische Forschungsproblematik unter Zuhilfenahme von leitfadengestützten Interviews. Weiterhin sollte die Informationsgewinnung aus verschiedenen Perspektiven erfolgen, um, in Verbindung mit der ersten Forschungsphase, ein ganzheitliches Bild im Hinblick auf die Beantwortung der gestellten Forschungsfragen zu erhalten. Nachfolgend wird zunächst der methodische Rahmen erläutert (vgl. Kap. 7.2.1), anschließend erfolgt eine Darstellung der Interviews (vgl. Kap. 7.2.2).

7.2.1 Methodischer Rahmen: Qualitative Interviews

In der Literatur zu qualitativen Interviews werden unterschiedliche Formen, Typen und Verfahren erörtert (vgl. für einen Überblick bspw. Lamnek 2005, S. 329 ff.; Hopf 2015, S. 349 ff.; Flick 2007, S. 194 ff.; Kruse 2014, S. 149 ff.). Diesbezüglich lässt sich feststellen, dass „nicht alle Autoren die gleichen Bezeichnungen für dieselbe Form des Interviews benutzen“ (Brettschneider 2008, S. 105; ähnlich bei Gläser/Laudel 2010, S. 40 f.). In der Praxis werden die verschiedenen Interviewtypen „vielfach kombiniert verwendet“ und „bisweilen auch gar nicht explizit benannt“ (Hopf 2015, S. 353). Dieser Aussage folgend wurde für die vorliegende Forschung eine Mischung aus *Experteninterview*¹³⁷ und *problemzentrierten* Interview (kurz: *PZI*) angewendet.¹³⁸ Die Begründung zu diesem Vorgehen soll nachstehend, unter Rückgriff auf die in der Literatur erläuterten Methoden, erfolgen.

Experteninterviews spezifizieren sich durch ihre Zielgruppe – Experten¹³⁹ (vgl. Kruse 2014, S. 168). Darüber, wie Experteninterviews anzuwenden sind bzw. was ihre Zielsetzung sein soll

¹³⁷Das Experteninterview stellt nach Kruse (2014, S. 168) „keine eigene Interviewform“ dar, sondern vielmehr eine „anwendungsfeldbezogene Variante von Leitfadeninterviews“. Kassner/Wassermann (2005, S. 101) konstatieren diesbezüglich „[d]ie Frage, ob ExpertInneninterviews als eigenständiges verallgemeinerbares Interviewverfahren anzusehen sind, wird in der Literatur kontrovers diskutiert“, und konstatieren ebenfalls, dass es keine übertragbare Methodik gibt (ebd. S. 108 ff.). Meuser/Nagel (2005) hingegen attestieren dem Experteninterview einen eigenständigen methodischen Status. Bogner/Menz (2001, 2005) nehmen diesbezüglich eine Zwischenstellung ein, denn sie verstehen Experteninterviews als eine theoriegenerierende Methode einerseits, merken aber gleichzeitig deren Methodenpluralismus an.

¹³⁸ Brettschneider (2008, S. 108) führt dazu aus, „beide Interviewformen [Experteninterview und PZI; A. MH] sind [...] keine getrennt voneinander zu betrachtenden Methoden, sondern es kann aufgrund der Gegenstandsbezogenheit bei der Methode des problemzentrierten Interviews davon ausgegangen werden, dass im Prinzip immer Personen befragt werden, von denen die forschende Person meint, sie seien Experten oder hätten einen besonderen Bezug zu dem Problem“. Bogner/Menz (2005, S. 39) hingegen merken an, dass sich „die Differenz der Verfahren an der durch die spezifischen Erkenntnisinteressen festgelegten Rolle der Befragten im Gespräch [...] und damit weniger anhand methodischer Kriterien als durch forschungspraktische Erfordernisse“ festmache.

¹³⁹ An dieser Stelle sei auf den themenverwandten, interessanten Aspekt der „Experteninterviews aus gendertheoretischer Betrachtung“ (in Kruse 2014: S. 187), insbesondere im Hinblick auf das hier vorliegende Untersuchungsobjekt und die damit einhergehende Problematik der Geschlechter, hingewiesen. Es sei an dieser Stelle aber noch einmal ausführlich darauf hingewiesen, dass es sich in dieser Arbeit nicht um eine genderspezifische Forschung handelt, sondern eine Synthese eines gesellschaftlich relevanten (=Gender) und eines ökonomischen Themas.

und wer überhaupt als Experte zu bezeichnen ist, herrscht in der Literatur keine Einigkeit (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 13).

Bogner und Menz (2005, S. 36 ff.) schlagen „unter Rückgriff der einschlägigen Arbeiten von Meuser und Nagel“ eine dreigliedrige „Typologie des Experteninterviews“ (ebd.) vor: *Exploratives, systematisierendes* und *theoriegenerierendes* Experteninterview. Diese Systematisierung „ist als forschungspraktische Verortung insofern gewinnbringend, als dass Bogner und Menz über viele Konzeptualisierungen hinausgehen bzw. viele implizit konkurrierende Perspektiven“ (Kruse 2014, S. 169) vereinigen.

Das *explorative* Experteninterview findet insbesondere zur Orientierung in noch wenig oder kaum erforschten, thematisch neuen oder unübersichtlichen Bereichen Anwendung. Ziel ist dabei u.a., neue Informationen zu eruieren und das Bewusstsein für die Problemstellung zu schärfen. (vgl. Bogner/Menz 2005, S. 37). Es unterscheidet sich wesentlich von den anderen Formen vor allem hinsichtlich des Verzichts auf „Vergleichbarkeit, Vollständigkeit und Standardisierbarkeit der Daten“ (ebd.). Ein Leitfaden hat hierbei „lediglich rahmenleitenden Charakter“ (Kruse 2014, S. 169) und die Gesprächsführung sollte möglichst offen ablaufen (vgl. Bogner/Menz 2005, S. 37). Der Schwerpunkt des *systematisierenden* Experteninterviews hingegen liegt auf der „systematischen und lückenlosen Informationsgewinnung“ durch „aus der Praxis gewonnene[s], reflexiv verfügbare[s] und spontan kommunizierbare[s] Handlung- und Erfahrungswissen“ (ebd.) der Experten. Im Gegensatz zum explorativen Experteninterview wird hier die „thematische Vergleichbarkeit der Daten“ (ebd. S. 38) angestrebt. Unter „Zuhilfenahme eines relativ ausdifferenzierten Leitfadens“ (ebd. S. 37) werden „weitere Zusammenhänge und feinere Strukturen“ (Kruse 2014, S. 170) bereits gut dokumentierter Sachverhalte weiter herausgearbeitet. Dem Interviewer kommt hier eine stärker argumentativ-diskursive Aufgabe zu (vgl. Kruse 2014, S. 170). Kennzeichnend für *theoriegenerierende* Experteninterviews ist der Versuch, das vorhandene subjektive und teils implizite Expertenwissen „aus einem bestimmten fachlichen Funktionsbereich“ zu erfragen, welches den „Ausgangspunkt der Theoriebildung“ (Bogner/Menz 2005, S. 38) bezeichnet. Angestrebgt wird eine Vergleichbarkeit der Expertenäußerungen¹⁴⁰, die am Ende in der Generierung einer formalen Theorie mündet.

Die in dieser Forschungsarbeit durchgeführten Interviews lassen sich nicht direkt einer der Kategorien zuordnen, vielmehr enthalten sie mehrere Elemente. Dass zum einen das Untersuchungsfeld bisher kaum aufgearbeitet und erforscht ist, spricht für eine Verortung zu den ex-

¹⁴⁰ Diese Vergleichbarkeit wird einerseits methodisch durch einen Leitfaden und andererseits empirisch durch „die gemeinsame organisatorisch-institutionelle Anbindung der Experten“ (Bogner/Menz 2005, S. 38) gesichert und begründet.

plorativen Interviews. Anderseits lässt sich argumentieren, dass nicht nur sachdienliche Informationen eingeholt, sondern der Versuch unternommen wurde, mittels des Expertenwissens „eine theoretisch gehaltvolle Konzeptualisierung“ (Bogner/Menz 2005, S. 38) „in einer sozial-konstruktivistischen Perspektive“ (Kruse 2014, S. 170) zu untermauern. Methodisch wurde jedoch nicht auf die oftmals in diesem Zusammenhang verwendete „grounded theory“¹⁴¹ zurückgegriffen, sondern mittels einer Inhaltsanalyse ausgewertet.¹⁴² Diese Überlegungen lassen sich weiterhin durch die Zielsetzung der Arbeit stützen, denn es erfolgte keine Hypothesenprüfung, sondern es sollten bereits bestehenden Theorien zusammengeführt (Cluster und CSV) und modifiziert werden.

Wie bereits erwähnt, existieren bezüglich der Auffassung, wer überhaupt als Expertin zu bezeichnen ist bzw. was sie zur Expertin macht, unterschiedliche Ansichten.

Bogner/Menz (2005, S. 39) formulieren, ausgehend von „unterschiedlichen analytischen und normativen Perspektiven“, drei „begriffliche Versionen“ (Kruse 2014, S. 175) der Expertin: Voluntaristischer, konstruktivistischer und wissenssoziologischer Expertenbegriff (Bogner/Menz 2005, S. 39 ff.), die hier verkürzt skizziert werden sollen.

Ausgehend von einer rekonstruktiven Sozialforschung ist per definitionem jeder Befragte ein Experte im voluntaristischen Expertenverständnis (Kruse 2014, S. 175). Anders formuliert verfügt jeder Mensch zur Bewältigung seines Alltags über ein bestimmtes Repertoire an Wissen. Wird er nun zu seinem Leben befragt, gilt er als Experte (vgl. Bogner/Menz 2005, S. 40). Beim *konstruktivistischen* Expertenbegriff entscheiden „verschiedene soziale Mechanismen der Zuschreibung“ (Kruse 2014, S. 176) darüber, wer als Experte gilt. Dies kann auf zweierlei Weise geschehen: Über den *sozial-repräsentativen* Ansatz – „Experte [ist], wer gesellschaftlich zum Experten gemacht wird, d.h. in der sozialen Realität als Experte angesehen wird“ (Bogner/Menz 2005, S. 41) und über den *methodisch-relationalen* Ansatz – „allein die Forschungsfragestellung als solche [entscheidet] darüber, welche Personen zu den Expert/inn/en werden“ (Kruse 2014, S. 176). Beide Ansätze sind allerdings nicht trennscharf und gehen meist d'accord (vgl. Bogner/Menz 2005, S. 41; Kruse 2014, S. 176). Der *wissenssoziologische* Expertenbegriff rekurriert auf die „spezifische Struktur seines/ihres Wissens [...], das als ‚Sonderwissen‘ bezeichnet werden kann“ (Kruse 2014, S. 176).¹⁴³ Im Rahmen dessen ist nach Meuser/Nagel (2005, S.

¹⁴¹ Siehe dazu: Glaser/Strauss (2010).

¹⁴² Mit dem theoriegenerierenden Experteninterview korreliert kein bestimmtes Erhebungsdesign bzw. keine spezifische Auswertungsmethode (vgl. Bogner/Menz 2005, S. 47).

¹⁴³ Dieses ‚Sonderwissen‘ kann in Bezug auf Meuser/Nagel (2005, S.75 f.) in Form von „Kontextwissen“ oder „Betriebswissen“ vorliegen (vgl. ausführlicher dazu ebd.; Bogner/Menz 2005, S. 42; Kruse 2014, S. 176 f.). Kruse (2014) leitet aus dem wissenssoziologischen Expertenbegriff nach Bogner/Menz (2005) die forschungspraktische

73) ein Experte jeweils „selbst Teil des Handlungsfeldes [...], das den Forschungsgegenstand ausmacht.“

Weiterhin wird als Experte angesprochen, wer Entscheidungs- oder Verantwortungsträger bezüglich einer bestimmten Problematik ist und/oder wer „privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozessen verfügt“ (Meuser/Nagel 2005, S. 73). In der vorliegenden Arbeit orientiert sich die Definition, wer als Experte zu befragen ist, an der konstruktivistisch-wissenssoziologischen Begriffsbestimmung. Die Begründung hierfür liegt einerseits darin, dass „das spezifische Forschungsinteresse und die soziale Repräsentativität des Experten“ (Bogner/Menz 2005, S. 41) für die Auswahl ausschlaggebend war, was für eine konstruktivistische Zuordnung spricht. Andererseits ist „die soziale Relevanz“ (ebd. S. 43) des Expertenwissens von Interesse für das Forschungsvorhaben, was für eine wissenssoziologische Einordnung spricht. Mit sozialer Relevanz des Expertenwissens ist die „Relation zum konkreten Handlungsumfeld, in dem der Experte agiert“ (ebd. S. 46) gemeint.¹⁴⁴

In Erkenntnis der vorhergehenden Ausführungen sei an dieser Stelle ein kleines Zwischenfazit mit den Worten von Gläser/Laudel (2010, S. 12; im Original kursiv) formuliert: „‘Experte‘ beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte. Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen.“

Unterscheidung in *Expert/inn/en erster Ordnung* und *Expert/inn/en zweiter Ordnung* her. Erstere verfügen dabei primär über Prozesswissen, letztere über Überblickswissen (vgl. Kruse, S. 177). Kruse merkt an, dass diese Unterscheidung lediglich eine Heuristik zur Entscheidungshilfe darüber, welches Wissen beim wem, in Bezug auf den Forschungskontext zu suchen bzw. zu finden ist, darstellt (vgl. ebd.).

¹⁴⁴ Dass diese Definition mit bestimmten Problemen behaftet ist, führen Bogner/Menz (2005, S. 46) an, das soll aber im vorliegenden Kontext vernachlässigt werden. Dies lässt sich mit Bogner/Menz‘ annäherungsweiser, methodischer Expertendefinition folgendermaßen begründen. „*Der Experte verfügt über technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht. Insofern besteht das Expertenwissen nicht allein aus systematisiertem, reflexiv zugänglichem Fach- oder Sonderwissen, sondern es weist zu großen Teilen den Charakter von Praxis- und Handlungswissen auf, in das verschiedene und durchaus disparate Handlungsmaximen und individuelle Entscheidungsregeln, kollektive Orientierungen und soziale Deutungsmuster einfließen. Das Wissen des Experten, seine Handlungsorientierungen, Relevanzen usw. weisen zudem – und das ist entscheidend – die Chance auf, in der Praxis einen bestimmten organisationalen Funktionskontext hegemonial zu werden, d.h. der Experte besitzt die Möglichkeit zur (zumindest partiellen) Durchsetzung seiner Orientierungen. Indem das Wissen des Experten praxiswirksam wird, strukturiert es die Handlungsbedingungen anderer Akteure in seinem Aktionsfeld in relevanter Weise mit.*“ (Bogner/Menz 2005, S. 46). Von dieser Definition ausgehend müsste nicht nur die Auswahl der Experten (wo ist das Wissen lokalisiert?) problematisiert werden, sondern auch der der Definition innewohnende Macht- und Einflussaspekt (vgl. ebd.). In der vorliegenden Forschung wurden die Befragten u.a. unter Einbezug ihrer Rolle zum Untersuchungsobjekt ausgewählt (vgl. dazu genauer Kap. 7.2.2). Bei der HAV WoMen Group kann jedem Mitglied ein gewisser Grad an Einfluss- und Wirkmacht unterstellt werden, da sich die Gruppe demokratisch und selbst organisiert, die Themenfindung kollektiv im Konsens geschieht und die Mitwirkung ausdrücklich erwünscht ist.

Zusätzlich zu den Experteninterviews fand das problemzentrierte Interview¹⁴⁵ Anwendung. Hierbei fließen Vorverständnis, -annahmen und -wissen, das bspw. aus Literaturstudium und Erkundungen des Untersuchungsfeldes entwickelt wurde, in Form verdichteter Informationen und relevanter Aspekte in die theoretische Konzeption ein (vgl. Lamnek 2005, S: 364). Witzel (2000), der diesen Interviewtypus prägte (vgl. Kruse 2014, S. 155), charakterisiert drei Grundpositionen: Problemzentrierung, Gegenstandsorientierung und Prozessorientierung.

Problemzentrierung meint „die Orientierung an einer gesellschaftlich relevanten Problemstellung“ (Witzel 2000; [4]) und den Umgang mit o.g. Vorwissen. Der Forscher hat, durch seine im Vorstudium erworbene Kenntnisse während des Interviews die Möglichkeit, explizit auf die Ausführungen des Befragten zu reagieren. Er kann der Thematik verstehend nachvollziehbar folgen und ggf. spezifische, auf das Problem bezogene Nachfragen stellen (vgl. Witzel 2000 [4]). Die *Gegenstandsorientierung* zielt auf die Flexibilität des Forschungsprozesses und fordert die Verwendung spezifischer, auf das Untersuchungsobjekt angemessener Methoden und keine bloße „Übernahme bereits fertiger Instrumente“ (Mayring 2002, S. 68). Das PZI kann durchaus in Kombination mit anderen Verfahren genutzt werden, sofern dies sinnvoll erscheint, bleibt aber das wichtigste Instrument (vgl. ebd.; Lamnek 2005, S. 368). *Prozessorientierung* bezieht sich sowohl auf den gesamten Forschungsprozess als auch im Besonderen auf die Vorinterpretation. Der Kommunikationsprozess sollte „sensibel und akzeptierend auf die Rekonstruktion von Orientierungen und Handlungen zentriert“ (Witzel 2000, [4]) ausgerichtet werden. Dadurch entstünden Vertrauen und Offenheit, welche wichtige Aspekte von „Selbstreflexion“, „Redundanzen“ und „Widersprüchlichkeiten“ hervorbringen, die ihrerseits der (Er-)Klärung (mittels Interaktion zwischen Interviewer und Befragtem) bedürfen (vgl. ebd.) und wertvolle Erkenntnisse zur Informationsgewinnung beisteuern.

Des Weiteren wird die Datenerfassung durch problemzentrierte Interviews mittels vier Instrumenten unterstützt (vgl. Witzel 2000; Lamnek 2005, S. 366 f). Ein *Kurzfragenbogen*, mit dem zu Beginn des Interviews Daten (z.B. Alter und Beruf) des Interviewpartners abgefragt werden, dient gleichzeitig als „warm up“ und erleichtert den Einstieg in das eigentliche Gespräch (vgl. Witzel 2000, [6]). Die *Aufzeichnung* mittels Diktiergerät ermöglicht eine „authentische und präzise Erfassung des Kommunikationsprozesses“ (Witzel 2000, [7]) und unterstützt die Konzentration des Interviewers auf das Gespräch. Weiteres Hilfsmittel ist ein Leitfaden, welcher „als Gedächtnisstütze und Orientierungsrahmen zur Sicherung der Vergleichbarkeit der Inter-

¹⁴⁵ Im Gegensatz zum Experteninterview ist „die Verortung des PZI als qualitatives Interview vorbildhaft“ (Kruse 2014, S. 156).

views“ (ebd. [8]) funktioniert. Der Leitfaden beinhaltet vorformulierte Fragen, welche „der Forscher aus seinen Vorüberlegungen zum Problembereich entwickelt hat“ (Lamnek 2005, S. 367). In einem *Postskript* sollten die subjektiven Eindrücke des Interviewers, Anmerkungen zu situativen Besonderheiten (z.B. nonverbale Äußerungen) und Schwerpunkte des Gesprächsinhaltes notiert werden (vgl. Witzel 2000, [9]).

Die Methode des PZI wurde in dieser Arbeit verwendet, da dem Vorwissen und der Methodenkombination besondere Bedeutung zukommt. In Verbindung mit der ersten Forschungsphase (vgl. Kap. 7.1) und den daraus gewonnenen Erkenntnissen und Informationen erscheint es als passendes Verfahren im Hinblick auf die Zielsetzung der Arbeit. Weiterhin begründet die Organisation des PZI im Hinblick auf „Erkenntnisgewinn sowohl im Erhebungs- als auch im Auswertungsprozess“ als „induktiv-deduktives Wechselverhältnis“ (Witzel, 2000, [3]; vgl. Lamnek 2005, S. 368) die Auswahl als zu verwendende Methode. Darüber hinaus stellt die Verwendung eines Leitfadens insofern einen Vorteil dar, als dass durch die so entstehende Teil-Standardisierung eine Vergleichbarkeit ermöglicht und eine Auswertung erleichtert wird (Brettschneider 2008, S. 108).

7.2.2 Darstellung der Interviews

Für den zu untersuchenden Sachverhalt der Generierung von Shared Value in Clustern wurden Interviewpartner gesucht, die über spezielles Wissen und Erfahrungen bezüglich des konkreten Forschungsinteresses für Frauen in der Luftfahrt besitzen. Die Auswahl folgte dem Anspruch, ein möglichst repräsentatives Sample zu konstruieren, welches verschiedene Ebenen des Clusters abdeckt und sich ergänzende Perspektiven auf den Untersuchungsgegenstand ermöglicht. Das heißt, es sollten sowohl Mitglieder der Arbeitsgruppe HAV WoMen Group als auch nicht Nichtmitglieder befragt werden. Zudem war es ein Anliegen, möglichst alle Akteursgruppen im Sinne des Triple Helix Ansatzes von HAV zu repräsentieren. Entsprechend der (in Kapitel 5) angeführten Zusammensetzung des HAV Clusters ergab sich folgende Verteilung und Zuordnung der Interviewpartner (vgl. Tab. 7):

Gruppe der Clusterakteure	Anzahl der interviewten Personen
Kernunternehmen	3
KMU	4
Hochschulen und Forschungseinrichtungen	3
staatliche und private Bildungseinrichtungen	3
öffentliche Hand	2
Clustergeschäftsstelle	4
	$\sum 19$

Tabelle 7: Verteilung und Zuordnung der Interviewpersonen zu den Clusterakteursgruppen.

Unter Berücksichtigung der oben genannten Auswahlkriterien wurden Interviews sowohl mit Personen der Angestelltenebene, also Berufseinsteiger wie auch langjährige Mitarbeiter, des mittleren Managements und der Geschäftsführungsebene als auch mit Vertretern des Vorstandes der jeweiligen Unternehmen bzw. Organisationen und Professoren und Professorinnen geführt.

Durch die teilnehmende Beobachtung in der ersten Forschungsphase vereinfachte sich die Kontaktaufnahme zu potentiellen Interviewpartnern erheblich. Die Bereitschaft zu einem Interview wurde in den meisten Fällen vorab, in informellen Gesprächen im Rahmen der Kurzflüge, abgeklärt. Die Akquise der Nichtmitglieder erfolgte über bereits bestehende Kontakte. Wurden Interesse und Bereitschaft der betreffenden Person signalisiert, erfolgte die offizielle Kontakt- aufnahme im Rahmen eines Anschreibens und Informationsblattes (vgl. Anhang V). Die Absprache zur Terminkoordination wurde anschließend telefonisch abgeklärt. Bei der Akquisition von Interviewpartnern gab es keine Probleme. Ausnahmslos jede angesprochene Person zeigte Interesse und sagte einem Interview, unter Vorbehalt terminlicher Machbarkeit, zu.

Wie bereits erwähnt, fanden die Interviews im Zeitraum von September 2015 bis November 2016 statt. Die Interviews dauerten durchschnittlich 65 Minuten, wobei das kürzeste eine Länge von 46 Minuten, das längste eine Dauer von 85 Minuten hatte. Die Interviews wurden jeweils mittels Diktiergerät aufgezeichnet. Eine entsprechende Einwilligung erfolgte jeweils zu Beginn des Gespräches. In der Regel fanden die Interviews als persönliches Gespräch vor Ort in den Räumlichkeiten der Interviewpartner statt.

Die Gespräche wurden anschließend vollständig mit Hilfe des Transkriptionsprogrammes *f4* verschriftlicht. Dabei fanden die von Gläser/Laudel 2010, S. 193 f.) vorgeschlagenen Regeln zum Transkribieren Anwendung:

- Die Verschriftlung erfolgt in Standardorthographie (s.a. Kowal/O'Connell 2007, S. 441),

- Nonverbale Äußerungen, wie bspw. Lachen, Räuspern, Husten, Stottern, werden nur insoweit transkribiert, als dass diese der Aussage eine andere Bedeutung verleihen,
- Besonderheiten von Entscheidungsfragen (nur Ja-oder-Nein-Antworten möglich), wie z.B. Zögern, Dehnung, Lachen, werden vermerkt,
- Es erfolgen eine Kennzeichnung von Unterbrechungen während des Gespräches sowie ein Vermerk über unverständliche Passagen.

7.2.2.1 Konstruktion und inhaltliche Konzeption des Leitfadens

Die Datenerhebung erfolgte leitfadengestützt. Leitfadeninterviews zählen zu den nicht-standariserten Interviews (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 41 f.) und haben sich in der Forschungspraxis „als wohl meist angewendete Interviewmethode“ (Kruse 2014, S. 213) etabliert. Leitfadeninterview „ist ein Oberbegriff für eine bestimmte Art und Weise der qualitativen Interviewforschung“ (Kruse 2014, S. 206). Die in Kap. 7.2.1 vorgestellte Methodik, insbesondere die der Experteninterviews, wird „in der Regel als leitfadengestützte Interviews geführt“ (Gläser/Laudel 2010, S. 111). Kennzeichnend für Leitfadeninterviews ist ein bestimmtes Set an Fragen, die der Befragte (unbedingt) beantworten soll, welche aber keine fix vorgegebene Reihenfolge darstellen, sondern eher eine Art Richtschnur. Daher ist es im Gesprächsverlauf möglich, ad hoc (Nach)Fragen zu stellen oder die Reihenfolge der Fragen anzupassen (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 42). Der in dem Interview verwendete Leitfaden kann das Gespräch, je nach Verwendung, unterschiedlich stark strukturieren. Leitfadeninterviews befinden sich demnach immer „in einem *Spannungsfeld zwischen Offenheit versus Strukturierung*“ (vgl. Kruse 2014, S. 213; Hervorhebung i. O.). „Um das Grundprinzip der Offenheit zu wahren und dennoch die für das Forschungsinteresse notwendige Strukturierung vorzugeben“ (Helfferich 2011, S. 182), wurde der Leitfaden mit Hilfe des von Helfferich entwickelten SPSS-Verfahrens erstellt (vgl. ebd.; Kruse 2014, S. 231).¹⁴⁶ Aus diesem Entwicklungsmodell ergab sich für den Leitfaden (vgl. Anhang VI) eine Gliederung in drei große Abschnitte.

Der erste Abschnitt beinhaltete neben der persönlichen Vorstellung generelle Fragen zum Arbeitsumfeld unter dem speziellen Aspekt „Frauen in der Luftfahrt“. Es sollte hier zunächst ein Hineinfinden in die Gesprächssituation und -thematik erfolgen. Des Weiteren wurde Wert darauf gelegt, die Wahrnehmung des gesellschaftlichen Problembezuges, dessen Ursachen und

¹⁴⁶ Das Akronym „SPSS“ steht für die vier Schritte *Sammeln*, *Priifen*, *Sortieren* und *Subsumieren*. Dieses Vorgehen hat den Nebeneffekt, dass es gleichzeitig das eigene theoretische Vorwissen und die an den Interviewten impliziten Erwartungen vergegenwärtigt und expliziert (vgl. Helfferich 2011, S. 182).

Bedeutung der interviewten Person zu erfragen. Die Bitte an den Interviewten, bezog sich dagehend, seine individuelle Vorstellung von gesellschaftlichem Mehrwert darzustellen und seine damit verbundenen Erfahrungen, insbesondere unter Rückgriff auf den aktuellen Arbeitgeber, zu erzählen.

Der zweite Frageteil fokussierte insbesondere die HAV WoMen Group. Zunächst wurden Motive und Ziele sowie, wenn vorhanden, die Art des generierten Nutzens in Bezug auf die Mitwirkung in der HAV WoMen Group erfragt.¹⁴⁷ Anschließend sollte sich die interviewte Person bezüglich Einfluss, Veränderungen und Veränderungspotential, Akzeptanz und Relevanz sowie über Vor- und Nachteile der HAV WoMen Group äußern. In diesem Frageteil war es insbesondere wichtig, die interne und externe Wahrnehmung der WoMen Group durch die Befragten zu reflektieren. Forschungsleitend galt hier das Interesse dem komplexen, multiperspektivischen Verständnis für die WoMen Group als mögliche Quelle von Shared Value, ihren Inhalten und Auftreten, sowie ihrer Positionierung innerhalb des HAV Clusters.

Der letzte Fragenabschnitt sollte das Gespräch abrunden und beenden. Es wurde nach den Wünschen für die WoMen Group im Speziellen und für das Cluster im Allgemeinen gefragt, um dem Interview einen positiven Abschluss zu geben. Vor Verabschiedung und Dank gab es noch einmal explizit die Gelegenheit für die Nennung eigener Gedanken zum Sachverhalt bzw. zur Ausführung nicht angesprochener, aber als vom Interviewpartner wichtig erachteter Aspekte. Der Interviewleitfaden wurde in einem Pre-Test auf seine praktische Verwendbarkeit hin überprüft. In dieser Interviewsituation erhielt die zu interviewende Person ein Exemplar, unter der allgemein bekannten Maßgabe, dass die Behaltensleistung in Abhängigkeit von der Form der Informationsverarbeitung durch visuelle Unterstützung erhöht wird (vgl. Thiele 2000, S. 110; Seifert 2004, S. 11; Engelfried, J./Zahn, S. 2012, S. 28). Bei der Auswertung des Pre-Tests befürwortete die befragte Person jedoch ein Unterlassen der Ausgabe des Leitfadens zu Gunsten der Gesprächssituation. Diese sollte so natürlich als möglich gehalten werden (vgl. Glässer/Laudel 2010, S. 42), um das Wohlbefinden des Interviewpartners zu befördern. Die Konzentration auf das Gespräch war Ziel, und jedwede Ablenkung sollte vermieden werden. Durch die Komplexität der Fragen würde ein etwaiges Mitlesen die Interviewsituation eher behindern als fördern. Des Weiteren könnte der Gesprächsverlauf individuell angepasst werden - ohne die Gefahr, dass der Befragte die Orientierung an dem Leitfaden verliert. Zweckmäßig kam es auf Grund dieser Erkenntnisse nicht dazu, den Leitfaden an die Interviewpartner auszuhändigen.

¹⁴⁷ Interviewte, bei denen die Mitgliedschaft fraglich war, da die Abgrenzung zur Mitgliedschaft nicht exklusiv im Sinne eines Vertrages ist, wurden direkt danach befragt, ob sie sich als Mitglied der HAV WoMen Group wahrnehmen. Nicht-Mitgliedern wurden Fragen hinsichtlich der Motivation und Zielsetzung zur Teilnahme an der WoMen Group demgemäß nicht gestellt.

Die Alternative, den Fragebogen vorab zuzusenden, wurde wegen einer möglichen Verzerrung der Interviewsituation und des Risikos einer etwaigen Weitergabe an andere Gesprächspartner verworfen. Weiterhin wurde der Interviewleitfaden während des gesamten Interviewzeitraumes nicht grundlegend verändert.

7.2.2.2 Auswertungsmethodik

Zur Analyse qualitativer Daten hat sich eine Vielzahl an Ansätzen etabliert, welche „sich oftmals stark voneinander abgrenzen“ (Kruse 2014, S. 369) und „in der Methodenliteratur [...] meist ohne Systematisierung nebeneinander gestellt und unabhängig voneinander beschrieben“ (Gläser/Laudel 2010, S. 44) werden. Auch Schmidt (2015, S. 447; vgl. dazu auch die dort angegebene Literatur) konstatiert das Vorhandensein zahlreicher Auswertungstechniken.¹⁴⁸ Die Begründung dafür liegt nach Gläser/Laudel (2010, S. 44) in der inhaltlichen Konzeption der einzelnen, speziellen Verfahren, die teilweise entwickelt wurden, ohne diese mit bereits existenten Methoden zu verbinden. Kruse (2014, S. 369) sieht die Ursachen in der unterschiedlichen Entwicklung und Verortung der jeweiligen Analyseansätze, sowohl hinsichtlich methodologischer als auch gesellschaftstheoretischer Verankerung begründet (vgl. Kruse 2014, S. 369).¹⁴⁹ Einen Königsweg, der *die* ideale Methodenkombination von Erhebung und Auswertungsmethodik vorschlägt, gibt es in der qualitativen Forschung nicht (vgl. ähnlich bei Bogner/Menz 2005, S. 47; Mayring 2015, S. 10; Bogner/Littig/Menz 2014, S. 71). Vielmehr postulieren Vertreter eine Kombinations- und Anwendungsvielfalt, um zu „einer stärkeren Integration qualitativer Ansätze zu gelangen“ (Mayring 2002, S. 133). Welche Auswertungstechnik letztlich für eine Forschung Anwendung findet, ist abhängig von Zielsetzung, Fragestellungen und methodischem Ansatz. Aber auch „Zeit, Forschungsmittel und personelle Ressourcen“ (Schmidt, 2015, S. 447) determinieren die Auswahl des Analyseinstrumentariums. Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Interviews wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Gläser/Laudel (2010) ausgewertet.¹⁵⁰

¹⁴⁸ Für einen Überblick über verschiedene Auswertungsmethoden vgl. bspw. Kruse (2014, S. 398 ff.) oder Titscher et al. (1998).

¹⁴⁹ Gläser/Laudel (2010, S. 44) beschreiben die fehlende Klassifizierung der Analyseverfahren als „unbefriedigende Situation“ und unternehmen eine Klassifizierung anhand forschungspraktischer Aspekte in freie Interpretation, sequenzanalytische Methode, Kodieren und Inhaltsanalyse. Kruse greift die Ausführungen von Gläser/Laudel auf und kritisiert deren Umgang mit dem *Problem des hermeneutischen (Fremd-)Verstehens* (Kruse 2014, S. 375). Er trifft die Unterscheidung („einfache Klassifizierung“) in *inhaltsanalytische* und *rekonstruktiv-hermeneutische Verfahren* (Kruse 2014, S. 376).

¹⁵⁰ Kruse konstatiert, dass mit der Festlegung zu einer bestimmten Auswertungsmethode ein erster Bruch mit dem „Prinzip der Offenheit“ qualitativer (Interview-)Forschung entsteht. Eigentlich sollte im Rahmen des Analyseprozesses, ausgehend von den zur Verfügung stehenden Daten, zu einem angemessenen Verfahren gelangt werden

Die Idee der qualitativen Inhaltsanalyse, also textuellen Daten „inhaltliche Informationen zu entnehmen“ (Gläser/Laudel 2010, S. 197), wurde mit Aufkommen der Massenmedien (v. a. Radio und Zeitung) zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelt und entstammt ursprünglich aus dem Bereich quantitativer Verfahren (Gläser/Laudel 2010, S. 197; Mayring, 2002, S. 114; 2015, S. 469; für einen ausführlichen Überblick zur Geschichte der Inhaltsanalyse sei an dieser Stelle verwiesen auf: Mayring 2010 und Merten 1995). Der Annahme folgend, dass ein Kausalzusammenhang zwischen der „Häufigkeit des Auftretens von bestimmten Kategorien und der Bedeutung des Sachverhaltes [...], den sie beschreiben“ (Gläser/Laudel 2010, S. 198) existiert, sollte mit Hilfe der Inhaltsanalyse die Häufigkeit bestimmter Themengebiete erfasst und in Bezug auf deren gesellschaftlichen Einfluss ausgewertet werden. Im Vordergrund stand dabei das systematische Erfassen von „Motive[n] im Material, das Auszählen, Bewerten und Inbeziehungsetzen von Textelementen“ (Mayring 2002, S. 114). Auf Grund fehlenden Kontextes, latenter Sinnstrukturen und der Berücksichtigung markanter Einzelfälle vermehrte sich die Kritik und die Forderung nach einer qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2002, S. 114; 2015, S. 469 f.). In Deutschland hat sich insbesondere Philipp Mayring (2010, 2015) um diese verdient gemacht (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 46).¹⁵¹

Die qualitative Inhaltsanalyse unterscheidet sich insbesondere hinsichtlich zweier Aspekte wesentlich von der quantitativen. Erstens ist der Informationsgehalt der gewonnenen Daten für die Analyse ausschlaggebend, nicht die Häufigkeit. Und zweitens erfolgt ein Abgleich und eine Überprüfung mittels eines theoretisch abgeleiteten Kategoriensystems (vgl. Mayring 2002, 2010, 2015). Jedwede qualitative Inhaltsanalyse, ungeachtet ihrer weiteren Spezifizierung, betrachtet „die auszuwertenden Texte als Material, in dem die Daten enthalten sind“ (Gläser/Laudel 2010, S. 199). Dem zu analysierenden Text werden diese Daten mittels eines Analyserasters entnommen und weiterverarbeitet. Die auf diese Weise gewonnenen Rohdaten enthalten ausschließlich Informationen, die zur Beantwortung der Forschungsfrage(n) relevant sind (vgl. ebd. S. 199 f.)

und nicht umgekehrt „mit einem Verfahren zu den Daten kommen“ (Kruse 2014, S. 370; vgl. ähnlich auch Schmidt 2015, S. 447). Um dieses „Bermudadreieck von epistemologisch-methodologischen, gesellschaftstheoretischen und verfahrenspraktischen Positionierungen [...] im Angesicht des Primats der Offenheit“ (Kruse 2014, S. 370) zu entschärfen, arbeitet Kruse auf einen *integrativen Grundansatz* hin, „dessen Anspruch es ist, über die *Integration* verschiedener *methodischer Prozessebenen* sowie *analytischer Perspektiven*“ (ebd. S. 371) eben diesem Prinzip gerecht zu werden (für eine ausführliche Darlegung siehe Kruse 2014, S. 472 ff.). Dieser Ansatz wurde für die vorliegende Arbeit ausgeschlossen, da zwar schon ein rekonstruktiver Analyseansatz i. S. Kruses (2014, S. 146 ff.) verfolgt wird, aber ein primär „inhaltsanalytisch fokussiertes, präsuppositives Forschungsinteresse“ (Kruse 2014, S. 373) besteht. Anders formuliert, ist der Inhalt gegenüber der Art und Weise des Gesagten forschungsleitend. Eine Differenzierung der Daten in „relevant“ und „nicht relevant“ ist daher (vorerst) ausreichend. Genau diese Vorgehensweise (= der Umgang mit dem hermeneutischen Problem) kritisiert Kruse (2014, S. 376) an inhaltsanalytischen Verfahren, deren Ziel sachdienliche Informationsgewinnung ist.

¹⁵¹ Nach Kruse (2014, S. 407) ist die Inhaltsanalyse nach Mayring die wohl „am häufigsten angewendete Analysemethode“ im deutschsprachigen Raum.

Eng an den Ausführungen von Mayring¹⁵² orientiert, bieten Gläser/Laudel (2010) einen Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse, welcher nachfolgend genauer erläutert werden soll. Unterstützend dazu veranschaulicht Abbildung 17 die Darstellungen grafisch.

In einem ersten Schritt wird die *Extraktion vorbereit*. Dies geschieht unter Rückgriff auf Variablen, welche aus den theoretischen Vorüberlegungen (vgl. Teil A) abgeleitet werden (vgl. hierzu und im Folgenden Gläser/Laudel 2010, S. 199 ff.). Denn bereits vor der eigentlichen empirischen Befragung entwickeln sich bestimmte Gedankenkonstrukte mit (möglichen) Einflussfaktoren und Kausalzusammenhängen, welche bspw. auch bei der Entwicklung des Leitfadens Eingang finden. Die Variablen bilden die Grundlage für die (später zu entwickelnden) Auswertungskategorien. Weiterhin beinhaltet dieser Schritt die methodische Vorbereitung, welche die Fixierung des Materials (alle durchgeführten Interviews wurden der Analyse unterzogen) und die Festlegung der Analyseeinheit beinhaltet. Für letzteres erschien ein Textabsatz als adäquate Analyseeinheit, um eine sinnvolle Interpretation zu ermöglichen bzw. zu gewährleisten.¹⁵³ Der zweite Schritt ist das Herzstück der hier vorgestellten Methodik: Die *Extraktion*. „Extraktion heißt, den Text zu lesen und zu entscheiden, welche der in ihm enthaltenen Informationen für die Untersuchung relevant sind“ (Gläser/Laudel 2010, S. 200). Ziel der Extraktion ist eine Strukturierung und Reduktion der Informationsfülle mittels Kategoriensystem. Dieses Kategoriensystem baut auf Untersuchungsvariablen aus dem ersten Schritt auf und stellt damit ein theoriegeleitetes Vorgehen sicher und rechtfertigt gleichzeitig die Beantwortung der Untersuchungsfrage (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 201). Besonderheit des Kategoriensystems ist seine Offenheit. Das bedeutet, es handelt sich nicht um ein *ex ante*, fix festgelegtes, starres System, in das die Informationen eingepasst werden müssen (wie es bspw. bei den Methoden von Mayring der Fall ist). Vielmehr kann zu jedem Zeitpunkt der Auswertung flexibel auf das Material „reagiert“ werden, indem bspw. die Dimensionen bereits vorhandener Kategorien verändert und bis dato neue Kategorien ergänzt werden (vgl. ebd. S. 201 u. 205). Ein Probelauf durch das Material wird damit überflüssig, was die Effizienz der Auswertung erhöht. Entsprechend dieser Anpassungsfähigkeit „verändert sich auch die Struktur der Informationsbasis, die damit auch durch die im Material enthaltenen Informationen geprägt wird“ (Gläser/Laudel 2010, S. 201). Der Umgang mit dem Kategoriensystem unterscheidet die Methodik wesentlich von anderen

¹⁵² Mayring unterscheidet drei Grobformen – *zusammenfassende*, *explizierende* und *strukturierende*- der Inhaltsanalyse, die ihrerseits in weitere Unterformen differenziert werden können (vgl. hierzu Mayring 2015, S.67 ff.). Die Methoden von Mayring kommen in dieser Arbeit nicht zur Anwendung, da der (im weiteren Text noch zu explizierenden) Argumentation Gläser/Laudel (2010) gefolgt wird.

¹⁵³ Im Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse bleibt der Bezug zum Ursprungstext immer die Quellenangabe erhalten (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 46). Im Zweifelsfall kann der Kontext erneut untersucht werden (vgl. ebd. S. 201).

Analyseverfahren (bspw. Mayring) (vgl. ebd.). Die extrahierten Daten dienen als Informationsbasis für die sich anschließenden Schritte. In der *Aufbereitung* erfolgt eine Sortierung und Zusammenfassung der Daten sowie eine Überprüfung auf „Redundanzen und Widersprüche“ (Gläser/Laudel 2010, S. 202). In einem letzten Schritt, der *Auswertung*, werden nun, auf Basis der extrahierten Rohdaten Kausalzusammenhänge gesucht, um die gestellte Forschungsfrage beantworten zu können (vgl. ebd.). Der gesamte inhaltsanalytische Prozess ist dabei durch den Forscher interpretationsdeterminiert.¹⁵⁴ Das heißt, an jeder Stelle der Analyse fließen Interpretationen des Forschers ein. So entscheidet der Forscher über die Wichtigkeit von Informationen während der Extraktion. Die Wahrnehmung dessen, was als widersprüchlich gilt, ist ebenfalls der individuellen Subjektivität unterworfen (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 201 f. u. 206).¹⁵⁵ Die Begründung zur Verwendung der Analysemethode nach Gläser/Laudel (2010) findet sich im d'accord zu der an Mayring vorgebrachten Kritik. Mayrings Ansätze orientieren sich sehr stark an den quantitativen Methoden (Gläser/Laudel 2010, S. 198). Das heißt, sie fokussieren letztlich auf die Analyse von Häufigkeiten, „anstatt Informationen zu extrahieren“ (Gläser/Laudel 2010, S. 199). Letzteres war für die vorliegende Arbeit forschungsleitend (vgl. dazu auch erneut Fußnote 150). Einhergehend damit sei erneut das Argument des anpassungsfähigen Kategoriensystems von Gläser/Laudel (2010) angesprochen. Im Gegensatz zu einem ex ante festgelegten, geschlossenen Kategoriensystem, vermag das Vorgehen von Gläser/Laudel, „den Texten die komplexen Informationen zu entnehmen, die [...] für die Aufklärung von Kausalmechanismen“ (Gläser/Laudel 2010, S. 199) benötigt werden. Weiterhin war nicht die Überprüfung von Hypothesen, sondern die Aufklärung der aus den Informationsextraktionen der Interviewaussagen dahinterliegenden Kausalzusammenhänge forschungsleitend. Entsprechend den vorherigen Ausführungen wurde die qualitative Inhaltsanalyse (nach Gläser/Laudel) als die Methode der Wahl zur Bearbeitung der vorliegenden Forschung bestimmt.

Die Auswertung der Interviews erfolgte anonymisiert. Die Anonymisierung ging entsprechend der Zuordnung aus Kapitel 7.2.2 (vgl. Tab. 7) nachfolgend angeführtem System vor (vgl. Tab. 8). Nach Maßgabe der zugeordneten Gruppe der Clusterakteure erhielten die Interviews eines der folgenden Kürzel sowie eine fortlaufende Nummerierung.¹⁵⁶

Gruppe der Clusterakteure	Kürzel mit Nummerierungen
---------------------------	---------------------------

¹⁵⁴ Dieser Aspekt gilt auch für die qualitative Forschung im Allgemeinen, welche als „Interaktionsprozess aufgefasst“ wird, in dem „sich Forscher und Gegenstand verändern“ und der Zugang immer „über subjektive Deutungen laufen“ (Mayring, 2002, S. 32) muss.

¹⁵⁵ Vgl. hierzu Umgang mit hermeneutischen Problem Fußnote 149.

¹⁵⁶ Bei dieser Darstellung handelt es sich nicht um eine chronologische oder gar wertende Auflistung. Die Reihenfolge der Nennung der Gruppe der Clusterakteure sowie die Zuteilung der Nummerierung erfolgte willkürlich und stellt keinen Hinweis auf die Reihenfolge der Interviews dar.

Kernunternehmen	Ku 1 bis 3
KMU	KMU 1 bis 4
Hochschulen und Forschungseinrichtungen	HSFo 1 bis 3
staatliche und private Bildungseinrichtungen	spBE 1 bis 3
öffentliche Hand	öH 1 bis 2
Clustergeschäftsstelle	Cg 1 bis 4

Tabelle 8: Anonymisierung entsprechend der Gruppe der Clusterakteure.

Um aus den Interviews die zur Beantwortung der Forschungsfrage relevanten Informationen zu extrahieren, wurden Aspekte der Matrix der primären Wirkungsfelder (vgl. Kap. 4) als Extraktionsleitfaden (vgl. Anhang VIII) entnommen. Bei der Auswahl der Variablen erfolgte zunächst eine Orientierung aus den bisherigen theoriegeleiteten, sowie an den aus der ersten Forschungsphase gewonnenen Erkenntnissen. Folglich ergab sich eine Extraktion nach den Variablen:

- ‚Mehrwert‘,
- ‚Neue Geschäftschancen‘,
- ‚Transparenz‘,
- ‚Bedürfnisse erkennen‘,
- ‚Zugang zu Informationen‘,
- ‚Innovation‘,
- ‚Nutzung gemeinsamer Infrastruktur‘ und
- ‚Zugang zu spezialisierten HR und PF‘.

Dabei stellten sich zwei Sachverhalte bezüglich des Praxisbeispiels heraus. Erstens die Hamburg Aviation WoMen Group bearbeitet nicht alle der angeführten Matrixfelder (vgl. erneut Kap. 4) in gleicher Intensität. Woraus zweitens folgt, dass einige der primären Variablen bei der Materialdurchsicht um weitere Ergänzung fanden (vgl. s.o. Vorgehen zur Extraktion; Abb. 17), um die inhaltlichen Informationen spezifizieren zu können. Da, wo es sich anbot, führten Querverweise zu den anderen Variablen.¹⁵⁷

Im Zuge des Arbeitsschrittes der Extraktion wurde zunächst mit dem Programm MaxQDA gearbeitet. Ziel war die Reduktion und Ordnung des Datenmaterials. Zur weiteren Verarbeitung der extrahierten Daten erwies sich dieses Programm allerdings als nicht tauglich, da Kausalzusammenhänge, Redundanzen und Widersprüche nicht abgebildet werden konnten. Die weitere Verarbeitung erfolgte mittels aus MaxQDA exportierten Excel Tabellen. Bei diesem Vorgehen wurden die Aussagen zu jeweils einer Variable exzerpiert, wobei die Quellenangabe zu jeder

¹⁵⁷ Weiterhin sind Verbindungen zu anderen Variablen in den anhängigen Tabellen als gleichnamige Spalte erkennbar.

Auflistung erhalten blieb, um ggf. wieder auf den Ursprungstext zurückgreifen zu können (vgl. Fußnote 153).

Die einzelnen Interviewaussagen wurden des Weiteren insoweit abstrahiert, als dass sie gekürzt wurden, ohne sie dem Gesamtkontext zu entreißen oder deren Bedeutungsinhalt zu verzerrn, um so eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten. Auch wurden nur die jeweils treffendsten Aussagen zur Verdeutlichung herangezogen, um eine „Überfrachtung“ zu vermeiden. Eine Anführung jeglicher passenden Zitate hätte den Rahmen dieser Arbeit gesprengt, Die Anzahl der Interviewaussagen zu den jeweiligen Variablen erhebt daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit (vgl. dazu auch die im Anhang beigefügten Extraktionstabellen, sowie Fußnote 206).

Die aus den beiden Forschungsphasen gewonnenen Erkenntnisse werden nachfolgend analysiert und interpretiert.

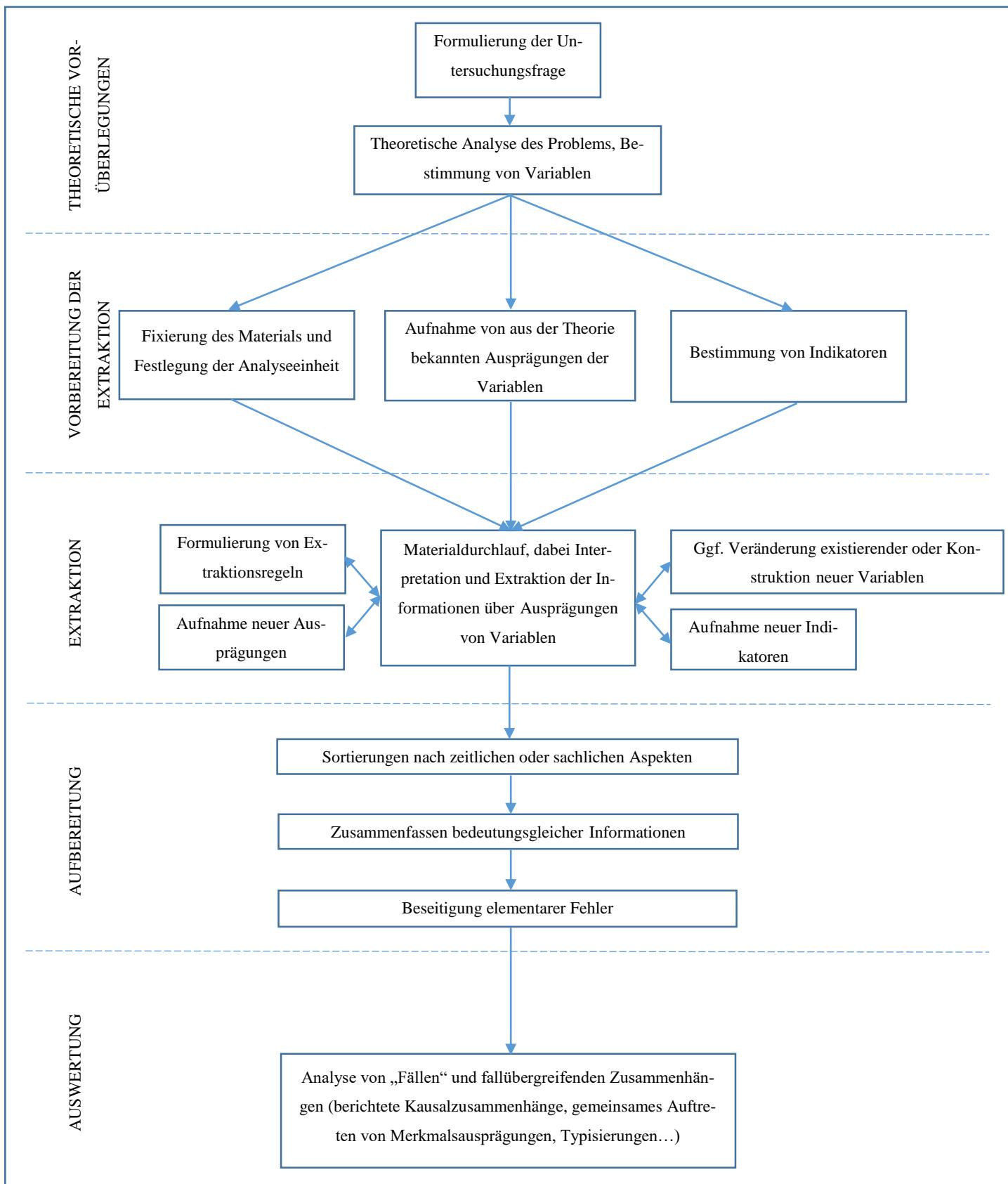


Abbildung 17: Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser/Laudel (2010, S. 203).

8 Empirische Befunde: Analyse der Forschungsdaten und Ergebnisinterpretation

Ziel der hier vorliegenden Arbeit ist die Beantwortung der eingangs gestellten Forschungsfragen bezüglich des Praxisbeispiels Hamburg Aviation WoMen.

- a: Wie sieht der gesellschaftlich relevante Mehrwert aus?
- b: Entsteht aus dem generierten CSV ein Wettbewerbsvorteil?

Die Argumentationskette zur Beantwortung baut sich aus den gewonnenen Erkenntnissen der durchgeführten Forschungen auf und wird trianguliert nachfolgend eingehend erörtert.¹⁵⁸ Dabei wird die oben gewählte Trennung zwischen erster und zweiter Forschungsphase aufgegeben, weil Daten und Befunde einander ergänzen. Eine getrennte Betrachtung wäre hinsichtlich der Intention, Wirkungszusammenhänge zu erkennen, aufzeigen und nachvollziehbar dazustellen, eher hinderlich als förderlich.

Bevor die Ergebnisse der Forschung vorgestellt werden, sei an dieser Stelle noch einmal auf den qualitativen Charakter der Untersuchungen hingewiesen. Bei den Interviewaussagen handelt es sich um individuelle und subjektive „Ad-hoc-Erklärungen“ (vgl. Laatz 1993, S. 36), die keine großzahlige Verallgemeinerungen zulassen. Forschungsleitend war, dies sei nochmals ausdrücklich betont, die Informationsgewinnung und Aufdeckung von Kausalzusammenhängen.

¹⁵⁸ Zur Veranschaulichung vgl. Anhang VII.

8.1 Ist der Mehrwert auch mehr wert?

*„Nicht alles, waszählbar ist, zählt auch wirklich;
nicht alles, was zählt, kann man auch zählen.“*

Albert Einstein

Primäres Ziel der Arbeit war die Beantwortung der Frage, wie der gesellschaftlich relevante Mehrwert aussieht. Im Verlauf der Forschung konnte, deckungsgleich zu den Erkenntnissen aus dem Theorienteil zum Mehrwert (vgl. Kap. 3.2), festgestellt werden, dass „der eine Mehrwert“ so nicht existiert. Vielmehr kann Mehrwert auf unterschiedlichen Ebenen erfasst und betrachtet werden. Dies soll nachfolgend erläutert werden.

8.1.1 Allgemeine Aussagen zum Mehrwert im Cluster HAV

Zunächst wurden allgemeine Aussagen zusammengefasst (Variable ‚Mehrwert allgemein‘; vgl. Anhang IX), die inhaltlich definierten, was einen Mehrwert, den die HAV WoMen Group generiert, darstellt. Hier ergaben sich mehrheitlich folgende inhaltlichen Aspekte:

- Die WoMen Group an sich wird als Mehrwert wahrgenommen,
- Netzwerken und (Wissens-/Erfahrungs-) Austausch,
- Vielfalt, und
- die Thematisierung von Frauen in der Luftfahrt.

*„Die Frauengruppe hat auf jeden Fall erreicht, dass das Thema aufs Tableau kommt.“
(Cg 2: 231)*

„Also ich finde, der Mehrwert ist da. Dass eine Frau, die in Hamburg Aviation was macht, gestärkt wird. Den Effekt sehe ich eindeutig und ich merke das auch, [...] ein verbindendes Element da ist, das diesen Mehrwert erzeugt. In der Form, dass man das als ein handlungsfähiges, als eine handlungsfähige Struktur sieht, die aufgegriffen werden kann[...].“ (HSFo 2: 85)

„Dieses Netzwerken bringt dann schon einen Mehrwert.“ (spBE 2: 89)

„Ich glaub, dass man sich sehr wohl diesen Mehrwert überlegen kann. Und Selbst, wenn der in Anführungsstrichen nur ‚indirekt‘ ist, müsste man sich diese indirekte Kopplung mal bewusstmachen [...].“ (Cg 1: 220)

Die getätigten Aussagen zum Mehrwert im Allgemeinen waren durchweg positiv konnotiert. Für eine wissenschaftlich fundierte Beantwortung der Forschungsfrage war das Ziel zu erforschen, was genau diesen Mehrwert ausmacht. Was verbirgt sich dahinter, wenn die Interviewpartner von Mehrwert sprechen? Einzelne Bestandteile dieses benannten Mehrwerts galt es zu erfahren.

Um den Definitionsgehalt weiter erfassen zu können, wurden unter der Variable „Optimum“ (vgl. Anhang XII) Aussagen bezüglich der Idealvorstellung von Frauen in der Luftfahrtbranche zusammengefasst. Ziel war hier die weitere Bestimmung dessen, was und vor allem wofür die Hamburg Aviation WoMen Group Mehrwert erzeugen kann bzw. (im Idealfall) sollte.¹⁵⁹ Anders formuliert galt es, die, aus Sicht der Mitglieder von Hamburg Aviation WoMen, erstrebenswerte Wertvorstellung (=übergeordnetes Ziel) zu ermitteln.¹⁶⁰ Dabei äußerten die Interviewpartner, ausnahmslos, nuancierte Varianten von Ausgewogenheit des Geschlechterverhältnisses, Gleichberechtigung und Chancengleichheit, wie nachfolgende Aussagen beispielhaft verdeutlichen.

„Also das Optimum wäre natürlich ein ausgewogenes Verhältnis zu erhalten.“ (öH 1: 40).

„Also das Nonplusultra wäre eigentlich, die Chance haben zu haben, eine Sache zu erleben, anzuschnuppern und wieder weg zu gehen.“ (HSFo 2: 27)

„Die ideale Welt wäre die, wo wir dieses Thema überhaupt nicht mehr ansprechen müssen.“ (Ku 3: 202)

¹⁵⁹ Um ein ganzheitliches Bild bezüglich der WoMen Group und ihrer Performance zu erhalten, wurden die Interviewten des Weiteren nach ihren konkreten Wünschen und Vorstellungen für selbige befragt (vgl. Anhang VI). Mit diesem Vorgehen konnten einerseits Ziele der WoMen Group vor dem Hintergrund eines langfristigen (Variable ‚Optimum‘) und eines mittelfristigen Zeithorizonts (Variable ‚Verbesserungen‘) erfragt (und erfasst) werden (vgl. Anhang VIII).

¹⁶⁰ Dieser Schritt ist notwendig, um, wie noch zu erörtern sein wird, den dahinterliegenden Kausalmechanismus zu verstehen bzw. erklären zu können.

„Mein Ideal wäre, wenn jede Person entsprechend ihrer Neigungen in die Richtung geht, die am besten zu ihr passt und dass es keine Stereotypen und keine Vorurteile gibt.“ (HSFo 1: 22)

„Anerkennung im Beruf, Netzwerke und geschlechtsübergreifend Akzeptanz und Anerkennung. Den Job machen und nicht behindert werden.“ (KMU 1: 127)

„Stichwort: Chancengerechtigkeit. Also dass wir, einfach, Frauen entsprechend ihren Talenten, genauso wie Männern, die Möglichkeit bieten sich zu entfalten.“ (HSFo 3: 153-155)

„Frauen fallen nicht mehr auf. [...] Wenn es bei Luftfahrtveranstaltungen Schlangen auf der Damentoilette gibt, wenn es soweit ist, dann haben wirs geschafft.“ (KMU 2: 103-105)

„Ein ausgewogenes und ausgeglichenes Verhältnis.“ (Ku 1: 69)

„Eine 50%ige Gleichverteilung, auch über die Hierarchiestufen hinweg.“ (Cg 2: 71)

Mit diesen Aussagen kann ein erster Kausalzusammenhang argumentiert werden, weil sie einstimmig übergeordnete Ziele abbilden. Ausgewogenheit des Geschlechterverhältnisses, Gleichberechtigung und Chancengleichheit sind gesellschaftliche Werte bzw. gesellschaftlich erstrebenswerte Ziele. Die Facharbeitsgruppe hat einerseits Ziele für sich selbst definiert (vgl. HAV WoMen, o. J.), andererseits verfolgt sie, als Teil von Hamburg Aviation, die vom Cluster erklärten Ziele. Im Strategiepapier (2014, S. 25) des Clusters wird der Mehrwertgedanke explizit genannt. Die HAV WoMen Group ist damit als Teil des Clusters (und auch das befragte Sample) spiegelbildlich ein Teil der Gesellschaft. Es wurde demnach ein Bedarf¹⁶¹ auf Ebene der WoMen Group formuliert, der als gesellschaftlicher Bedarf konstatiert werden kann. Indem es also die HAV WoMen Group gibt, Mitglieder in ihr aktiv tätig sind und mit ihrem Agieren für diese Ziele eintreten, wird gesellschaftlich relevanter Mehrwert geschaffen.

¹⁶¹ An dieser Stelle wird eine Verbindung zu einem weiteren Aspekt bezüglich des Wirkungsbereiches CSV in Clustern verdeutlicht: „Bedürfnisse erkennen“. Dies wurde mit einer separierten, gleichnamigen Variable erfasst. Dabei gab es zwei zentrale Erkenntnisse: Einerseits können durch die WoMen Group Bedarfe der Clusterakteure abgefragt werden, da die Mitglieder ihrerseits ja gleichzeitig auch Clustermitglied sind. Andererseits dient die WoMen Group als Indikator dafür, welche Bedarfe speziell von Frauen im Cluster existieren. Beides gilt als Erzeugung von CSV in Clustern (vgl. Kap. 4 und insbesondere Kap. 4.4 Zusammenfassung mit Matrix).

8.1.2 Gesellschaftlicher Zusammenhang: Makroebene

In einer weiteren Variable ‚Gesellschaft‘ (vgl. Anhang XIII) wurden Aussagen zusammengefasst, die beschreiben, in welcher Beziehung die HAV WoMen Group zur Gesellschaft steht bzw. was den gesellschaftlichen Mehrwert der Gruppe aus Sicht der Mitglieder ausmacht. Zentrale Hauptaussagen hierzu waren:

- Den Prozess des Wertewandels/Gleichberechtigungsdenkens in der Gesellschaft zu unterstützen/beschleunigen und
- ein Bewusstsein für die Problematik (Frauen in der LuFa) überhaupt zu stärken/erzeugen.

„Die stereotypen Bilder aufzulösen, das ist im Endeffekt eine der Hauptaufgaben.“
(SpBE 3: 75)

„Ich glaube, dass sie wirklich diesen Wandel, diesen Wechsel in der Denkweise, vorantreibt. Zumindest so, wie es der Frauengruppe möglich ist. Natürlich kann man keine Wunder erwarten, das geht nicht, weil das Zeit braucht. Das braucht einen Generationswechsel, um es wirklich nachhaltig, nicht nur für den Moment, zu erreichen.“
(Ku 1: 209)

„Meine Hauptantwort ist: Wie kommt man eigentlich auf die Idee zu glauben, alles sei in Ordnung, wenn 50 Prozent der Bevölkerung in irgendeine Aufgabe nicht einbezogen sind.“ (ÖH 2: 39)

Und weiter: „Die Frauengruppe eröffnet uns ein Fenster in Richtung einer Entwicklung, die alle für richtig halten. Das muss man immer sagen. Beziiglich der Situation von Frauen in der Luffahrt wird keiner sagen, es ist alles super.“ (öH 2: 155)

„Also ich denke, es ist eindeutig ein Spiegel. Es ist an der Zeit über Beispiele die Wirkung aufzuzeigen.“ (HSFo 2: 91)

„Über die Initiative [Hamburg Aviation WoMen; A.d.V.] werden viele Dinge einfach immer selbstverständlicher. Ein gesellschaftlicher Grundprozess wird erheblich beschleunigt, denn normalerweise dauert sowas drei, vier Generationen.“ (Ku 3: 334)

„Was sich verändern kann, ist die Selbstverständlichkeit, in so einem Berufsfeld zu arbeiten.“ (Ku 2: 93)

„Den Frauenanteil in der Luftfahrt voranzubringen, um dieses System zu verändern. [...] Ich glaube, dass es Leute gibt, die das nicht für nötig halten, weil sie denken das kommt von alleine. [...] Aber ich glaube, alleine kommt es nicht. Oder wenn, dann viel, viel, viel zu langsam.“ (KMU 2: 401-405)

Als weiteres Ergebnis konnte aus den Interviewaussagen nicht nur eine Differenzierung bezüglich gesellschaftlichen (Makroebene), sondern auch persönlichen (individuelle Ebene) und kollektiven (Clusterebene) Mehrwerts vorgenommen werden.

8.1.3 Persönlicher Mehrwert: individuelle Ebene

Aussagen, unter die die Interviewpartnerinnen persönlichen Mehrwert (Variable ‚Frauen‘; vgl. Anhang XIV) für sich einordneten, waren von folgenden zentralen Aspekten gekennzeichnet:

- Neues lernen und Horizonterweiterung,
- Impulse, insbesondere für das eigene Handeln,
- die Möglichkeit haben, etwas aktiv mitzustalten,
- Hilfestellungen und gegenseitige Unterstützung, sowie
- Vorbilder und Ansprechpartnerinnen zu haben.

Einige Interviewpartnerinnen gaben aber auch die Stärkung von Selbstvertrauen, Selbstwahrnehmung und ein Zugehörigkeitsgefühl als persönlichen Mehrwert an:

„Die ganz allgemeine Stärkung des Selbstvertrauens, der Selbstwahrnehmung und dass man nicht alleine ist.“ (KMU 1: 103)

„Ich kann mich noch an eine Situation erinnern. Mein erstes Luftfahrtforum. Ich war mit [meinem Kollegen] unterwegs. Und irgendwann hatte ich ihn verloren und hab versucht ihn zu finden [...] Da waren halt nur Herren in dunklen Anzügen und es war irrsinnig schwierig, dann [meinen Kollegen] wiederzufinden. Das heißt, man ist eigentlich schon von der äußeren Erscheinung her exponiert. Und da tu es einfach gut zu wissen, dass man gar kein Exot ist. Es gibt noch genügend andere Frauen in der

Luffahrtbranche. Man kann sich mit ihnen unterhalten, wie sie mit bestimmten Situationen umgehen. Einige Frauen sind Führungspersönlichkeiten. Und da kann man sich einiges abgucken und Hilfestellungen holen.“ (spBE 1: 291)

Auffallend oft wurden ein

- (ungezwungener) Austausch (Gedanken-/Informations-/Erfahrungs-/ fachlicher Austausch) über verschiedene Hierarchie- und Unternehmensebenen hinweg, sowie
- Netzwerken und Kontakte knüpfen

als persönlicher Mehrwert benannt:

„Einerseits im Netzwerk die wieder zu treffen, die man irgendwie lange nicht gesehen hat. Andererseits auch die Tatsache, dass man sich austauscht und immer wieder etwas Neues lernt.“ (spBE 3: 55)

„Also im Moment hauptsächlich, um mich zu vernetzen. Und um mich auszutauschen.“ (KMU 3: 162)

„Es ist, völlig unabhängig von dem Frauenthema, ein unglaublich wertvolles Netzwerk. Eine wirklich tolle Sache von Hamburg Aviation WoMen ist, dass es sehr hierarchieübergreifend ist. Es sind nahezu ausnahmslos Personen drin, die sich auch auf eine Hierarchie in keiner Weise was einbilden. Sondern, die ganz gezielt diese sehr gute Mischung auch nutzen, um geerdet zu bleiben. [Andere Gruppen] sind sehr monostrukturiert. HAV WoMen hat eine sehr heterogene Zusammensetzung, die einem unheimlich ermöglicht. Da kann man Sachen kreuz und quer rauszuhören. Meinungen prüfen. Meinungen abfragen. Dinge auch mal in Frage zu stellen, die man vielleicht für Selbstverständlichkeiten nimmt. Das bringt mir persönlich sehr viel.“ (Ku 3: 190-198)

„Netzwerken. Und, generell einfach der Austausch. Diese Zusammentreffen, und wenn es nur einmal im Vierteljahr ist, und sich austauschen. Das gibt es auf beruflicher Ebene, glaub ich, viel zu selten. Und vor allem in so einem lockeren Rahmen, dass man einfach wirklich einen Mehrwert davon mitnimmt.“ (KMU 4: 345-347)

Viele der Aussagen verdeutlichen, dass der persönliche Mehrwert sehr stark von nichtökonomischen Werten (vgl. Kap. 3.2.1) geprägt ist. Nachfolgende Aussage fasst auffallend viele Aspekte zusammen, welche von mehreren Interviewpartnerinnen genannt wurden:

„Ich nutze die Frauengruppe für verschiedene Dinge, tatsächlich nutze ich sie, um mir Impulse zu holen, bei Veranstaltungen, wo es zum Beispiel Impulsvorträge gibt, ich nutze sie zum Austausch, da wir dort auch immer wieder Formate haben, wo wir in Diskussionen, World-Cafes, verschiedensten Arbeitsgruppen, Methoden miteinander uns zu Themen austauschen, also wirklich gezielt und manchmal auch gelenkt in die fachliche Diskussion eintreten und trotzdem immer noch die Möglichkeit haben auf der privaten Ebene zu networken, private Kontakte aufzubauen und vielleicht auch einfach dann doch wieder Netzwerkkontakte aufzubauen, die man dann in ganz anderen Kontexten wieder benutzt, also, es ist sehr vielschichtig, es ist das Private, es ist das fachlich Impulsgebende, Impulsnehmende und das Netzwerk, was dann sicherlich auch eine berufliche Dimension hat.“ (HSFo 1, 32)

Die vorherige Aussage verdeutlicht jedoch noch einen weiteren Aspekt, der durch die Befragung zutage trat: Der persönliche Mehrwert des Netzwerkens und Austausches ist oftmals auch an den Nutzen im Berufsleben gekoppelt.

„Diese Vernetzung von Frauen untereinander, die einem auch während der normalen Arbeit echt viel bringt. Also dann ruft man halt mal eben jemand an 'Ach, da kenn ich irgendeinen. Ruf ich den doch mal kurz an, vielleicht bringt das was'. Also ich glaube, in der Hinsicht bringt das auch echt viel.“ (KMU 4: 78)

„Ich habe da einen persönlichen Mehrwert. Es ist auch ein beruflicher Mehrwert für mich. Die Atmosphäre ist sehr angenehm. Ich habe das Gefühl, dass da Frauen sind, die Spaß dran haben, sich gegenseitig zu unterstützen. Ich gehe immer gern zu den Treffen, weil ich einfach weiß, dass da Leute sind, die Interesse an mir haben, auch an meiner Arbeit und die das gern unterstützen möchten.“ (spBE 1: 473-475).

Hier lässt sich ein weiterer Kausalmechanismus erahnen. Dieser persönliche, nichtökonomische Mehrwert fließt als Outcome und damit letztlich (irgendwann) in Form eines ökonomischen Wertes zurück in die jeweiligen Organisationen (bei denen die Frau angestellt ist) und

damit auch in die Wirtschaft. Letzter Brückenschlag erfolgt dann durch die Wettbewerbsfähigkeit, welche die Organisation generiert und gleichzeitig auch das Wirken in der Gesellschaft.

8.1.4 CSV für Akteure von HAV: Clusterebene

Im Forschungsvorhaben war allerdings nicht nur zu erfragen, was die Mitglieder der Hamburg Aviation WoMen Group als persönlichen Mehrwert einschätzen, sondern auch, ob ein Mehrwert für die Akteure des Clusters existiert und was sie als den Mehrwert ansehen, der besteht. Einfacher formuliert wurde erfragt, was die Clusterakteure von der Existenz der WoMen Group haben (Variable ‚Clusterakteure‘; vgl. Anhang XV). Bezuglich des Mehrwertes, der auf kollektiver Ebene entsteht, ergab sich die Mehrheitsmeinung, dass ein solcher Mehrwert für die Clusterakteure besteht, aber ein sehr gestreutes Bild über dessen Gehalt vorherrscht.

Einige Aspekte der abzubildenden Variablen (vgl. die Ergebnisse aus dem Theorieteil; Matrixfelder) wurden genannt und stützen somit die in Kap. 4.4 erarbeitete Theorie. Beispielsweise:

- Zugang zu HR (vgl. hierzu auch Kap. 8.2),
„Diversity ist ein Teil vom Cluster. Ich sag mal, kurzfristig, jetzt nicht superwichtig, aber mittel- und langfristig auf Grund des zu erwartenden Fachkräftemangels schon sehr wichtig.“ (Cg 2: 574)
- Bedürfnisse erkennen,
„Die Mischung macht schon einen Mehrwert für den Standort, für die Unternehmen im Sinne von man hat einen guten Austausch, man weiß, was gerade läuft. Sodass man sich auf gewisse Veränderungen besser einstellen kann. Das ist so meine Wahrnehmung vom Cluster.“ (SpBE 2: 89)
- oder auch Zugang zu Informationen (durch Vernetzung)
„Frauen, die sich vorher nicht gekannt haben, haben sich vernetzt. [...] Und das ist, glaub ich, auch schon viel wert. Das ist das Kerngeschäft des Clusters. Dass wir Leute zusammenbringen und vernetzen.“ (Cg 3: 100).

Diese Vernetzung kommt, wie oben erwähnt, auch wieder den Clusterakteuren (Unternehmen etc.) zu gute, indem Frauen ihre Kontakte beruflich nutzen. Eine interviewte Person bringt diesen Sachverhalt auf den Punkt:

„Die einzelne Frau wird leistungsfähiger. Man hat eine Mitarbeiterin, die effizienter ist und sich auch besser durchsetzen kann, die besser zurechtkommt im Unternehmen, ob es Mittelständler sind oder eine große Industrie. Ich glaube, dass dieser Effekt da ist. Dass der noch nicht so ist, wie er vielleicht sein soll, das ist was Anderes, aber ich glaube schon, dass diese Effekte [spürbar sind].“ (HSFo 2: 87)

Auch hier lässt sich eine sehr starke Prägung durch nichtökonomische Werte feststellen.

Einige der Befragten waren sich im Klaren darüber, dass ein Mehrwert existiert, hatten aber Probleme, diesen eindeutig zu benennen.

„Jetzt direkt kann man das immer, finde ich, nicht messen oder nicht sagen. [...]. Aber ich glaube schon, dass es einen Mehrwert hat.“ (Ku 1: 150-155)

Bei der Analyse der Untersuchung ließen sich des Weiteren auf einer Mesoebene Aussagen dahingehend zusammenfassen, welchen Mehrwert das Cluster für die WoMen Group (Variable ‚Cluster für WG; vgl. Anhang XVI) erbringt und, vice versa, die WoMen Group für das Cluster (Variable ‚WG fürs Cluster‘; vgl. Anhang XVII) leistet.

Hinsichtlich der Auffassung welchen Mehrwert das Cluster für die Frauengruppe erbringt, waren deutliche Unterschiede zu verzeichnen. Die Begründung für die erhöhte Streuung der Beantwortung findet sich einerseits in der Gruppe der Clusterakteure, welcher die Befragten angehören, und damit einhergehend auch jeweils die Positionierung unterschiedlicher Rollen- und Erwartungshaltungen im Cluster.

Befragte von KMU und Kernunternehmen hatten demnach eine andere Sichtweise als beispielsweise Interviewte der Clustergeschäftsstelle oder der öffentlichen Hand. Andererseits wiesen die Aussagen Unterschiede in der Auffassung darüber auf, was als Mehrwert verstanden wird. Akteure der Clustergeschäftsstelle sehen den Mehrwert des Clusters für die Women Group primär in der Unterstützung durch beispielsweise finanzielle und personelle Ressourcen. Eine befragte Person äußert sich dazu wie folgt:

„Den größten Mehrwert, den wir schaffen, ist Plattformen zu schaffen zur Vernetzung. Zum Austausch. Dass sich Leute finden. [...] Dass wir die richtigen Leute zusammenzubringen.“ (Cg 3: 164)

Eine weitere Meinung aus der Clustergeschäftsstelle:

„Wir haben Geld dafür zur Verfügung gestellt und Arbeitskraft. Wenn ich denke, was da allein eine Frau [XX] gearbeitet hat für, dann ist das ein konkreter Beitrag des Clusters [...].“ (Cg 1: 154-156)

und weiter:

„Die Unterstützung, die die Gruppe von seitens des Clusters erfährt, die ist mal gar nicht so klein.“ (Cg 1 178-180)

Die Sichtweise der Befragten der öffentlichen Hand wiesen eine ähnliche, aber eher strategisch orientierte und holistische Sicht auf den Sachverhalt.

„Das man über den Tellerrand hinausguckt und nicht nur seinen eigenen Arbeitgeber ein wertvoller Baustein ist, sondern fürs Gesamte etwas beiträgt.“ (öH 1: 108)

Und:

„Hamburg Aviation [das Cluster, A. MH.] hilft auch, die Frauen weiter zu vernetzen. Also Perspektiven aufzuzeigen, die man vorher vielleicht nicht hatte. Einen Gesamtblick fürs Cluster; auch gemeinsame Ziele zu haben. Jedes Unternehmen wird ja eigene Ziele haben, aber es gibt sicherlich auch übergeordnete Ziele. Und ich glaube, dass diese übergeordneten Ziele, und das hat vielleicht früher der Spaltenclusterge-winn auch gezeigt, dass das, genau das wieder das Salz in der Suppe ist.“ (öH 1: 106)

Eine andere befragte Person der öffentlichen Hand sieht das ganz ähnlich:

„Wir können Räume schaffen, Workshops anbieten, und diese finanzieren und unterstützen, so dass die Leute sich nur noch um das Thema kümmern müssen. Schnell rein,

schnell raus. Sich aber nicht Gedanken darüber machen müssen, muss ich noch Catering besorgen oder irgendwie so etwas.“ (öH 2: 53)

Sowie:

„Das Cluster kann der Frauengruppe natürlich auch Räume schaffen sich zu präsentieren und an strategischen Prozessen teilzunehmen.“ (öH 2: 127)

Und:

„Das Cluster bietet den Frauen auch noch ein Sprachrohr, das über ihren eigenen Horizont hinausgeht. Die Hauptaufgabe des Clusters ist aber dieses ‚Räume schaffen‘. Und zwar nicht irgendwelche leeren Räume, sondern Räume, die auch ausgestattet sind.“ (öH 2: 139-141)

Interviewte von Kernunternehmen und KMU nehmen diesbezüglich eine andere Perspektive ein. Zwar finden sich großteils ähnliche Aussagen, Organisatorisches, was das Cluster für die WoMen Group bereithält, wird hier allerdings nicht als Mehrwert an sich verstanden, sondern es wird tendenziell wertgeschätzt.

„Was auf jeden Fall auffällt: es gibt diese Hamburg Aviation Nachrichten Zeitschrift, die quartalsweise erscheint. HAV WoMen hat da immer eine, wenn nicht zwei Seiten, wo eben berichtet wird. Also das, find ich, fällt schon auf. Positiv. Dass halt auf jeden Fall von Hamburg Aviation generell da Unterstützung kommt.“ (KMU 4: 180)

Eine andere Person sieht das differenzierter:

„Ohne das Cluster könnten wir das nicht machen. Ich meine, da muss man fair bleiben, es bietet uns natürlich die Basis dieses Netzwerk aufzubauen, aber dann hört es aber auch schon auf.“ (Ku 2: 112)

Ähnlich ist die Aussage einer interviewten Person, welche lediglich die Akzeptanz durch das Cluster anführt:

„Indem es [das Cluster; A. MH.] die Frauengruppe duldet.“ (KMU 1: 144)

Aussagen zum Mehrwert (den das Cluster für die WoMen Group erbringt) ließen sich bei den restlichen Clusterakteuren nur schwer identifizieren. Vereinzelt ließen sich Aspekte wie Substanz (i.S. von hinter der WoMen Group steht das Cluster als Rückhalt) oder das Cluster als Sprachrohr nachweisen (vgl. erneut Anhang XVI). Einigkeit besteht bei allen befragten Akteuren darüber, dass das Cluster notwendige Voraussetzung für die HAV WoMen Group ist.

„Hamburg Aviation ist zwingende Voraussetzung der Arbeit von Hamburg Aviation WoMen.“ (Ku 3: 437)

Nachfolgende Aussagen fassen die bisherigen Darstellungen zusammen:

„Das Cluster macht sehr viel für die Frauengruppe. Allein dass das Cluster die Frauengruppe als festen Bestandteil akzeptiert, wahrnimmt und auch wertschätzt, in dem, was sie erarbeitet und was für Impulse aus der Gruppe heraus kommen, da sieht man, dass das Cluster was für die Frauengruppe macht. Also Hamburg Aviation WoMen ohne das Cluster ... ich weiß nicht, ob das funktionieren würde. Also, definitiv braucht Hamburg Aviation Women das Cluster, weil es ja dieses Mini-Netzwerk in dem großen Netzwerk ist, und wenn ich das große Netzwerk als Umfeld abschneiden würde, dann würde ein entscheidender Teil fehlen“ (HSFo 1: 52)

„Es ist die Verantwortlichkeit vom Cluster eine Möglichkeit zu bieten, wo auch Frauen aus Unternehmen aus dem kleineren und mittleren Bereich diesen Mehrwert durch den Austausch, durch diesen persönlicheren Umgang für sich gewinnen können. Es wäre Schade, wenn die kleineren Unternehmen, weil da noch weniger Frauen sind und weil die Kapazitäten nicht da sind, so was gar nicht machen könnten. Gerade wenn ein einzelnes Unternehmen diese Kapazitäten nicht hat, braucht es halt ein Netzwerk, um einen Mehrwert für die Mitarbeiterinnen bieten zu können. Also dadurch wird es dann auch attraktiver, wenn man irgendwie sagt, naja gut, wir haben es jetzt vielleicht nicht im Haus, aber, es gibt eine Frauengruppe, die halt dann das Ganze so in einen größeren Zusammenhang, Kontext auch setzt.“ (SpBE 1: 359)

8.1.5 CSV für HAV: Mesoebene

Die letzte Aussage aufgreifend, bleibt als weitere zu betrachtende Einheit auf Mesoebene, die HAV WoMen Group und der durch sie geschaffene Mehrwert für das Cluster (Variable ‚WG fürs Cluster‘; vgl. erneut Anhang XVII).¹⁶² Im Gegensatz zu vorherigen Ausführungen herrscht diesbezüglich ein weitestgehender Konsens in den getätigten Aussagen.

Ähnlich den Aussagen zur Variable ‚Mehrwert allgemein‘ benennen einige Befragte die Frauengruppe als solche als Bereicherung für das Cluster.

„Die Frauengruppe hat schon dadurch, dass sie überhaupt nur da ist, Einfluss auf das Cluster. Das verändert das Cluster. Das ist Teil des Clusters.“ (öH 2: 89)

„Überhaupt, ja, ich glaube, das nützt definitiv dem gesamten, nicht nur dem gesamten Cluster, sondern der gesamten Luftfahrtbranche weiter.“ (Ku 1: 197)

Als Mehrwert, den die WoMen Group für das Cluster leistet, werden des Weiteren das (durch die WG geförderte) Netzwerken sowie die Vielfalt angeführt.

„Auf der Clusterebene ist es das Gleiche wie im Unternehmen: mehr Diversity führt zu mehr Austausch, mehr Durchmischung führt zu besseren Ergebnissen. Und die Frauengruppe wird ja strategisch platziert, auch um einen entsprechenden eigenen Blickwinkel auf die Dinge zu geben.“ (SpBE 3: 83)

Aus den Interviews gewonnene Erkenntnisse belegen, dass insbesondere die in den Veranstaltungen der HAV WoMen Group angebotenen und durchgeführten Formate zum Netzwerken und damit auch zur Schaffung eines Mehrwertes beitragen.

Das World Café Format, beispielsweise, verknüpft handlungstheoretisch die Annahmen des CSV (vgl. Kap. 3) mit der Praxis. Das World Café stellt „die Rolle des Gespräches als Kernfunktion, als fundamentales ‚Mittel‘ des Beziehungsaufbaus, des Wissenstausches und der Werteschaffung“ (Brown & Isaacs, 2007, S. 40) in den Fokus. Damit unterstützt es die vom CSV geforderte Abkehr vom Management by Results (MBR) hin zum Management by Means (MBM)¹⁶³. Brown und Isaacs (2007, S. 40) verdeutlichen den Prozess der Werteschaffung

¹⁶² Zum sicheren Verständnis sei hier nochmals erwähnt, dass, im Gegensatz zur Variable „Clusterakteure“ (siehe weiter oben im Text) nicht die Clusterakteure als Bestandteile des Clusters, sondern das Cluster als Einheit aufzufassen ist.

¹⁶³ Die Ansicht, dass eine Verschiebung von MBR zu MBM stattfinden muss, wird auch von Bröms/Johnson (2001) durch umfangreiche Forschungsarbeit vertreten. „Die beiden Verfasser [Bröms/Johnson Anmerkung MH]

durch das Sinnbild eines Baumes (vgl. Abb. 18). Dabei werden lernförderliche Gespräche durch bedeutungsvolle Fragen stimuliert. Durch diese Gespräche werden die „communities of practise“¹⁶⁴ und die Beziehungsnetzwerke gestärkt, was unmittelbar die Erzeugung der „Früchte“ der Organisation beeinflusst. Das World Café Format hilft den Organisationen, hier insbesondere dem Cluster HAV, dabei, dass der Prozess nicht unsichtbar und ziellos abläuft und dass er „bewusst dazu eingesetzt wird, um nachhaltigen Unternehmens- und Sozialwert zu schaffen“ (Brown & Isaacs, 2007, S. 41).

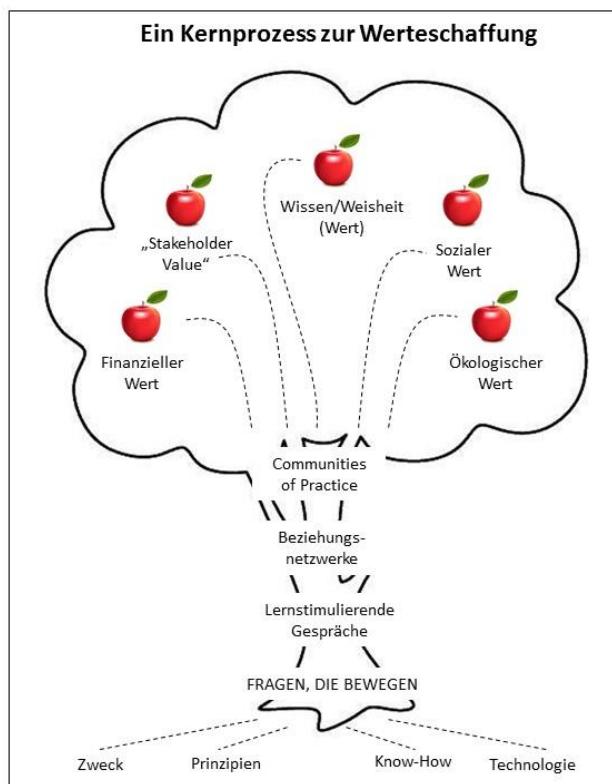


Abbildung 18: Kernprozess zur Werteschaffung, entnommen aus Brown/Isaacs (2007, S. 40).

Des Weiteren wurde insbesondere die Sichtbarkeit von fast allen Befragten als Mehrwert, den die WoMen Group für das Cluster leistet, herausgestellt. Sichtbarkeit umfasst dabei das Bewusstsein für die Thematik im Cluster, die Stärkung des Bildes von Frauen in der Luftfahrt, Präsenz und die WoMen Group als Marketingmöglichkeit für das Cluster bzw. den Standort.

weisen darauf hin, dass wir [i.S. alle, Anmerkung MH] die Zwecke (finanzielle Vorgaben und Leistungsziele) und die Mittel (die zur Erreichung der Zwecke eingesetzten Prozesse und Verfahren) voneinander getrennt haben und uns die Zwecke als konkreter und „realer“ und somit wertvoller erscheinen als die Mittel.“ (Brown/Isaacs, 2007, S. 40). Dies entspricht dem Gedankengang von Porters und Kramers Begründung zur Notwendigkeit eines CSV.
¹⁶⁴ Als „community of practice“ werden praxisorientierte Interessengemeinschaften von Menschen bezeichnet, die informell miteinander verbunden sind und vor vergleichbaren Aufgaben stehen (vgl. Wenger et al. 2002, S. 4). Die HAV WoMen Group stellt eine solche „community of practise“ dar.

Einen wesentlichen Beitrag zu dieser Sichtbarkeit lieferte die von der WoMen Group initiierte Ausstellung „Frauen geben der Luftfahrt Schub!“.

„Die Frauengruppe für das Cluster: da bin ich wieder bei der Ausstellung, ich glaube, nach der Ausstellung wussten weitaus mehr Hamburger, dass es ein Cluster gibt, was Hamburg Aviation heißt. [...] Also, wir machen, wenn man so will, ganz schön Reklame dafür.“ (Ku 2: 110-112)

Die Idee zur Ausstellung entstand bottom up aus der Hamburg Aviation WoMen Group heraus auf einer der zahlreichen Veranstaltungen. Innerhalb kürzester Zeit initiierte die Facharbeitsgruppe eine Ausstellung zur Thematik „Frauen in der Luftfahrtbranche“ (vgl. hierzu und im Folgenden Hamburg Aviation, 2015). Die Ausstellung umfasst sechs, thematisch verschiedene Säulen. Die erste Säule informiert über das Cluster Hamburg Aviation und seine Mitglieder. Über die Säulen „vor dem Beruf“, „Berufsstart“ und „Wege im Beruf“ sind Frauen, ihr beruflicher Bezug und ihre persönliche Einstellung zur Luftfahrtbranche abgebildet. Eine weitere Säule stellt „Innovative und schubgebende Projekte“ des Clusters vor. Eine letzte Säule, „Netzwerke“, zeigt verschiedene Luftfahrtnetzwerke für Frauen. Die Ausstellung war, anlässlich des Internationalen Frauentages (8. März), vom 27. Februar bis 18. März 2015 in der Hamburger Rathausdiele zu sehen. Anschließend wurde sie zur Wanderausstellung und gastierte u.a. bei Lufthansa und im Rahmen der Berufsinformationstage „Girls in Aviation“ in Graz/Österreich. Zahlreiche Medien (vgl. bspw. business on 2015, Hamburg Aviation 2015, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2015; DIE WELT 2015, Hamburg News 2015) bewarben und informierten über die Ausstellung.

Von den Mitgliedern der HAV WoMen Group wird sie als sehr großer Erfolg wahrgenommen, von dem auch das Cluster profitiert:

„Das Cluster hat allgemein positive Resonanz daraus gezogen. Es ist, klar, es ist von der Facharbeitsgruppe Hamburg Aviation WoMen, aber das globale Hamburg Aviation profitiert natürlich davon, wenn so was so viel Aufmerksamkeit erregt.“ (Cg 4: 137-139)

Die Ausstellung ist, neben kleineren Give aways, wie Ansteckpins¹⁶⁵ und Lippenpflegestiften mit HAV WoMen Logo, der erfolgreichste und sichtbarste Output der Frauengruppe. Mit der Sichtbarkeit ergibt sich eine weitere Kausalkette:

„Durch die Frauengruppe in dem Cluster erhöht das Cluster ja im Prinzip die Sichtbarkeit der Frauen in der Luftfahrt, und dadurch versuchen wir oder gewinnen wir hoffentlich auch mehr Frauen allgemein in der Luftfahrt. Und das hat ja wieder den Vorteil, dass wir da ein ausgeglicheneres Verhältnis bekommen. Ich bin, davon überzeugt, dass ein ausgeglicheneres Verhältnis auch bessere Produkte oder auch ein besseres Arbeitsklima schafft. Und davon hat das Cluster ja sehr viel.“ (Ku 1: 149).

Andere Interviewte gehen d'accord und in der Kausalität auch noch einen Schritt weiter:

„HAV WoMen steigert die Attraktivität des Standortes. Und nicht nur des Clusters, sondern des Standortes auch über die Luftfahrt hinaus, auch branchenübergreifend. Also, es schafft Attraktivität. Es ist im Grunde für uns der Hebel, um dieses von uns allen erkannte Thema anzugehen [...]. Also, die Frauen leisten ja sozusagen nicht sich selbst einen Dienst, sondern sie leisten uns ja einen Dienst. Das ist jedenfalls der Ansatz [...].“ (öH 2: 145-147)

„Das Cluster profitiert, wenn sich Frauen stärker zusammentuen, beispielsweise in puncto weiblichen Nachwuchs, besserer Betreuung während der Ausbildung und auch über den weiteren Berufsweg hinaus. [...] Das Cluster zieht daraus auch seine Vorteile, indem der Standort gestärkt wird. Mehr Ideen kommen in die Clusterarbeit. Gerade auch aus diesen unterschiedlichen Berufsfeldern.“ (Cg 2: 548-550)

Mit Ausnahme der beiden letzteren Aussagen, verdeutlichen die bisherigen Ausführungen primär nicht ökonomische Werte, wie bspw. Sichtbarkeit und Netzwerken, als Mehrwerte auf den verschiedenen Ebenen. Letztgenannte Aussagen indizieren eine Wirkung auf den zweiten Teil der eingangs gestellten Forschungsfrage, die Wettbewerbsfähigkeit und damit auch den ökonomischen Wert.

¹⁶⁵ Eine zentrale Feststellung der teilnehmenden Beobachtung sei an dieser Stelle erwähnt: Die Ansteckpins sind nicht nur bei den Mitgliedern der HAV WoMen Group sehr beliebt. Da der Zusatz „WoMen“ (vgl. Anhang XIX) sehr klein gedruckt ist, wird er auch von anderen Clustermitgliedern getragen.

8.1.6 Ökonomischer Nutzen für HAV

Zur Beantwortung der Forschungsfrage erfolgt damit ein letzter Schritt in der Analyse von Shared Value in Clustern. Es stellt sich die Frage: Welchen ökonomischen Nutzen hat das HAV Cluster durch die WoMen Group?¹⁶⁶

„Hat das wirtschaftliche Folgen? Ja, ganz klar hat das wirtschaftliche Folgen. Ich bin wesentlich schneller bei bestimmten Sachen, weil ich halt sofort da anrufen kann. Sofort eine Vertrauensperson habe, der ich nicht zehntausendmal erklären muss warum jetzt dies oder das oder jenes mit dieser Zeitung irgendeinen Sinn hat, sondern die mir sagt 'Naja klar, wann willste denn vorbeikommen?'. So, und dadurch hat das natürlich Wirkung als Netzwerk.“ (Ku 3: 367)

„Womit wir im Moment ganz gut punkten können im Luftfahrtcluster ist das Diversityargument. Es ist ein Argument, was insbesondere von den Unternehmen sehr unterschiedlich, aber von in einigen schon vor einigen Jahren entdeckt wurde, um eben zum einen mehr qualifiziertes Fachpersonal zu haben. Zum anderen auch bessere Produkte zu haben. Das heißt, das sind zwei sehr handfeste ökonomische Gründe aus meiner Sicht.“ (HSFo 3: 92)

Nicht ganz so eindeutig sehen es andere befragte Personen:

„Also, es könnte schon sein, dass da ein wirtschaftlicher Aspekt mitspielt, aber der ist sicherlich nicht im Vordergrund.“ (Ku 2: 59)

Andere Befragte sehen den wirtschaftlichen Aspekt eher als Verbindung zum ‚Zugang zu spezialisierten Personal‘. Diese Perspektive wird im nachfolgenden Kapitel genauer dargestellt.

„Man kann diesen wirtschaftlichen Aspekt nicht ganz ausschließen, [...] Es bringt das Cluster insofern weiter, als das auch auf wirtschaftlicher Ebene vielleicht Beziehungen etabliert werden, die so vielleicht gar nicht so entstanden wären.“ (spBE 1: 275-281)

¹⁶⁶ Extrahiert wurde dieser Aspekt mit der Variable ‚ökonomischer Nutzen‘ als weitere Ausprägung der Variable ‚Mehrwert‘ (vgl. Anhang IX). Aus Gründen der Datenfülle und um diese strukturieren zu können, wurde hier in Max QDA ein Subcode ‚wirtschaftlicher Gedanke‘, angelegt.

Auf Ebene des Clusters lässt sich anhand der Aussagen ableiten, dass ökonomischer Wert für das Cluster entsteht, dieser jedoch nicht eindeutig messbar ist. Die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit lässt sich in dieser Hinsicht zweifach argumentieren. Einerseits kann sie als Hybrid zwischen ökonomischem und nicht-ökonomischem Wert verstanden werden, andererseits als nicht-ökonomischer Wert mit ökonomischer Wirkung.

„Eine kurzfristige Profitorientierung passt nicht zu sowas. [...] Wir müssen den subjektiven Teil, stärker erleb-, und auch wertbar machen. Den Wert der Dazugehörigkeit, der Integration und der Kraftquelle. Solche Aspekte und die Resultate daraus haben auch einen monetären Wert. [...] Das ist etwas, was vordergründig manche nicht sehen.“ (HSFo 2 71)

Inhaltlich steht dieser Aspekt im Einklang mit CSV, welcher die Überwindung der Kurzfristorientierung postuliert (vgl. Porter/Kramer 2006, S. 91).

Auf Ebene der WoMen Group stellt sich die Frage, ob überhaupt ein wirtschaftlicher Gedanke intentioniert ist. Hier ist die Wahrnehmung der Befragten sehr unterschiedlich. Die Streuung der gegebenen Antworten reicht von eindeutiger Bejahung bis hin zur Negation.

„Ja ganz klar. [...] Die Luftfahrtbranche hat zunehmend ein Problem, für die hochanspruchsvollen Jobs geeignete Leute zu finden, weil immer weniger Jugendliche da sind. Und wenn ich da 50% der Gesellschaft von vornherein ausschließe, dann werde ich meine Arbeitsplätze in absehbarer Zeit nicht mehr vernünftig besetzen können. Ganz klar ist da ein wirtschaftlicher Gedanke dahinter.“ (Ku 3: 270)

„Ich hoffe, dass da ein wirtschaftlicher Gedanke hintersteckt. [...] Es geht darum eine Industrie an einem Standort weiterzubringen. [...] Und besser aufstellt für den internationalen Wettbewerb. Das ist eigentlich die Hauptaufgabe von Clustern. Und das ist ein wirtschaftlicher Belang, den wir als Stadt haben, und der zu den wirtschaftlichen Perspektiven der Unternehmen passen soll, zu den in Anführungszeichen wirtschaftlichen Perspektiven der Hochschulen. Wir reden ja hier nicht über Grundlagen-

wissenschaft, sondern wir reden über anwendungsorientierte Wissenschaft und Forschung, und das ist ein wirtschaftlicher Aspekt. Das ist die Grundvoraussetzung für jede Arbeit im Cluster.

Ein Beispiel soll das verdeutlichen: Es geht nicht darum eine Fußballmannschaft zu haben, um zu kicken. Kicken kann die Community stärken. Und in dem Maße stärkt sie auch die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, wenn die Community besser ist. Und deswegen kann Kicken, Fußballspielen, ein Thema sein im Cluster. Aber nicht, um Fußball zu spielen, sondern um die Community zu stärken.

Und das ist der auch der Anspruch an HAV WoMen. Da gibt es natürliche individuelle Aspekte. Die Frauen, die da mitmachen, nutzen so etwas hoffentlich, um sich weitergehende Perspektiven in der Luftfahrtindustrie zu persönlichen Perspektiven zu erarbeiten, Netzwerke zu knüpfen und weiterzukommen. Die Alternative ist ansonsten nur, dass wir sie wieder verlieren. Das soll nicht passieren. Es ist also ein legitimer, wirtschaftlicher Aspekt den wir unterstützen.“ (öH 2: 57-61)

„Ein wirtschaftlicher Gedanke in Richtung Netzwerk bilden.“ (Cg 1: 104)

„Hamburg Aviation ist Teil von Wirtschaftsförderung. Also ja.“ (KMU 2: 231)

„Ich kann mir vorstellen, dass dahinter ein wirtschaftlicher Gedanke steckt, allerdings könnte ich gerade nicht sagen, wie dieser aussieht. Von meinem Gefühl, was ich bisher erlebt habe, geht es ja hauptsächlich darum, ein Netzwerk zu schaffen. Wie sich das wirtschaftlich positiv auswirkt, kann ich nicht einschätzen.“ (KMU 4: 424)

„Gefühlt ist es so. Ich glaube, man kann es jetzt nicht unbedingt nachweisen, irgendwie, dass es wirtschaftlich ist, aber schon alleine durch diesen Erfahrungsaustausch durch das Networking eignet man sich ja wieder andere Sachen an, wodurch es dann alles wirtschaftlich wird [...]“ (Ku 1: 109)

„Das glaube ich bei Frauen weniger, ehrlich gesagt. [...]“ (Cg 3: 98)

Vorhergehende Ausführungen zu den getätigten Aussagen haben verdeutlicht, dass die WoMen Group gesellschaftlich relevanten Mehrwert (Shared Value) erzeugt, wo dieser erzeugt wird (bzw. auf welchen Ebenen) und wie er aussieht.

Weiterhin lässt sich ableiten, dass nichtökonomischer und ökonomischer Mehrwert nicht immer trennscharf voneinander abgegrenzt werden können, sich gegenseitig bedingen und auch bereichern, sowohl auf individueller als auch auf Meso- und Makroebene. Eindeutige Aussagen zu Bedingungen und Abhängigkeiten von nichtökonomischer und ökonomischer Wertgenerierung ließen sich nicht ableiten.

Wie in Kapitel 4.4 gezeigt, kann ein Cluster in verschiedenen Wirkungsfeldern (vgl. Abb. 12) Mehrwert erzeugen. Die Schaffung von CSV durch die HAV WoMen Group im Cluster HAV betrifft, wie bereits erwähnt, nicht jedes Feld der Wirkungsmatrix in gleicher Intensität. Anhand der Interviewgespräche ließen sich Beiträge zu einigen Wirkungsfeldern (von CSV im HAV Cluster) sehr eindeutig identifizieren, andere Felder hingegen wurden nur tangiert, sodass sich ein Wirkungszusammenhang zwar erahnen, jedoch nicht eindeutig nachweisen lässt¹⁶⁷, oder gar nicht angesprochen. Um den Wirkungszusammenhang von gesellschaftlich relevantem Mehrwert in Clustern anhand der HAV WoMen Group aufzuzeigen, wird nachfolgend das Wirkungsfeld ‚Produktivität/Unterstützung und Ausbau des lokalen Umfeldes‘ (vgl. erneut Kap. 4.4 und Abb. 12) eingehender erläutert.

8.2 Mehrwertgenerierung am Beispiel des Zugangs zu spezialisiertem Personal

Bedingt durch die aktuellen Ziele und Aufgaben der WoMen Group wurde dieses Wirkungsfeld inhaltlich ausführlich durch die Interviews angesprochen. Die Aussagen fanden durch die Variable ‚Zugang zu spezialisierten HR‘ eine Darstellung. Des Weiteren verdeutlicht dieses Kapitel den Zusammenhang der Generierung von Shared Value in Clustern in Bezug auf die Wertschöpfungskette (bzw. des Wertschöpfungssystems, wie in Kap. 3.3.3.2 erläutert), da es den Aspekt der unterstützenden Aktivitäten (=Personalwirtschaft) abdeckt (vgl. Kap. 3.3.3.1 und Abb. 4). Durch die Auswertung konnte eine Kausalkette aufgestellt werden, welche durch Abb. 19 veranschaulicht wird.

¹⁶⁷ Des Weiteren sei angemerkt, dass viele der Kausalitäten zum derzeitigen Zeitpunkt noch gar nicht sichtbar sind, weil a) die WoMen Group noch vergleichsweise jung ist; und b) im Rahmen der Untersuchung nur ein begrenztes Sample dazu befragt wurde (vgl. genauer zur forschungslogischen Beurteilung Kap. 10).

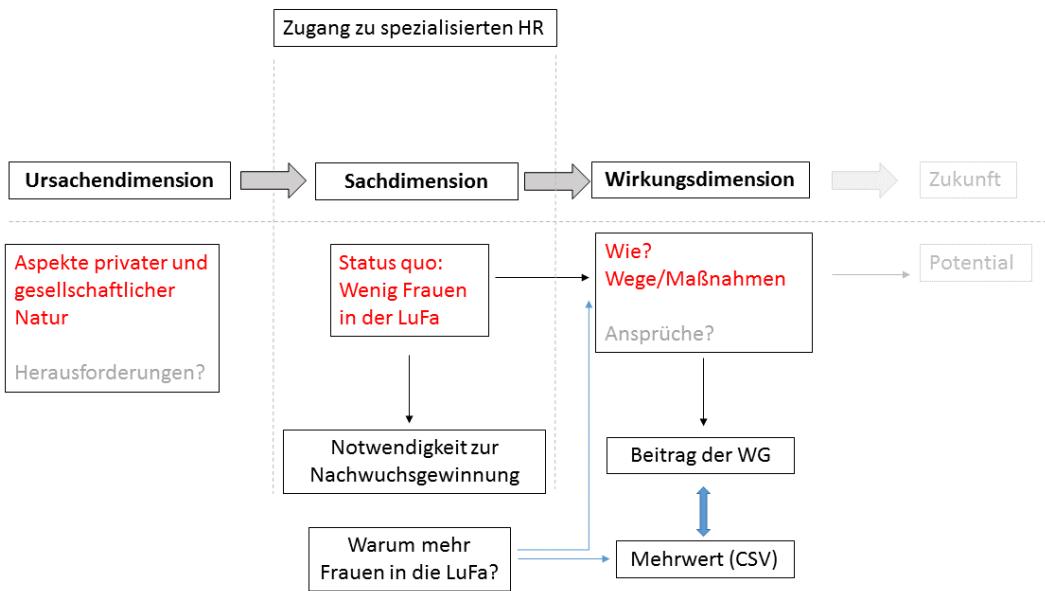


Abbildung 19: Kausalkette der Variable „Zugang zu spezialisierten HR“; eigene Darstellung.

8.2.1 Ursachendimension

Die Ursachendimension¹⁶⁸ bildet mögliche Gründe für den Status quo, aus Sicht der Befragten, ab. Hierbei waren die Antworten wesentlich uneinheitlicher und gestreut. Sehen einige Befragte die Ursachen dafür in persönlichen Gründen, wollten andere dagegen gesellschaftliche Umstände als Gründe verstanden wissen. Als persönliche Gründe werden beispielsweise mangelndes Selbstbewusstsein oder fehlender Mut angeführt.

„Meine Erfahrung ist, dass viele sich gar nicht trauen, in diese technische Richtung zu gehen.“ (KMU 3: 39)

„Zum einen fehlt den Mädels immer noch grundsätzlich der Mut, in die Technik zu gehen. Zweitens, wenn sie dann in der Technik sind und haben ein Studium hinter sich, dann möchten sie lieber diese Assistentenrolle einnehmen [...]“ (Ku 2: 17)

Als gesellschaftsbedingte Ursachen sehen die Befragten insbesondere klischeebehaftete und traditionalistische Berufs- und Rollenbilder.

¹⁶⁸ Extrahiert über die Variablen „Gründe, warum wenig Frauen in die LuFa“ und „Herausforderungen“ (vgl. Anhang XVIII Tabelle „Zugang zu spezialisierten HR + PF“).

„Ich glaube, dass es einerseits aus einem Rollenverständnis kommt, das man sich nicht so richtig traut in diese Richtung zu gehen. Andererseits ist es allgemein so, dass die Technik immer noch eine Branche ist, die jetzt nicht wahnsinnigen Sexappeal hat“ (spBE 3: 20)

„In der Schule ist es häufiger so, dass ein Großteil der Lehrerschaft noch das Bild hat, dass Frauen sind in puncto Mathematik und logischem Denken einfach nicht so gut seien. Und das dann auch nicht fördern, obwohl vielleicht das Talent vielleicht vorhanden wäre. Also dieses traditionalistische Bild.“ (Cg 1: 35-36)

„Das liegt an der Resilienz dieser Systeme gegen an sich sinnvolle Veränderungen.“ (öH 2: 26)

Als weitere Gründe wurden fehlende Unterstützung im privaten Umfeld, frühkindliche Prägung bzw. Bildung, Niveau und Dauer des Studiums und wenig Attraktivität der Branche benannt.

„Ich glaube, das hängt ein bisschen auch von der Erziehung ab.“ (Ku 1: 43)

Als Analyseergebnis kann ganz klar formuliert werden, dass es vielfältige Gründe, sowohl gesellschaftspolitischer als auch privater Natur, gibt, die ursächlich für einen geringen Frauenanteil in der Luftfahrtbranche sind.¹⁶⁹

Eine wesentliche, sehr eng an die zuvor benannten Aspekte zur Ursachendimension gekoppelte Herausforderung (Variable ‚Herausforderung‘; vgl. zur Veranschaulichung Anhang VII) an Frauen in der Luftfahrtbranche ist die, gesellschaftlich bedingte, auf unterschiedlichen Ebenen fehlende Akzeptanz.

„Die Akzeptanz von Seiten der männlichen Bevölkerung, der männlichen Kollegen. Teilweise die Probleme, wenn man frei haben möchte, weil das Kind krank ist. Oder dass dann eher dann 'Oh ja, ist ja ganz klar, die muss ja jetzt nach Hause', und wenn der Mann nach Hause geht, dann setzt er sich ein, ist ein toller Typ. Wenn er ein Bild

¹⁶⁹ An dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass hier nicht eine detaillierte und abschließende Ursachenforschung, sondern die Konstruktion eines Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs das Ziel der Forschung war.

von seinen Kindern auf dem Schreibtisch hat, dann ist das top in Ordnung. Wenn sie ein Bild hat ' Och Gott, die denkt ja nur an ihre Kinder und an zu Hause'. Also, es ist doch eine unterschiedliche Wahrnehmung, das merkt man auch in den verschiedenen Gesprächen. Es gibt durchaus Frauen, die sind so selbstbewusst, dass sie das für sich überhaupt nicht gelten lassen. Aber es gibt andere, die sagen: Ja, das gilt nach wie vor, da hat sich in den letzten 50 Jahren nur ein ganz kleines bisschen was verändert. Und es kommt immer noch wieder durch. " (KMU 1: 66)

„Den Männern fehlt das Verständnis, wenn eine berufstätige Ingenieurin, die ein Kind hat, dieses auch versorgen soll, sich drum kümmern soll. Ich habe schon von mehreren Stellen gehört, dass diese Frauen dann in Rechtfertigungszwang kommen, warum sie denn das Meeting zu einer bestimmten anderen Uhrzeit haben wollen, oder weil das halt mit Kindergartenabholungszeiten oder so was kollidiert.“ (spBE 1: 98-100)

Eine interviewte Person berichtet diesbezüglich:

„Das ist ein Akzeptanzproblem. Als junge Frau Anfang dreißig nennt sich Geschäftsführerin einer luftfahrttechnischen oder luftfahrtfokussierten Organisation ohne technischen Hintergrund. Das ist in diesem Umfeld ist für viele sehr schwierig nachzuvollziehen, warum ich jetzt diese Position innehalte.“ (spBE 3: 61)

8.2.2 Sachdimension

Aussagen zur Sachdimension¹⁷⁰, also der Situation von Frauen in der Luftfahrt, beschreiben den Status quo. Dabei waren die zentralen Aussagen, wie auch Abb. 19 verdeutlicht, dass es wenig Frauen in der Luftfahrtbranche gibt.¹⁷¹

„Wir sind ja als Frauen hier in der, wirklich in der Unterzahl.“ (KMU 1: 10)

„Wenn ich meine Sitzungen anschaue, dann kann ich diese zwei, drei Frauen, die da sitzen, wenn überhaupt eine dabeisitzt, an den Fingern abzählen. Auch bei Konferenzen, Managementkonferenzen, technische Konferenzen, internationale Konferenzen, dann ist der Frauenanteil nach wie vor in diesem ganzen Umfeld lächerlich. Also das ist nach wie vor so.“ (HSFo 2: 17)

„Die Quote von Frauen ist sehr dünn. Das ist meine Wahrnehmung. Die Community ist klein, und trotzdem ist der Frauenanteil auch klein.“ (spBE 2: 15)

Einige Interviewpartnerinnen berichteten detaillierter von ihren Erfahrungen:

„Am Ende des Studiums im Bachelor war ich dann die Einzige, leider. In England war es dann aber zum Glück so, im Masterstudiengang, dass da wieder viele Frauen waren. Also in England hat sich ein ganz anderes Bild eröffnet. Das fand ich Wahnsinn. Ich finde das auch total interessant, weil man ja denkt, Deutschland ist so fortschrittlich. Und wir sind alle so emanzipiert.“ (KMU 3: 31)

„Also, das ist teilweise immer noch ganz schön ernüchternd, wenn man auf so einer Veranstaltungen ist, wie wenig Frauen sich da bewegen. Also man merkt das immer ganz gut, dass man auf der Toilette nie warten muss. (lacht) [...] Das ist ja sonst als Frau manchmal doch eher so, dass sich da Schlangen bilden. Das ist bei Events im Luftfahrtbereich eigentlich nie der Fall. Eine 50/50 Verteilung hat man eigentlich nie.“

¹⁷⁰ Extrahiert über die Variablen ‚status quo‘ und ‚warum mehr Frauen in die LuFa‘ (vgl. Anhang XVIII Tabelle Zugang zu spezialisierten HR + PF‘)

¹⁷¹ Unter ‚wenig Frauen in der Luftfahrtbranche‘ sind in dieser Untersuchung primär Frauen in den MINT – oder technisch/produktiven Bereichen zu verstehen.

Sondern es sind immer deutlich weniger Frauen da. Das ist nach wie vor so. Das war so, als ich angefangen habe und jetzt ist es immer noch so.“ (Cg 3: 24-26)

„Gerade in der Zeit, in der wir in der Halle waren, waren da kaum Frauen, ganz wenige. Im Büro, je nachdem in welchem Praxiseinsatz man war, einige waren zum Beispiel auch bei HR, da war ich nicht, da sind sehr, sehr viele Frauen. Einkauf sind viele Frauen, aber ich sag mal, richtig in der Produktion sind es wenige.“ (Ku 1: 31-33)

Die Ausführungen zum Status quo führen zu einer Notwendigkeit der Nachwuchsgewinnung, insbesondere des weiblichen Nachwuchses (vgl. erneut Abb. 19).¹⁷²

Der nächste Analyseschritt ist nicht direkt in die Kausalkette ‚Zugang zu spezialisierten HR‘ eingebunden, aber wesentlicher Bestandteil auf dem Weg zur Beantwortung der Forschungsfrage. In der Betrachtung der Thematik CSV in Clustern (und der daraus resultierende ökonomische Nutzen) stellt sich zwangsläufig die Frage: „Was hat die Luftfahrtbranche davon, wenn mehr Frauen in ihr tätig sind?“. Diese Frage wurde über die Variable ‚Gründe, warum mehr Frauen LuFa‘ (vgl. Anhang XVIII Extraktionstabelle ‚Zugang zu spezialisierten HR +PF‘) aufgenommen und abgebildet. Die Aussagen dazu decken sich (erwartungsgemäß) mit den (bereits erläuterten) Ausführungen zum Mehrwert (vgl. Kap. 8.1). Zentrale Aspekte waren auch hier mehrheitlich:

- Nutzung des Potentials,
- Vielfalt und Geschlechtergerechtigkeit als Chance und Schlüssel zum Erfolg und
- die gesamtgesellschaftliche Rolle der Frau stärken.

„Ich glaube, dass es der Luftfahrt auch gut tut. Wenn mehr Frauen in diesen Teams drin sind, dann verändert sich die Kultur. Und auch die Kultur in den Teams. Denn einseitige Geschichten sind nicht gut.“ (KMU 2:79)

¹⁷² Hier wird die Verknüpfung zur Variable ‚Bedürfnisse erkennen‘ (vgl. dazu Anhang VIII) sehr deutlich. Dies lässt sich mit einer passenden Aussage aus einem Interview veranschaulichen: „Vielleicht war es eine Zeit lang tatsächlich die Idee, wenn wir eine solche Gruppe [HAV WoMen, A. MH.] schaffen, dann kommen wir der Frage mehr auf die Spur, warum, oder an welchen Hebeln müssen wir drehen, um mehr Frauen in die Luftfahrt reinzu-kriegen, und vielleicht schaffen wir es auch zumindest, die, die wir haben, zu halten, das könnte sein. Das sind Spekulationen [...]“ (HSFo 1: 42).

„Also wenn ich sehe, dass 52 Prozent der Bevölkerung für bestimmte gesellschaftliche Aufgaben, egal ob das industrielle Produktion oder ähnliches ist, nicht einbezogen werden, dann muss ich doch schon von diesem Befund herkommend eigentlich denken, irgendwas stimmt doch da nicht. Der erste Anschein spricht schon dafür, dass wir da was liegen lassen.“ (öH 2: 32-33)

„Also mal ganz platt formuliert, den Triebwerken, den Flugzeugen, den Geräten ist es nun wirklich vollkommen egal, ob da Männlein oder Weiblein dran arbeitet. So, arbeiten wir uns mal von null Prozent Frauen hoch auf 100% Frauen. Beide Enden der Skala sind der Alptraum. Reine Männermannschaften sind ein Alptraum. Reine Frauenmannschaften sind ein Alptraum. Wir könnten uns vortrefflich drüber streiten, was schlimmer ist. Gemischte Teams arbeiten einfach besser zusammen. Das ist so. Das ist aber tatsächlich auch schon gegeben, wenn ich 15 % Frauen da drin habe. Das heißt also; über diese Schwelle; nach diesem Motto ‚knack um Gottes Willen diese reinen Männergesellschaften‘ sind wir lange hinaus. Das Thema haben wir nicht mehr.

Jetzt haben wir eher das Thema Potential, bei Nachwuchs überhaupt geeignete Leute zu finden. Es gibt immer weniger junge Leute, aber immer anspruchsvollere Jobs. Das heißt, es gibt immer weniger Leute, die geeignet sind, diese Stellen besetzen. Wenn ich da von vornherein nur 50 % der Bevölkerung überhaupt dafür geeignet halte, diese Jobs zu machen, oder was noch viel schlimmer ist, sich überhaupt nur 50 % der Gesellschaft selbst dafür für geeignet halten, dann bleibt einfach ein unheimliches Potential unerschlossen. Und das ist heute, aus meiner Sicht, das Hauptthema. Ich sag mal, dieser Betrieb wird sich nicht mehr radikal verändern, ob wir jetzt hier 15 % Frauen oder 30 % Frauen drin haben, dieser Wandel ist gelaufen. Aber wenn wir es nicht schaffen, mehr Frauen dafür zu begeistern, in anspruchsvolle technische Berufe einzugehen, dann werden wir ein Problem kriegen, die Stellen hier adäquat besetzen zu können.“ (Ku 3: 52-54)

„Also ich glaube, dass in der Uridee bei diesem ganzen Thema ein wirtschaftlicher Gedanke insofern mitspielt, als dass wir sozusagen eine Ressource einfach nicht nutzen, platt gesagt. Da steht ein Akku und an den gehen wir einfach nicht ran. Wenn ich jetzt zum Beispiel so eine Frau [X] sehe, oder [Frau Y] zum Beispiel, das sind

“Kaliber, wenn man sie sozusagen nicht nutzen würde, das wäre einfach dumm.“
(HSFo 2: 63)

„Die Vielfalt wird den Bereich weiterentwickeln. Der Luftfahrtbereich ist sehr wichtig und in dem Luftfahrtbereich eben insbesondere auch der Frauenbereich. Ich glaube, dass da Potentiale schlummern, die noch gar nicht weiterentwickelt sind [...] und zum Teil auch verhindert werden. Das heißt, man muss zum Teil ja auch gegen äußere Widerstände agieren. (HSFo 3: 76-78)

„Der Gedanke, dass Diversity durch mehr Innovation, neue Ideen, Kreativität auch einen Mehrwert für die Unternehmen, für alle bringt, festigt sich. Diversity ist jetzt nicht nur Frauen, ich fasse den wirklich weiter, andere Kulturen, Nationen, Religionen, Lebensentwürfe, alles muss da rei. Und erst dann kriegen wir wirklich neue kreative Ideen, die uns wieder weiterbringen und uns wieder ein bisschen mehr Luft gegenüber der Konkurrenz verschaffen.“ (spBE 2: 19)

Ein größerer Frauenanteil in der Luftfahrt wird von den Befragten demnach als eine Quelle für CSV (vgl. noch einmal Abb. 19) beschrieben.

8.2.3 Wirkungsdimension

Auf die Sachdimension folgt die Wirkungsdimension (erfasst über die Variablen ‚wie‘ und ‚Beitrag der WG‘; vgl. Anhang VIII). Hier ist in der Analyse festzustellen, dass bereits viele, aus Sicht der Befragten, gute Maßnahmen auf den Weg gebracht wurden. Einigkeit herrscht auch darüber, die Thematik so früh wie möglich aufzugreifen.¹⁷³

„Ja, also ich glaube, dass der Ansatz, da sehr, sehr früh anzufangen, wie jetzt bei ‚Faszination Technik Klub‘¹⁷⁴, schon definitiv der richtige ist.“ (spBE 3: 31)

¹⁷³ Die Thematik frühkindlicher, geschlechtsspezifischer Prägung wurde und wird insbesondere in den Sozialwissenschaften abgehandelt. Obwohl dieses durchaus spannende Thema sehr eng mit der vorliegenden Forschung verknüpft ist, sei sie an dieser Stelle ‚nur‘ aufgenommen, eine eingehende Betrachtung kann aus Zeit- und Platzgründen leider nicht weiterverfolgt werden. Des Weiteren würde dann auch die ökonomische Perspektive auf die Thematik verschoben.

¹⁷⁴ Der *Faszination Technik Klub* ist eine für Kinder und Jugendliche kostenlose Vereinigung, deren Ziel es ist, den Interessierten den Zugang zur Technik zu vereinfachen und Wissen altersgerecht zu vermitteln. Zu dem Klubprogramm gehören Workshops, Aktionstage, Camps und Vorlesungsreihen. Das Programm wird fortlaufend aktualisiert und angepasst. Getragen und finanziert wird das Projekt durch die Stadt Hamburg sowie Hochschulen, Institutionen und Unternehmen der Hamburger Cluster, u.a. auch Hamburg Aviation (vgl. Technik Klub 2017).

„Wir bieten eigentlich fast alles an: Teilzeit, auch für Führungskräfte, [...] Kindergarten, die Möglichkeit Home-Office zu machen. Aber ich denke, davon hängt es nicht ab, dass die Frauen nicht kommen. Im Grunde genommen muss auf dem Gymnasium angefangen werden, die Sensibilität Richtung MINT zu schüren und das Interesse, dass die richtig hungrig darauf sind, ein MINT-Fach zu studieren.“ (Ku 2: 33)

„Um die Attraktivität dieser Berufsfelder zu steigern, sind Rollen, Vorbilder, also Role Models und diese auch bekannt zu machen natürlich ganz wichtig. Damit junge Mädchen auch in sich diese Affinität zur Technik entdecken können und dann solche Perspektiven haben. Ich glaube, dass wir da schon ein gutes Stück gegangen sind, aber man kann da gar nicht weit genug gehen, das immer wieder auch zu dokumentieren [...]“ (HSFo 1: 22)

Ebenso wie die letzte Aussage einer interviewten Person, plädieren viele Befragte für eine klare Kommunikation, sowohl bei den bisherigen Maßnahmen als auch in den Berufsbildern.

„Also, das überhaupt erstmal in die Köpfe zu bekommen. Das ist der erste große Schritt.“ (KMU 3:55)

„Ich denke, man muss an dem Bild vom Ingenieur mehr betonen, dass es um Zusammenarbeit geht. Dass es auch um Management geht. Auch um Wirtschaft, was eine große Rolle spielen kann. Oder dass man sich zumindest in die Richtung entwickeln kann. Und dass es dadurch vielleicht auch für Frauen attraktiver wird.“ (spBE 1: 69)

Sowie:

„Man müsste es schaffen in der Außendarstellung, die spannenden Seiten von diesem Berufsfeld darzustellen. Und dass man es auch von den Arbeitsbedingungen her so hinbekommt, dass es für beide Geschlechter eben die gleichen Möglichkeiten gibt.“ (spBE 1: 92)

Zusammenfassend lassen sich folgende von den Interviewten genannten Wege und Maßnahmen auflisten, wie die Wirtschaft (bzw. hier insbesondere die Clusterakteure) einen Teil dazu beitragen kann, dass mehr Frauen den Weg in die Luftfahrtbranche finden:

- (frühe) Sensibilisierung für die Thematik

- Konkrete Maßnahmen wie bspw. Mentoring Programme, Girls Day oder Praktika
- Rollenvorbilder
- Verbesserung von Kommunikation und Außendarstellung.

Aus dieser Aufzählung lassen sich bereits erste Parallelen zu den Ausführungen, bezüglich wie gesellschaftlich relevanter Mehrwert erzeugt wird (vgl. Kap. 8.1), aufzeigen. Anders formuliert sind die o.g Maßnahmen für das spezielle Praxisbeispiel HAV und HAV WoMen Group Instrumente, um CSV in Clustern zu erzeugen.

Für die Kausalkette ‚Zugang zu spezialisierten HR‘ wurde abschließend analysiert, welchen konkreten Beitrag die WoMen Group neben und im Einklang mit den zuvor erläuterten Maßnahmen erbringt. Die hier verwendete Variable („Beitrag der WG“) bildet dabei eine Teilmenge des Mehrwerts ab, den die WoMen Group für das Cluster erbringt (vgl. im Extraktionsleitfaden Anhang VIII als Teilaспект der Variable ‚Mehrwert/WG fürs Cluster‘ ausgewiesen).

Die HAV WoMen Group wird in den Augen der Befragten als wichtiger Bestandteil zur Nachwuchsgewinnung gesehen, weil sie u.a. als Attraktivitätsfaktor wirkt. Allerdings merkten viele Befragte realitätsbetrachtend an, dass die Gruppe keinen unmittelbaren und sofortigen Einfluss auf die Nachwuchsgewinnung hat. Dies bedürfe der Zeit.

„Also, ich denke, dass HAV WoMen eher eine indirekte Wirkung hat. [...] Es ist wichtig, dass Hamburg Aviation Women zeigt, dass dort für diejenigen, die Luftfahrt und Technik mögen, das Glück auffindbar sein kann, dass dort Türen offen sind und dass dort Rückhalt ist [...]“ (HSFo 1: 48)

„Das ist attraktiv. Für Frauen, die überlegen, ob sie in diese Industrie gehen, ist das natürlich ein Argument. Wenn man weiß, die fangen relativ früh an, Frauen zu attrahieren. Dort gibt es Sophia T¹⁷⁵. Und dann gibt es die Hamburg Aviation WoMen Gruppe. Und es existiert eine Teilcommunity, mit der ich mich austauschen kann. Die mich auch vielleicht ranführt und unterstützt. Das heißt, das ist ein Thema. Als Frau. Das ist total attraktiv.“ (öH 2:73)

¹⁷⁵ Ausführlicher zur Erklärung vgl. Kap. 9, Stichpunkt „proTechnicale“.

„Gerade bei den Punkten: wie kommt man von der Uni zu Unternehmen? Wie kann man das verbessern? Auch auf der Recruiting-Ecke oder der Personal-Ecke, Bewerbungsecke. All diese Dinge sind da, und da kann aus meiner Sicht die WoMen Gruppe gut einen Beitrag zu leisten.“ (Cg 1: 235-236)

„HAV WoMen bindet die Frauen in dieses ganze Konstrukt ein und macht es meiner Meinung nach auch zukunftsfähiger. Das Problem genug qualifizierte Leute zu finden für bestimmte Sachen, weil die Qualifikation immer höher, die Anforderungen immer höher werden, existiert. Da muss man schon gucken, dass man auch da das Potential Frau mit abgreift. Da kann HAV WoMen, glaube ich, schon was bewegen.“ (KMU 2: 229)

Einige der Befragten haben sehr konkrete Vorstellungen, wie die WoMen Group zukünftig noch mehr zur Nachwuchsgewinnung beisteuern kann (vgl. Abb. 19¹⁷⁶) und damit einhergehend ihren Einflussbereich ausbauen könnte. Genannt wurden hier beispielsweise der Aufbau eines Mentoringprogrammes, aktive Werbung für Praktika oder konkrete Tipps, Hilfestellungen oder Empfehlungen für Unternehmen, um attraktiver für Frauen zu werden.

Was und welche Maßnahmen Hamburg Aviation WoMen davon zukünftig umsetzt, bleibt abzuwarten. Gegenwärtig trägt sie nicht nur einen Teil zur Verbesserung des Gesamtkontextes von Frauen in der Luftfahrt bei, sondern, wie gezeigt wurde, auch der Gesellschaft.

„Eine wichtige Botschaft unter dem Gesichtspunkt, wie können wir für mehr Entwicklung sorgen, betrifft sowohl die Person selbst, also auf der mikroskopischen Ebene, als auch ihr berufliches Umfeld und auch die Gesellschaft als Ganzes. Gerade in Deutschland, haben wir keine großartigen Ressourcen, sondern die Ressourcen, die wir haben, sind die kreativen Köpfe, mit denen wir über Innovationen nachdenken können. Und das kann ich natürlich gerade aus einer Hochschule heraus besonders überzeugt sagen. Wenn wir davon einen Teil verschenken, also Teile der Potentiale nicht nutzen, verschenken wir an dieser Stelle Chancen. Als Gesellschaft, sozusagen auf der makroskopischen Ebene, können wir uns das nicht leisten.“

¹⁷⁶ In der Kausalkette grau unterlegt, da es kein Tatsachenbestand, sondern (auch über gleichnamige Variable aufgenommen) ein ‚Potential‘ ist. Diese Variable bildet eine Teilmenge der Aspekte zur Variable ‚Zukunft/Potential‘ ab (vgl. Anhang VIII Extraktionsleitfaden).

Also, wir müssten eigentlich auf allen Ebenen, mikroskopisch, auf der mesoskopischen des Berufsumfeldes oder auch des Unternehmens meinetwegen, aber auch auf der makroskopischen, von gesellschaftlicher Weiterentwicklung müssen wir das im Blick haben. Und das sind für mich so strategische Punkte, die einfach bedeuten, wir brauchen diese Vision, also der Vielfalt Schub zu geben, wenn man so will... [...] brauchen wir auf allen diesen Ebenen.“ (HSFo 3: 159-161)

8.2.4 Zusammenfassung des Beispiels

Abschließend kann formuliert werden, dass die Kausalkette ‚Zugang zu spezialisierten HR‘ nur eine von vielen Möglichen darstellt, um gesellschaftlich relevanten Mehrwert zu erzeugen. Die Ursache-Wirkungs-Beziehung von gesellschaftlich relevantem Mehrwert in Clustern ist immens vielschichtig (vgl. Kap. 8.1). Dennoch konnte das Beispiel ‚Zugang zu Personal‘ verdeutlichen, dass und wie die Hamburg Aviation WoMen Group einen wesentlichen gesellschaftlichen Mehrwert im Cluster (in eben diesem Bereich) erzeugt, und dies bestätigt die strategische Verortung der WoMen Group im Bereich Personal und Qualifizierung (vgl. Kap. 6; Strategiepapier 2014, S. 53). Das Cluster HAV ist auf ständigen, gut qualifizierten Nachwuchs angewiesen. Frauen für die Luftfahrtbranche zu interessieren und zu halten, wird auch in Zukunft verstärkte Relevanz erfahren. Hier zeigt sich der Ansatzpunkt für CSV in Clustern in aller Deutlichkeit: Ökonomischer Wert wird durch einen sozialen Wert erzeugt. Gesellschaftliche Strukturen durch flexiblere Lösungen (bspw. bezüglich Arbeits- und Anwesenheitszeiten, gleicher Bezahlung oder in der Kinder- oder Pflegebedürftigenbetreuung) zu ändern, um Frauen die Vereinbarkeit von Berufsleben und anderweitigen Verpflichtungen zu ermöglichen¹⁷⁷, wird den Wettbewerbsvorteil erheblich beeinflussen, nicht nur für das Cluster HAV.

8.3 Mehrwert? Mehrwert! Und was nun? - Wahrnehmung und Handlungsim-pulse

Mit der Feststellung der Existenz eines gesellschaftlich relevanten Mehrwerts durch die WoMen Group im HAV Cluster schließt die Untersuchung nicht ab. Forschungslogisch stellt sich nun die Frage der praktischen Verwendung dieser Erkenntnisse.

¹⁷⁷ Vgl. hierzu auch den aktuellen (zweiten) Gleichstellungsbericht 2017.

Wie bereits erläutert, handelt es sich in der vorliegenden Arbeit um eine qualitative Untersuchung. Handlungsempfehlungen genereller Art können nicht ausgesprochen werden (vgl. dazu auch Kap. 10). Gestaltungsempfehlungen bzw. -impulse lassen sich nur bedingt und sehr begrenzt für den vorliegenden Praxisfall, sowohl für die WoMen Group als auch für das Cluster, ableiten.

Wie in Kap. 4.1 bereits erwähnt, waren die Aussagen zum Mehrwert, den die WoMen Group generiert, positiv konnotiert. Um diesbezüglich eine realitätsnahe und ganzheitliche Sachlage abbilden zu können, wurden die Interviewten gebeten anzugeben, ob und welche Nachteile¹⁷⁸ im Hinblick auf das Vorhandensein der WoMen Group im Cluster HAV existieren. Hier ergab sich ein einstimmiges Bild in den Augen der Antwortenden. Keiner der Befragten gab Nachteile an.

„Keine Nachteile. Ich wüsste nicht, was das sein sollte.“ (KMU 1: 214)

„HAV WoMen ist rundum positiv. Sie war die erste Facharbeitsgruppe von Hamburg Aviation. Die gibt es schon relativ lange, die hat einen relativ großen Kreis, der sich regelmäßig, freiwillig trifft. Die Leute kommen auf Einladung, zahlen ihr Essen selber.¹⁷⁹ Das haben wir in anderen Bereichen im Cluster so nicht. Das funktioniert. Da muss man sich so die Hacken abrennen, dass man überhaupt manchmal eine kritische Masse an Leuten zusammenkriegt. Von dem her ist die Frauengruppe nur gut, weil auchh nach außen signalisiert wird ‘Wir haben eine Arbeitsgruppe und die floriert und das funktioniert’. Das ist ja auch immer Bestätigung, unsere Daseinsberechtigung als Cluster an sich auch. [...] Deswegen hat es eigentlich nur Positives. Fällt mir gar nichts Negatives ein.“ (Cg 3: 228-230)

„Also wenn man so ganz streng ökonomisch mit einem spitzen Bleistift rangeht, dann kann man sagen: ‚Ja, sie kostet etwas‘. [...] Aber tatsächlich würde ich das als einzigen Punkt sehen. Es gibt Ausgaben, das kann man als Nachteil definieren, wenn man

¹⁷⁸ Inhaltslogisch wurden die Interviewteilnehmer auch nach Vorteilen befragt (vgl. Anhang VI). Bei der Auswertung zeigte sich, dass die Vorteile der WG deckungsgleich mit den getätigten Aussagen zum Mehrwert sind. Auf eine erneute Darstellung wird an dieser Stelle verzichtet, um Redundanzen zu vermeiden.

¹⁷⁹ Die Stammtische weisen eine relative konstante Teilnehmerzahl auf (vgl. Abb. 21).

den Nutzen nicht sieht. Aber abgesehen davon, würde ich sagen, würde ich überhaupt keine Nachteile sehen.“ (HSFo 1: 68)

Auch wenn die Interviewten die Existenz der WoMen Group per se als nicht nachteilig darstellen, wird das Agens der Gruppe durchaus kritisch reflektiert. Die Erfassung der Verbesserungen ist insofern relevant, als dass sie die Lösung für eine von den Befragten wahrgenommene Beeinträchtigung der Performance der Frauengruppe darstellen und damit einhergehend auch der Schaffung von Shared Value. Aus den geführten Interviews können Verbesserungen als weitere Quelle, Mehrwert zu erzeugen, verstanden werden.

Einige Befragte plädieren für mehr Einsatz von Medien und Marketing:

„Es ist wenig Öffentlichkeitsarbeit für HAV WoMen. Man könnte ja durchaus auch mal an Medien gehen. Also außerhalb von Hamburg Aviation und dem Newsletter. Das mal propagieren.“ (KMU 2: 225)

„Im Marketingbereich können wir einfach auch immer nur sichtbarer werden. Die Austellung hat ganz großen Input gegeben, damit Frauen in der Luftfahrt sichtbarer werden. Das ist ein Riesenerfolg. Auch dass die jetzt überall ausgestellt wird und herumwandert. [...] Da war sehr großes Interesse da. Und da kann man drauf aufbauen. Und da können wir jetzt eigentlich nur sehen, wie wir da weiter dran anknüpfen, was wir da noch weiter draus machen.“ (Cg 2: 272-274)

Andere sagten aus, dass handfeste, vorweisbare Ergebnisse vonnöten seien:

„Ich habe gemerkt, dass solche Aktionen wie diese Ausstellung ein Erfolgserlebnis sind. Die Gruppe hat eng zusammengearbeitet und nachher hat man ein sichtbares Produkt oder Ergebnis. [...] Solche Erfolgserlebnisse bräuchte man noch häufiger. Sonst verlieren vielleicht auch einige das Interesse. Das reine Netzwerk ist nicht so sichtbar. Das ist etwas, was so unterschwellig läuft, und das wird dann so zur Selbstverständlichkeit, dass man das irgendwann nicht mehr wertschätzt. Man bräuchte eigentlich regelmäßig so gemeinsame Projekte, wo man hinterher auch sagen kann ‚genau das war's, das haben wir eben gemeinsam geschaffen‘; auf die sich dann auch

klar verweisen lässt. Es ist wichtig, dass es in einigermaßen regelmäßigen Abständen halt wieder so was gibt.“ (spBE 1: 335-337)

„Zu meinem Job gehört reden. So, aber ich muss halt neben reden auch machen. Das heißt bei mir hier zum Beispiel Artikel produzieren, Filmchen machen und Ähnliches. Das heißt, in so einer Initiative, Hamburg Aviation WoMen zum Beispiel mal, Praktikanten betreuen, Mentoring-Programme machen. Also wirklich auch Leute an die Hand nehmen und reinführen. Machen. [...] Zahlen bringen. Also wirklich da mal Drehzahl reinbringen.“ (Ku 3: 282-284)

Neben der Forderung nach mehr Ergebnisproduktion wird aber gleichzeitig auch die Ergebnisverwertung beanstandet:

„Ich weiß gar nicht, was mit den Ergebnissen, die wir immer so erarbeiten, passiert.“ (KMU 2: 223)

„Also wir haben eine intensive Atmosphäre [...] wobei, wenn die Ergebnisse nicht weitergeleitet werden, dann isses zwar für den Moment ganz schön, ganz nett, aber eigentlich hat das ja auch immer nur Sinn, wenn das dann auch umgesetzt wird. Oder an die Menschen mit den Entscheidungsmöglichkeiten, auch weitergetragen wird. Im Moment sehe ich das eher nicht so [...].“ (KMU 3: 132-134)

Einhergehend mit den erläuterten Aussagen decken sich die Beobachtungen seitens der Forscherin. Die HAV WoMen Group befindet sich an einem kritischen Punkt ihrer Entwicklung. Dies wird durch mehrere Aspekte deutlich. Mit der vorliegenden Arbeit wird ein Beitrag zum Verständnis von CSV in Clustern geleistet. Die Forschungsergebnisse der Untersuchung stellen diesbezüglich einen (qualitativen) Nachweis dar. Ein zentrales Paradox liegt in der Anerkennung und Relevanz der WoMen Group. Einerseits geben viele Befragte in den Interviews an, sie sähen die bloße Existenz der Gruppe als Mehrwert an. Trotzdem werden andererseits konkrete, messbare Ergebnisse gefordert. Der CSV-Ansatz ist ein Konzept, welches auf einen längerfristigen Zeitrahmen ausgelegt ist (vgl. Kap 3). Die Ergebnisse sind weder kurzfristig zu erzeugen noch eindeutig messbar (vgl. dazu genauer Kap. 4.1 und Kap. 10). Für die Praxis sind diesbezüglich Handlungsimpulse abzuleiten. Erstens muss das Cluster aufpassen, dass es den Druck auf die Gruppe, Ergebnisse zu erzeugen, nicht zu hoch ansetzt und zu stark ausübt. Das

HAV Cluster hat, indem es die WoMen Group strategisch verankert hat, ein wichtiges Signal zu deren Relevanz und Zukunftsfähigkeit gesetzt. Das Cluster hat das Potential erkannt und sollte nun der WoMen Group Zeit geben, dieses in Gänze zu entfalten. Die Gruppe an sich muss, zweitens, aufpassen, dass sie sich nicht auf ihren ‚Lorbeeren‘ (Anfangsschub, erste FAG und Erfolg der Ausstellung) ausruht und träge wird.

Letzteres stellt eine konkrete Gefahr für die WoMen Group dar. Werden diesbezüglich die Teilnehmerzahlen der Veranstaltungsformate zu Rate gezogen, lässt sich ein leichter Abwärtstrend, insbesondere bei den großen Rundflügen, erkennen (vgl. Abb. 20).

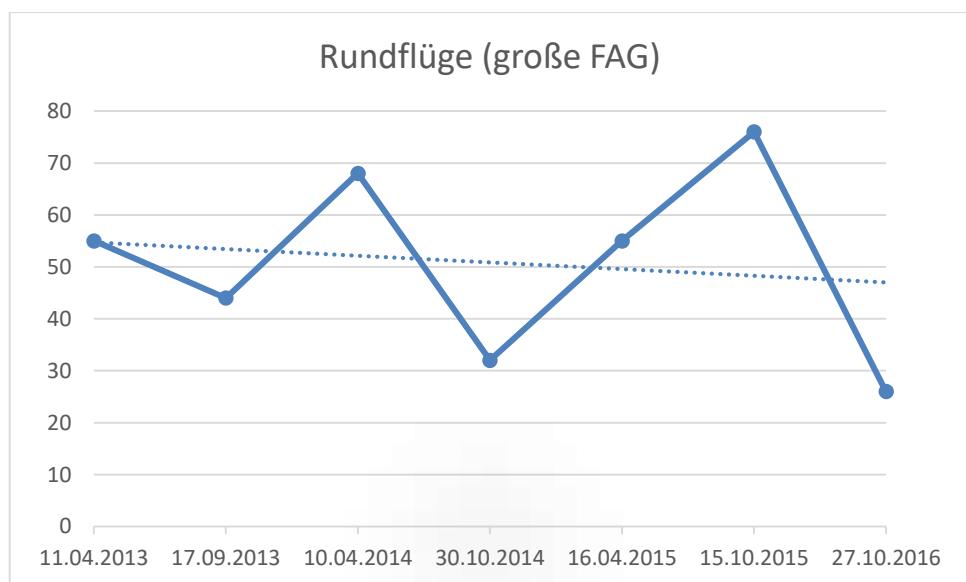


Abbildung 20: Entwicklung der Anzahl bezüglich Anmeldungen¹⁸⁰ zu den Rundflügen; die gepunktete Linie stellt die Trendlinie dar (eigene Darstellung).

Die großen Rundflüge waren zu Beginn des Forschungszeitraumes hervorragend besucht. Die erste große Veranstaltung am 11. April 2013 wurde sehr gut angenommen. Insgesamt wohnten dem ersten großen Treffen der Facharbeitsgruppe 45 Teilnehmerinnen¹⁸¹ bei. Inhaltlich folgte der ‚große Rundflug‘ dem in Kap. 7.1.2 beschriebenen Ablauf. Den Impulsvortrag hielt von Prof. Dr. rer. nat. Martina Schraudner zum Thema ‚Gender und Diversity in Organisationen‘. Anschließend kam es im World Café Format zur Bearbeitung von drei Fragen durch die Teilnehmerinnen. Die Ergebnisse wurden von der Clustergeschäftsstelle intern zu einem kurzen

¹⁸⁰ Mit Ausnahme des ersten Rundfluges, wurde für die Veranstaltungen weder seitens der Forscherin noch seitens der Clustergeschäftsstelle genau protokolliert, inwieweit die Anmeldungen von den tatsächlichen Anwesenden abweichen. Allerdings kann festgehalten werden, dass die Abweichungen nicht augenscheinlich waren.

¹⁸¹ Es waren 55 Personen angemeldet, von denen 45 tatsächlich teilnahmen.

Protokoll zusammengefasst.¹⁸² Aus heutiger Sicht lassen sich aus den bearbeiteten Fragen und den gegebenen Antworten bereits viele Anknüpfungspunkte zu den Zielen, Projekten und Schritten zur Umsetzung dieser erkennen. Die Vorschläge der Teilnehmerinnen thematisieren die Schaffung von Mehrwert im Cluster durch die WoMen Group. Auch der gesellschaftliche Bezug ist in Stichpunkten wie bspw. „westdeutsches Frauenbild schwer zu korrigieren – Hoffnung: jüngere Männer fordern ‚work life‘ balance“ eindeutig nachweisbar. Einige Stichpunkte spiegeln direkt die Wirkungsfelder von CSV in Clustern (vgl. Kap. 4.4) wider. Insbesondere die zweite Frage des World Cafés, „Wie können die unterschiedlichen Ressourcen von Hochschulen, Unternehmen, Politik noch besser für HAV WoMen genutzt werden?“, enthält Inhalte, die sich eindeutig zum Wirkungsfeld „Zugang zu spezialisiertem Personal“ verorten lassen. Die bisher höchste Teilnehmerzahl verzeichnete die WoMen Group beim Treffen am 15. Oktober 2015. Dieser Rundflug stand unter dem Motto „HAV WoMen meets Logistic Ladies“ und stieß auf reges Interesse. Bei 76 Anmeldungen waren ein Drittel der Personen Angehörige der Ladies Logistic Lounge¹⁸³. Generell lässt sich feststellen, dass die Teilnehmerzahlen insbesondere bei den Veranstaltungen, sowohl große Rundflüge als auch Kurzflüge, sehr hoch waren, die in den Räumlichkeiten von Airbus stattfanden.

Das im Forschungszeitraum letzte große FAG am 27. Oktober 2016 wies lediglich 26 Anmeldungen auf.

Die Stammtische belegen zwar eine relative konstante Teilnehmerzahl (vgl. Abb. 21), aber auch hier lässt sich ein leichter Abwärtstrend erkennen (vgl. blaue Punktelinie).

¹⁸² Das Protokoll wurde nicht an die Teilnehmer kommuniziert. Generell sei an dieser Stelle vermerkt, dass Ergebnisse der Diskussionen und World Cafés auf Flipcharts gesammelt und vermerkt wurden. Eine weitere Verwertung dieser fand im Rahmen einer Auswertung in der kleinen FAG statt. Eine generelle Kommunikation dieser Zusammenfassung an die Mitglieder von HAV fand nicht statt, was die Interviewaussagen zur mangelnden Ergebnisverwertung/-kommunikation stützt.

¹⁸³ Die Ladies Logistic Lounge (kurz: LLL) ist das Pendant der Logistik-Initiative Hamburg (= das Logistik Cluster von Hamburg) zur HAV WoMen Group. Sie besteht seit 2010 und die Interessentinnen treffen sich einmal pro Quartal (vgl. LLL o. J.).

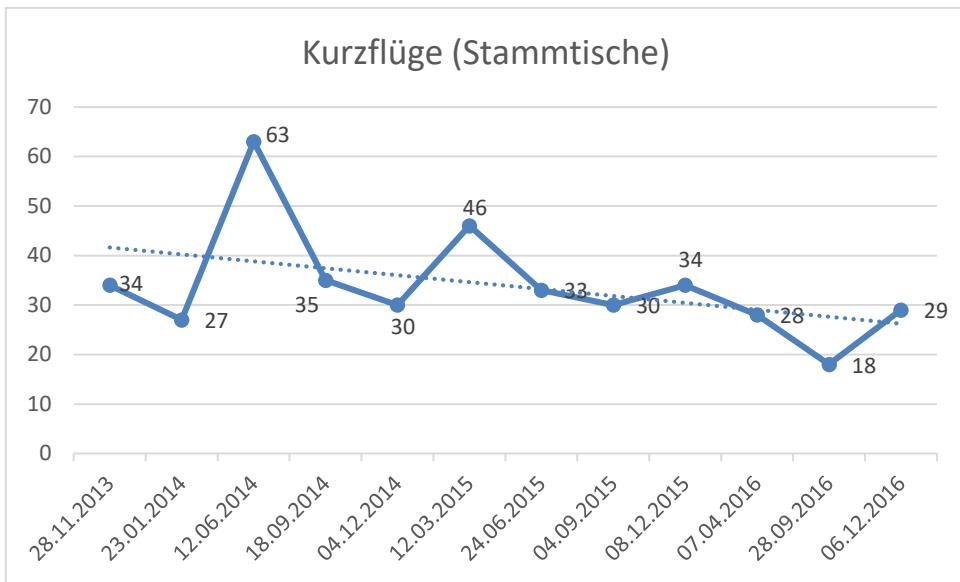


Abbildung 21: Entwicklung der Anzahl bezüglich Anmeldungen zu den Kurzflügen; die gepunktete Linie stellt die Trendlinie dar (eigene Darstellung).

Aus den Beobachtungen und zahlreichen informellen Gesprächen geht hervor, dass der enorme ‚Schub‘, den die WoMen Group zu Beginn ihres Schaffens erfuhr, abgeflaut ist. Es hat sich ein ‚harter Kern‘ aktiver und besonders engagierter Mitglieder herauskristallisiert.

Die Mitglieder müssen dem Trend, dass die Gruppe eine Selbstverständlichkeit wird oder schlimmstenfalls stagniert bzw. inaktiv wird, konsequent entgegenwirken. Letzteres ist aus Sicht der Forscherin, durch das hohe Engagement Einzelner, eher unwahrscheinlich. Eine Gruppe, so auch HAV WoMen, lebt jedoch von und mit ihren Mitgliedern. Wie aus den vorhergehenden Ausführungen deutlich wird, muss die WoMen Group sowohl bisherige Teilnehmerinnen halten als auch neue Mitglieder akquirieren.

Aber dennoch sei an dieser Stelle angemerkt, dass die Thematik von Frauen in der Luftfahrt im Cluster HAV überhaupt besetzt ist und bearbeitet wird.¹⁸⁴ Es ist strategisch verankert, es muss wiederbelebt bzw. am Leben erhalten werden.

Eine weitere Notwendigkeit zum Handeln in der Praxis besteht in einem (erneuten) Ausrichtungsprozess seitens der WoMen Group. Zwar hatte die Gruppe zu Beginn (April 2014) einen solchen Prozess initiiert, die Umsetzung flauete jedoch im Zeitverlauf erheblich ab. Bedingt durch die Entwicklung der Gruppe an sich und die Veränderung ihrer Umwelt, ist ein erneuter Strategieprozess zwingend erforderlich. Ziel dessen sollte eine klare, eindeutige Strategieentwicklung sein, die anschließend kommuniziert wird und anhand derer sich dann operative Ziele ableiten lassen. Hier werden weitere Punkte verdeutlicht. Durch die operativen Ziele könnten

¹⁸⁴ Bspw. im Vergleich zu anderen Clustern. Dies wurde insbesondere aus dem zweiten Gruppeninterview am Ende der ersten Forschungsphase mit zwei externen Personen deutlich.

sich die Mitglieder besser einbringen. Die Frauen (und Männer) sind (intrinsisch) motiviert, wollen und sind bereit Aufgaben zu übernehmen. Aber es fehlt an konkreten Dingen, bei denen sie sich engagieren können. Gleichzeitig würde damit die Clustergeschäftsstelle in ihrer Arbeit unterstützt und entlastet. Hier ergibt sich folgende Kausalkette: Operative Ziele könnten den Druck lösen, mehr Output produzieren zu müssen. Des Weiteren würde sich die Sichtbarkeit automatisch erhöhen, Wenn konkrete Ergebnisse entstehen, könnten diese kommuniziert werden. Dadurch könnte letztlich auch der Mehrwert steigen. Bei diesem Strategieprozess muss die WoMen Group jedoch aufpassen, nicht zu viele Projekte aufzuladen. Der bisherige Ansatz der Destinationen¹⁸⁵ war genau richtig, aber die Umsetzung muss verbessert werden.

Einhergehend mit der Notwendigkeit eines Strategieprozesses, muss die Verantwortlichkeit für die Gruppe neu ausgerichtet werden. Momentan liegt diese bei einer Person. Dieser ‚Head‘ der Gruppe wirkt in der Dynamik, die die WoMen Group aufgenommen hat, derzeit eher ausbremsend. Hier muss erwähnt werden, dass alle Mitglieder, die sich in der WoMen Group engagieren, dies auf ehrenamtlicher Basis tun. Das heißt, das für die Arbeit der WoMen Group zur Verfügung stehende Zeitkontingent eines jeden Mitglieds ist begrenzt. Klare und vor allem geteilte Verantwortlichkeiten zu bestimmen, würde sehr entlastend wirken. An dieser Stelle könnte als Einwand die Frage, ob das überhaupt gewollt ist, aufgeworfen werden. Die Option die WoMen Group als ‚nette Kaffeeklatschrunde‘ mit Laissez Fair Führung zu gestalten, wird grundlegend abgelehnt, was die Interviews eindeutig belegen. Die Mitglieder wollen etwas tun, beitragen, sich engagieren, Mehrwert schaffen, erhalten und erhöhen.

Des Weiteren ergibt sich aus der durchgeführten Forschung das Erfordernis, die Kommunikation, insbesondere der erarbeiteten Ergebnisse, innerhalb der HAV WoMen Group zu verbessern. Die HAV WoMen Group nutzt unterschiedliche Kommunikationskanäle. Neben Printmedien (z.B. „Hamburg Aviation Extrablatt“¹⁸⁶), Email und Internetauftritt gab es zeitweilig einen Blog (vgl. HAV WoMen Blog, o. J.)¹⁸⁷, als virtuellen Raum, in dem alle Beiträge, Neuigkeiten und Veranstaltungshinweise rund um die Facharbeitsgruppe Hamburg Aviation WoMen diskutiert werden sollten. Dieser wurde allerdings nicht im gewünschten Umfang und Ausmaß angenommen. Weiterhin ergab sich die Möglichkeit die Plattform *HAV Connect* (vgl. *HAV Connect | Hamburgs Luftfahrtnetzwerk | HAV Connect o. J.*) für die WoMen Group zu nutzen. Diese Plattform steht unter der Administration der Clustergeschäftsstelle und wird vom

¹⁸⁵ Aus den Destinationen wurden Unterarbeitsgruppen gebildet. So hatten die Frauen die Möglichkeit, sich je nach Interessenlage in einer dieser zu engagieren.

¹⁸⁶ Das Hamburg Aviation Extrablatt ist eine clusterinterne Zeitung, die halbjährlich in einer Auflage von ca. 15 000 Stück erscheint.

¹⁸⁷ Diese Quelle ist im Laufe der Bearbeitung der vorliegenden Arbeit offline gegangen, über die ausgewiesene URL im Literaturverzeichnis aber noch zu finden.

gesamten Cluster verwendet. Aus der mangelnden Nutzung und um Redundanzen bzw. Mehraufwand für die Nutzerinnen der WoMen Group (z.B. verschiedene Accounts und Passwörter) zu vermeiden, wurde der Blog eingestellt. Auf der Plattform HAV Connect unterhält HAV WoMen eine eigene Gruppe (vgl. HAV Connect | Hamburg Aviation | Hamburg Aviation WoMen, o. J.) mit derzeit 29 Mitgliedern (Stand Mai 2017). Ähnlich dem Blog gibt es hier die Möglichkeit des Austauschens und Vernetzens. Zusätzlich können Bilder, Dokumente und Informationen, bspw. über interessante Veranstaltungen, geteilt werden. Auch die Möglichkeit des Ideentausches ist durch die Funktion ‚Ideation‘ gegeben, wurde bisher aber (noch) nicht genutzt (Stand Mai 2017). Die Funktion ‚Forum‘, bei denen Themen vorgeschlagen und diskutiert werden können, enthält ebenfalls keine Einträge. Dieses Verhalten deckt ein weiteres Paradox auf: Die Mitglieder wollen (über Ergebnisse) informiert und integriert werden, eine Plattform zum Austausch wird allerdings nicht bzw. nur sehr begrenzt genutzt. Ursachen dafür sind Vermutungen. Eine mögliche Erklärung ist mangelndes Zeitkontingent. Ein weiterer (damit einhergehender) Grund könnte administrativer und informationstechnischer Art sein: Die Mitglieder müssen sich erst extra wieder einloggen, was ein Hemmnis sein könnte. Im Gegensatz zu HAV nutzt die WoMen Group nicht die gängigen Kanäle wie facebook, twitter, instagramm, linked in. Dort sind zwar viele der Mitglieder untereinander vernetzt, was die Forscherin aus ihren teilnehmenden Beobachtungen aus erster Hand bestätigen kann, aber eine übergeordnete von der WG administrierte Gruppe gibt es nicht.¹⁸⁸ Es bleibt festzuhalten, dass die WG (auch) im Bereich der Kommunikation einer Strategie bedarf, um das Potential der Frauen im vollen Umfang nutzen zu können und eine (netzwerk)tragende Infrastruktur zu etablieren.

An dieser Stelle könnte eine weitere Kausalkette auf den Weg gebracht werden: Verbessert sich die Kommunikation, insbesondere über die Ergebnisse, könnte die (von der WoMen Group auch als Ziel deklarierte) Sichtbarkeit steigen. Doppel- und Mehrarbeit in der Gruppe würden vermieden. Die Mitglieder wären informiert, was auch Handlungssicherheit erzeugt bzw. diese erhöht. Damit einhergehend steige die Attraktivität, was wiederum neue Mitglieder anziehen könnte. Die Thematik würde sich weiter im Cluster manifestieren, was auch dem Mehrwert insgesamt zu gute käme.

¹⁸⁸ Einzig bei der Online Plattform XING pflegt HAV WoMen seit August 2013 eine eigene Gruppe. Diese verzeichnet derzeit 34 Mitglieder (Stand Mai 2017). Redundanzen zur Gruppe in HAV Connect lassen sich hier nicht ausschließen. Die Nutzung der Gruppe ist allerdings ähnlich: Die geteilten Inhalte wurden bislang nicht kommentiert oder diskutiert. Im Gegensatz zu HAV Connect ist bei der XING Gruppe sichtbar, wie oft ein geposteter Beitrag angeschaut wurde. Daraus lässt sich zumindest vermuten, dass gepostete Informationen wahrgenommen werden.

Abschließend und der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass auch Aspekte der Netzwerkarbeit, wie bspw. Vertrauensbildung, -erhalt und -weiterentwicklung (vgl. hierzu Becker et al. 2005, S. 5), nicht zu vernachlässigen sind.

9 Zusammenführung von theoretischen und empirischen Befunden

Um genauer spezifizieren zu können, in welchen Bereichen Shared Value im HAV Cluster erzeugt wird und insbesondere die HAV WoMen Group Beiträge leistet, wurden nachfolgend die Erkenntnisse aus den theoretischen und empirischen Befunden zusammengetragen. Nachfolgend werden die Kapitel 4.1, „praktische Voraussetzungen“, und 4.4, „Zusammenfassung“, aus dem theoretischen Zwischenfazit (vgl. Kap. 4) mit den Ergebnissen der Empirie verknüpft.¹⁸⁹

Analog den praktischen Voraussetzungen (vgl. Kap. 4.1) besitzt HAV eine Wettbewerbsstrategie (vgl. „Hamburg Aviation - Strategie des Clusters“, 2014), in der die HAV WoMen Group auch fest verankert ist, und eine Kommunikationsstrategie (vgl. Wulfsberg/Duscheck 2014). Mit der strategischen Aufstellung der HAV WoMen Group stärkt das Cluster HAV seine Innovationsstruktur und damit auch die Möglichkeit, CSV zu generieren (vgl. erneut Kap. 4.1). Bezuglich der fünf vorgestellten Elemente des Rahmenkonzeptes treffen nachfolgend erläuterte Punkte auf die HAV WoMen Group und das Cluster zu. In den praktischen Voraussetzungen wurde die „Einbettung eines sozialen Zwecks“ vorgeschlagen. Die HAV WG stellt insofern eine regelmäßige Tätigkeit dar, um ein soziales Problem (vgl. hierzu Kap. 8.1; die Aussagen zur Idealvorstellung: Ausgewogenheit des Geschlechterverhältnisses, Gleichberechtigung und Chancengleichheit) zu lösen bzw. zu bearbeiten. Die HAV WG definiert für sich klare soziale Absichten. Allerdings wäre hier, wie im vorherigen Kapitel erläutert, eine erneute strategische Ausrichtung, sowie eine verbesserte Kommunikation nach innen und außen von Vorteil. Nichtsdestotrotz sorgt die Existenz der WG dafür, dass das Thema „Frauen in der Luftfahrt“ (und damit einhergehende Herausforderungen) im Cluster strategisch verankert ist, wahrgenommen und bearbeitet wird. Daraus resultiert ein verbessertes Klima im Cluster (vgl. erneut Kap. 4.1). Aus den Erkenntnissen der Untersuchung lässt sich ableiten, dass die HAV WG ihre Aktivitäten stärker fokussieren muss, um zukunftsfähig zu sein. Dazu sollte die obere Managementebene der jeweiligen Clusterakteure aktiv eingebunden werden (vgl. Pfitzer et al. 2013, S.

¹⁸⁹ Die Kapitel 4.2, „CSV im Wettbewerbsfeld“, und 4.3, „Erweiterung des Konzeptes nach Moon et al.“, bilden die Herleitung für Erkenntnisse, die in Kap. 4.4 eingeflossen sind. Sie bedürfen daher keiner gesonderten Übertragung.

102). Hinsichtlich des Aspektes der ‚Definition des sozialen Bedarfes‘ stellt die vorliegende Arbeit einen wichtigen Beitrag dar. Die hier erörterten Erkenntnisse tragen zu einem tiefergreifenden Verständnis für den Gesamtkontext der Thematik sowie zur Vermeidung der (Ressourcen-)Ineffizienz bei (vgl. Pfitzer et al. 2013, S. 102 f.). Der Aspekt ‚CSV messen‘ ist einer der am kritischsten zu beurteilenden Punkte. Entsprechend der vorhergehenden Ausführungen steckt die CSV-Messung an sich selber in den Kinderschuhen (vgl. Kap. 4.1). Im Praxisfall HAV war zunächst die Forschungsfrage leitend, ob das Konzept überhaupt auf Cluster übertragen werden kann bzw. ob ein Mehrwert existiert. Der Aspekt Messbarkeit, insbesondere die Anwendung des von Porter et al. vorgeschlagenen Messprozesses (vgl. erneut Kap. 4.1), stellt Forschungsfelder weiterer Untersuchungen dar.¹⁹⁰ Der Punkt ‚Schaffung einer optimalen Innovationsstruktur‘ kann in der Betrachtung insoweit vernachlässigt werden, als dass bereits erläutert wurde, dass Innovationen als Vorteile von Clustern gelten (vgl. Kap. 2.4). Eine gute Innovationsstruktur trägt zur Generierung von Shared Value bei (vgl. Kap. 4.1) und stützt damit die (in dieser Arbeit aufgestellte) These, dass CSV in Clustern (besser) geschaffen werden kann. Einzig der Unterpunkt der Finanzierung kann für die WG gesondert herausgefiltert und betrachtet werden. Im Theorienteil der Arbeit wurden verschiedene Möglichkeiten vorgestellt, wie Unternehmen Innovationen fördern bzw. finanzieren können (vgl. Kap. 4.1). In einem Cluster sind stets unterschiedlichste Akteure beteiligt (vgl. Kap. 2). Innovationen in Clustern bzw. die Kosten für Verbünde zur Forschung und Entwicklung werden i.d.R. von den beteiligten Akteuren (anteilig) gemeinsam getragen. Die Finanzierung der HAV WG erfolgt bisher aus Mitteln der Clustergeschäftsstelle. Die WG könnte als fester Bestandteil in die Budgetierung aufgenommen werden,¹⁹¹ da der durch sie geschaffene Mehrwert dem ganzen Cluster zugutekommt.¹⁹² Letztgenannter Aspekt impliziert die Aussagen zum fünften Element des Rahmenkonzeptes für die praktischen Voraussetzungen („Co-Creation mit externen Stakeholdern“) (vgl. Kap. 4.1).

Gemäß der Herleitung aus dem Theorienteil wurde nun die aus Kap. 4.4 erarbeitete Matrix zu den primären Wirkungsfeldern von CSV in Clustern fallspezifisch übertragen. Die Zuordnung

¹⁹⁰ Hier würde sich, anders als in der vorliegenden Arbeit, eine eingehende Betrachtung des gesamten Clusters und seiner Vielzahl an Projekten anbieten. Einer Untersuchung solchen Umfangs kann im Rahmen dieser Arbeit leider keine Rechnung getragen werden. Die vorliegende Untersuchung könnte ab Schritt 2 des Messprozesses tiefergehender betrachtet werden. In Ermangelung quantitativer Daten, die für einen Soll-Ist-Vergleich vonnöten sind, musste eine solche Betrachtung ausgespart werden.

¹⁹¹ Wie realistisch das ist, entzieht sich der Kenntnis der Forscherin, da sie keinen genauen Einblick in die Finanzlage des Clusters hat. Fest steht, dass die Aktivitäten der Gruppe fester Bestandteil der Clusteraktivitäten sein sollten, ohne dass die HAV WoMen Group dem Leistungsdruck des Clusters ausgesetzt ist und/oder Kürzungen befürchten müsste.

¹⁹² An dieser Stelle greift allerdings wieder die Kritik der (noch) schlechten Quantifizierbarkeit von CSV-Aktivitäten (vgl. dazu auch Kap. 10).

der einzelnen Inhalte erfolgte aus den Erkenntnissen der Forschungsphasen der Untersuchung.¹⁹³ An dieser Stelle sei erneut auf die Querverbindungen innerhalb der Matrix verwiesen. Die Felder als solches sind nicht als Fixum zu verstehen, vielmehr greifen sie ineinander über bzw. verstärken sich.

In einem ersten Schritt (vgl. Abb. 22) wurden Aktivitäten, die das Potential haben CSV zu generieren, für das gesamte Cluster zusammengetragen, um anschließend, in einem zweiten Schritt, speziell die Aktivitäten der HAV WoMen Group verorten zu können (vgl. Abb. 23).

Das Cluster Hamburg Aviation weist eine Vielzahl an Aktivitäten auf, die mit Themen von gesellschaftlicher Relevanz verknüpft sind. Die in der Legende (vgl. erneut Abb. 22, rechts) angeführten Aspekte sind prägnant und Besonderheiten im Cluster HAV; sie stellen weder eine abschließende noch wertende Aufzählung dar. Nachfolgend sollen diese kurz erläutert und in Bezug auf die Möglichkeit, Shared Value zu schaffen, in der Matrix verortet werden.

- *Crytal Cabin Award*

Der *Crysal Cabin Award* (kurz: *CCA*) ist eine internationale Auszeichnung für Innovationen im Flugzeuginnenraum. Er wird seit 2007 jährlich im Rahmen der in Hamburg stattfindenden AIX (Aircraft Interiors Expo) von der *Crystal Cabin Award Association* verliehen. Der Preis wurde von Hamburg Aviation initiiert (vgl. „Hamburg Aviation: Gemeinsam für die Luftfahrt!“, o. J.) und von der Freien und Hansestadt Hamburg gestiftet (vgl. „Crystal Cabin Award - general information“, 2017). Der CCA wird in unterschiedlichen Kategorien vergeben, u.a. in der Kategorie ‘Grüner Kabine, Gesundheit, Sicherheit und Umwelt‘. Um in dieser Kategorie nominiert zu werden, müssen Bewerber mit ihrer Innovation signifikant Gesundheits- oder Sicherheitsrisiken reduzieren, negative Umweltbelastungen oder Sicherheitsstandards für Passagiere, Fracht oder Lebendfracht verbessern (vgl. „Crystal Cabin Award - Categories“, 2017). All diese Themen haben soziale Relevanz und kommen nicht nur im ökonomischen Sinne den Erfindern und ihren Unternehmen zugute, sondern auch der Luftfahrtbranche insgesamt und eben auch der Gesellschaft. Resultierend ergibt sich in der Matrix eine Verortung insbesondere in der Zeile ‚Innovation‘ (vgl. Matrix Felder 2,5,8). Ziel ist es, die ausgezeichneten Innovationen im Anschluss als Standard im Flugzeugbau/ in der Flugzeugbranche zu etablieren (vgl. Matrix-Felder 1,4,7). Des Weiteren gibt der Award dem Nachwuchs die Möglichkeit, neue Ideen vorzustellen bzw. voranzutreiben oder auch Unterstützung durch Partner zu gewinnen, was eine Verortung im Bereich der Unternehmensneugründungen unterstützt (vgl. Abb. 22,

¹⁹³ An dieser Stelle sei erneut auf die Subjektivität des Forschungsprozesses verwiesen. Vgl. dazu auch Fußnote 123 sowie Kap. 10.

Feld 3). Der Crystal Cabin Award setzt einen Anreiz zum Innovieren und treibt insbesondere Produkt- und Prozessinnovationen voran. Im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung¹⁹⁴ trägt die Verleihung des Awards damit zur Schaffung von Shared Value bei.

- *HAV WoMen*

Die Verortung der WoMen Group und ihrer Aktivitäten wird nachfolgend gesondert erläutert (vgl. Abb. 23).

- *ZAL*

Das *Zentrum für Angewandte Luftfahrtforschung* (kurz: *ZAL*) wurde 2009 von insgesamt neun Gesellschaftern¹⁹⁵ als Public Private Partnership gegründet. Das *ZAL* fungiert dabei als Treiber, Koordinationsstelle und Forschungsplattform. Ziel ist der Ausbau von Technologiekompetenz, um den Standort sowohl national als auch international zu stärken (vgl. *ZAL* o. J.). „In enger Abstimmung mit dem Luftfahrtcluster Hamburg Aviation bündelt das *ZAL* die Technologiekompetenz der Hansestadt in einer zentralen Einrichtung *ZAL TechCenter* und schafft so Synergieeffekte.“ (*ZAL* o. J.). Das *ZAL* bietet die Möglichkeit, im Rahmen einer „neuen Form von wissenschaftlich-technischer Zusammenarbeit“ (*ZAL* o. J.) unterschiedlichste Projekte für die angewandte Luftfahrtforschung zu erforschen bzw. zu realisieren. Anders formuliert, erzeugen nicht nur die entwickelten Produkte auf dem Markt und/oder innerhalb der Wertschöpfungskette Shared Value, sondern auch die Art und Weise der Zusammenarbeit. Die Verortung in den primären Wirkungsfeldern erfolgte demgemäß in den Bereichen ‚Innovation‘ (vgl. Abb. 22, Felder 2,5,8) und ‚Produktion‘ (vgl. Abb. 22, Felder 1,4,8).

- *Luftfahrtforen*

Das Luftfahrtforum ist ein Veranstaltungsformat von Hamburg Aviation, welches drei Mal im Jahr stattfindet. Im Kreise von Experten und Interessierten werden „wichtige technische und wirtschaftliche Themen aus der Luftfahrt“ („Hamburg Aviation: Das Hamburg Aviation Forum“, o. J.) präsentiert und diskutiert. Die Themenvielfalt ist dabei sehr hoch: Von modernen

¹⁹⁴ Verbesserungen sind hier auf mehreren Ebenen zu konstatieren: Sowohl im technischen Bereich mittels Produkt- und Prozessinnovationen als auch im nicht-technischen Bereich mittels Erhöhung von Komfort und Sicherheit durch die vorgenannten Innovationen. Damit einhergehend lassen sich sowohl die Generierung von ökonomischen - (Gewinne) als auch nichtökonomischen Werten vermuten. Eine gesonderte Untersuchung zum Beweis dieser Hypothese geht mit dem bereits erläuterten Vorschlag einer Betrachtung des gesamten Clusters d'accord.

¹⁹⁵ Zu den Gesellschaftern aus Politik, Industrie und Wissenschaft gehören: Mit je 20 % Gesellschafteranteil die Freie und Hansestadt Hamburg, die Airbus Operations GmbH und die Lufthansa Technik AG; mit 18 % der *ZAL* Förderverein e. V.; mit 10 % das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V.; mit je 3 % die Hamburger Hochschulen TUHH; HAW, HSU und UHH (vgl. *ZAL*, o. J.).

Fertigungstechniken, über Innovationen und Kooperationen bis hin zur Finanzierung. Jedes Forum hat jeweils einen spezifischen Schwerpunkt. Im Rahmen von Vorträgen und Diskussionen lebt das Cluster die Netzwerkultur und den Wissenstausch intensiv aus. Dabei entstehen wichtige Kontakte sowohl auf Clusterebene als auch auf Unternehmens- und persönlicher Ebene. Das Hamburg Aviation Forum bietet daher insbesondere neuen Mitgliedern oder bspw. Start Ups den Zugang zu relevanten Informationen (vgl. Kap. 4.4; Abb. 22, Feld 3) oder erleichtert den Zugang zum Cluster (Feld 6). Des Weiteren leistet das Forum einen wichtigen Beitrag zur Nutzung der gemeinsamen Infrastruktur und zur Festigung der lokalen Beziehungen zwischen den Clusterakteuren (vgl. Kap. 4.4; Abb. 22, Feld 1).

- *Cross Clustering*

Im Bereich des Cross Clustering übt das Cluster HAV verschiedene Aktivitäten aus. Beispielsweise initiierte HAV die *European Aerospace Cluster Partnership* (kurz: *EACP*)¹⁹⁶. Seit 2009 dient die *EACP* „als Plattform, um sich gegenseitig auszutauschen, länderübergreifende Projekte in die Wege zu leiten und die Branche sichtbar zu machen“ (Hamburg Aviation: *EACP* o. J.). *EACP* agiert auf eine informelle, dezentralisierte und flexible Weise, die auf eine organisatorische Basis von kontinuierlichen Arbeitsgruppen, vorübergehende Projektkonsortien und bi- oder multilateralen Ad-hoc-Partnerschaften zurückgreift. Das Hauptziel besteht darin, durch eine intensive Inter-Cluster-Zusammenarbeit die globale Wettbewerbsfähigkeit in Europa in den drei Hauptbereichen ‚Wissensaustausch‘, ‚Stärkung der EU-Position‘ und ‚Innovationen voranbringen‘ zu verbessern (vgl. Maaßen, o. J., S. 12). Dabei sollen vorhandene Stärken weiter ausgebaut und Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten generiert bzw. erhalten werden (vgl. Hamburg Aviation: *EACP* o. J.). Mit dem Fokus auf europäische Vernetzung zwischen den Clustern wird neben der ökonomischen Wertschöpfung durch bspw. Wettbewerbsvorteile und Innovation auch eine gemeinsame nichtökonomische Wertebasis wie Vertrauen, Zuverlässigkeit und Engagement angestrebt (vgl. Maaßen, o.J., S. 10). Damit trägt das Cross Clustering zur Schaffung eines Shared Value bei (vgl. Kap. 4.4; Abb. 22, Feld 2).

Ein weiteres Beispiel für die Cross Clustering Aktivitäten von Hamburg Aviation stellt das Konsortium¹⁹⁷ der *Energy Efficient Aviation Solutions* (kurz: *EEAS*) dar. Das Verbundvorhaben

¹⁹⁶ Im Mai 2009 unterzeichneten 24 Luftfahrtorganisationen aus 15 Ländern den Letter of Intent (LOI). Die *EACP* umfasst bis dato 40 Mitglieder aus 15 Ländern (vgl. Hamburg Aviation: *EACP* o. J.). Seit 2013 ist die *EACP* Mitglied im EU-Förderprogramm *ESCP* (European Strategic Cluster Partnership) (vgl. für ausführlichere Informationen *EACP: European Aerospace Cluster Partnership* o. J. sowie *ESCP-4i in brief* 2016).

¹⁹⁷ Neben Hamburg Aviation sind das Kompetenzzentrum Luft- und Raumfahrttechnik Sachsen/Thüringen e. V., Berlin Brandenburg Aerospace Alliance e. V., Silicon Saxony Management GmbH und die TU Dresden Partner des Konsortiums (vgl. Hamburg Aviation: *Energy Efficient Aviation Solutions* o. J.; für weitere Informationen siehe auch *EEAS - Energy Efficient Aviation Solutions* o. J.).

hat sich der Energieeffizienz im Flugzeugbau verschrieben, welche „in der Luftfahrt eine besondere Bedeutung [hat]: Sie ist der Schlüssel zur notwendigen Balance zwischen Globalisierung und Mobilität auf der einen und Ressourcenschonung, Umweltschutz und Nachhaltigkeit auf der anderen Seite.“ (Hamburg Aviation: Energy Efficient Aviation Solutions o. J.). Mittels neuer Strategien der Technologieintegration und Innovationen soll diese nun verbessert werden. Aus vorhergehenden Ausführungen lässt sich auch in der Aktivität der EEAS eindeutig ein CSV-Potential ableiten (vgl. erneut Abb. 22, Feld 2).

Des Weiteren ist HAV auch an clusterübergreifenden, lokalen Projekten, wie bspw. dem *Co-Learning Space für Hamburger Cluster*¹⁹⁸, beteiligt. Ziel dieses Projektes ist neben der Identifikation von Schnittstellen der Hamburger Cluster¹⁹⁹ die strategische Etablierung von nachhaltigen Strukturen für eine clusterübergreifende Zusammenarbeit. Durch die Verstärkung der „Zusammenarbeit zwischen den Clustern [...] werden [...] neue Lern-, Entwicklungs- und Synergiepotentiale“ (Co-Learning Space o. J.) erschlossen, welche simultan die Wettbewerbsfähigkeit stärken, die ihrerseits wiederum zur Schaffung eines Shared Value beitragen.

- *proTechnicale*

Eng mit der Thematik der HAV WoMen Group verknüpft ist das von der *Sophia.T gemeinnützige GmbH* initiierte Projekt *proTechnicale*. ProTechnicale ist ein speziell für Abiturientinnen konzipierter elfmonatiger Kurs zur Orientierung und Qualifizierung im technischen Bereich. Jungen Frauen wird neben der Entwicklung tiefergehender technischer Kenntnisse und Fertigkeiten die Möglichkeit eröffnet, „ein Netzwerk in Industrie und Universität aufzubauen und die eigene Persönlichkeit weiterzuentwickeln“ (proTechnicale – Auf in die Zukunft o. J.). Ziel ist die Begeisterung und Gewinnung qualifizierter junger Frauen für technische Berufe aus den Bereichen Luft- und Raumfahrt sowie alternative Energien. Das Programm existiert seit dem Jahr 2011 und hat inzwischen mehr als 65 Absolventinnen, „von denen sich über 90% für ein technisches Studium entschieden haben“ (proTechnicale – News & Presse o. J.).

¹⁹⁸ Das Projekt *Co-Learning Space für Hamburger Cluster* soll die „kollektive Wissensbündelung“ erleichtern und verstetigen sowie „damit einhergehende Austauschprozesse zwischen den Clustern“ (Co-Learning Space - Allgemeines o. J.) unterstützen und begleiten. Gefördert wird das Projekt, welches institutionell an der HSU verortet ist, von der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation (BWVI) der Freien und Hansestadt Hamburg und vom Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE). Die Laufzeit ist von November 2016 bis Oktober 2019 angesetzt.

¹⁹⁹ Hamburg hat z.Z. acht Cluster: Cluster Erneuerbare Energien Hamburg, Next media, Hamburg Aviation, Maritimes Cluster Norddeutschland, Life Science Nord, Logistik-Initiative Hamburg, Gesundheitswirtschaft und Kreativgesellschaft (Stand: Juni 2017). Für weitergehende Informationen vgl. Clusterpolitik der Freien und Hansestadt Hamburg o. J..

Das Projekt ist zwar unabhängig vom Cluster HAV, trotzdem eng damit verknüpft.²⁰⁰ ProTechnicale hat bspw. seinen Sitz im ZAL. Ein Teil des Unterrichts für die Teilnehmerinnen findet in den dortigen Räumlichkeiten statt. Die Clusterakteure von HAV stellen u.a. Praktikumsplätze für die Teilnehmerinnen zur Verfügung. ProTechnicale setzt in Bezug auf die Generierung eines Shared Value für HAV im Bereich der Wertschöpfungskette, insbesondere des Personals und der Nachwuchsgewinnung, an (vgl. Abb. 22, Feld 7). Ähnlich der HAV WoMen Group kann das Programm als (soziale bzw. Bildungs-) Innovation gelten, weil es versucht, ein bestehendes soziales Bedürfnis, mehr Frauen für technische Berufe zu qualifizieren, im Rahmen neuer Lösungsansätze zu erschließen (vgl. Kap. 2.4.2; vgl. Abb. 22, Feld 8).

- *Messeauftritte (ILA; AIX)*

Um ein erfolgreiches Cluster zu bleiben, ist es für HAV unerlässlich, sich und den Luftfahrtstandort Hamburg auf relevanten nationalen und internationalen Fachmessen (bspw. AIX, ILA, International Paris Airshow) zu präsentieren. Bei diesem Austausch entstehen Vernetzungen und „nachhaltige Partnerschaften, von denen die gesamte Hamburg Aviation Community profitiert“ (Hamburg Aviation: Messen o. J.). Daraus ergibt sich für die Messeauftritte bezüglich der Wirkung von CSV im HAV Cluster eine primäre Zuordnung im Bereich Unterstützung und Ausbau des lokalen (und globalen) Umfeldes (vgl. Abb. 22, Feld 1 und 3).

- *Forschungsprojekte*

Im Cluster HAV existieren zahlreiche Projekte in unterschiedlichsten Kategorien²⁰¹. Hier zeigt sich die Themenvielfalt, mit der Shared Value im Cluster geschaffen werden kann, besonders deutlich. Ein thematischer Schwerpunkt ist die Öko-Effizienz in der Luftfahrt. Dieser Themen schwerpunkt macht besonders deutlich, dass gesellschaftliche Bedarfe Auswirkungen auf die Luftfahrt haben.²⁰² Jedes der einzelnen Projekte spricht, je nach Themenschwerpunkt, unterschiedliche Bereiche in der Matrix an. Die Tatsache, dass es solche Projekte gibt und sie im

²⁰⁰ Insbesondere im Rahmen der teilnehmenden Beobachtungen wurde dies ersichtlich: Initiator Manfred Kennel war von 2002 bis 2009 als Geschäftsführer von *Diehl Aerospace* tätig. Herr Kennel wurde im Oktober 2016 im Rahmen des HAV Forums mit der A-380 Medaille für seine besonderen Verdienste für den Luftfahrtstandort geehrt.

²⁰¹ Gemeint ist hier die thematische Zuordnung zu: Aviation Services, Flugzeuge und Flugzeugsysteme, Kabinen und Kabinensysteme, Lufttransportsysteme, Materialien, Öko-Effizienz oder dem Spartencluster-Wettbewerb. Viele der Projekte decken Themenfelder mehrerer Kategorien ab. (vgl. „Hamburg Aviation: Projektdatenbank“, o. J.).

²⁰² Stellvertretend für viele Projekte seien an dieser Stelle genannt: Komfortableres Fliegen mit den Projekten *LiKab* – Lichtempfinden und Kabinenklima (vgl. Hamburg Aviation: *LiKab* – Lichtempfinden und Kabinenklima o. J.) und *Flugzeugsitzschiene* (vgl. Hamburg Aviation: *Flugzeugsitzschiene* o. J.), sowie Umweltschutz mit dem Projekt *Green Airport* (vgl. Hamburg Aviation: *Green Airport* o. J.). Für ausführliche Erläuterungen sei auf die entsprechenden Quellenangaben verwiesen.

Clusterverbund zwischen unterschiedlichen Akteuren bearbeitet werden, spricht für eine primäre Verortung²⁰³ in dem Feld Innovation/Neubewertung der Produkte und Märkte (vgl. Abb. 22, Feld 2).

- *HCAT*

Im Rahmen der *Qualifizierungsoffensive Luftfahrtindustrie*²⁰⁴ im Luftfahrtcluster Hamburg war die Gründung des *Hamburg Centre of Aviation Training* (kurz: *HCAT*) ein „Meilenstein in der Entwicklungsarbeit“ (Schilling-Kaletsch et al. 2012, S. 87). Das *HCAT* ist ein physischer Raum bzw. Gebäude, den/das die beteiligten Akteure²⁰⁵ in unterschiedlichen Formen der schulischen, akademischen und betrieblichen Aus- und Weiterbildung (vgl. ebd.) nutzen können. Im Fokus der Ausbildung stehen dabei insbesondere die Schwerpunkttechnologien des Clusters, wie bspw. Avionik, Kabine und Kabinensysteme (KKS).

Das *HCAT* ist ein Musterbeispiel für die Generierung von CSV im Cluster HAV. Es verkörpert ein innovationsförderndes Infrastrukturprojekt, was seinerseits gleichzeitig eine Bildungsinnovation darstellt (vgl. Abb. 22, Feld 5 und 8). Nicht nur die Zusammenführung der Kompetenzen „unter einem Dach“, sondern auch die Quernutzung selbiger sind eine Besonderheit. Akteure aus Wissenschaft und Praxis befruchten sich gegenseitig: Ausbildungsprogramme können an die Bedarfe der Praxis angepasst werden; die Wissenschaft bekommt einen Einblick über den relevanten Forschungsbedarf der Luftfahrtunternehmen. Die Akteure rücken durch die Nutzung des *HCAT* enger zusammen und befördern sowohl Innovationen, den Abbau von Denkbarrieren als auch die Schaffung von Transparenz, Vertrauen, (informellen) Wissens- und Kompetenztransfer und Vernetzung (vgl. Schilling-Kaletsch et al. 2012, S. 88) im Schwerpunkt Personalqualifizierung und Nachwuchskräftesicherung, und mit Strahlkraft auf das gesamte Cluster.

²⁰³ An dieser Stelle sei erneut auf die Subjektivität des Forschungsprozesses (vgl. ausführlicher dazu Kap. 10), die Synergien und Überschneidungen zwischen den Matrixfeldern (vgl. dazu erneut. Kap. 4.4) verwiesen.

²⁰⁴ Mit der Entscheidung von Airbus, den Standort Hamburg für die Entwicklung und Produktion des A380 weiter auszubauen, der Stärkung des Standortes durch die Lufthansa Technik und die Erweiterung des Flughafens Hamburg Anfang der 2000er, erhöhte sich entsprechend der Personalbedarf. Die *Qualifizierungsoffensive Luftfahrt* war eine Initiative, um diesen Bedarf an qualifiziertem Personal begegnen zu können. Sie beinhaltete verschiedenste Maßnahmen entlang der Bildungskette (vgl. auch für ausführlichere Darstellungen Schilling-Kaletsch et al. 2012, S. 84 ff.).

²⁰⁵ In einer sog. *Lernortkooperation (LOK)* stimmen sich die Partner organisatorisch, u.a. bezüglich der Nutzung der Räumlichkeiten, untereinander ab. Genutzt wird das *HCAT* von Airbus, LTT, der Gewerbeschule G15 und der HAW (vgl. Schilling-Kaletsch et al. 2012, S. 87 f.). Zur Unterstützung in strategisch relevanten Aufgaben steht der *LOK* ein *Beirat* zur Seite. Mitglieder des Beirates sind Vertreter des Clusters, die sich mit Fachkräftequalifizierung befassen. (vgl. ebd.). Seit 2017 koordiniert und moderiert der Verein *HCAT +* die Geschäfte rund um das *HCAT*. Ziel ist dabei die nachhaltige Personalentwicklung durch die Identifikation „zukünftige[r] Bedarfe für neue Bildungsformen für wettbewerbsfähige Unternehmen“ (*HCAT+ - Startseite o. J.*) u.a. durch gemeinsame Projekte.

Die vorhergehenden Erläuterungen der fallspezifischen Wirkungsbereiche sind individuelle und besondere Aktivitäten im Cluster HAV, mit dem Potential Shared Value zu erzeugen. Gleichwohl wird durch diese Alleinstellungsmerkmale die Wettbewerbsfähigkeit des Clusters erhöht (vgl. Kap. 3.2.3). Die Wettbewerbsfähigkeit wurde in dieser Arbeit in zwei Komponenten seziert: Wettbewerbsvorteil und sozioökonomische Komplexität (vgl. erneut Kap. 3.2.3). Festzustellen ist, dass die Voraussetzungen für den Wettbewerbsvorteil (d. h. Konkurrenz im Sinne von ökonomischem Wettbewerb, Gewinnstreben und Zukunftsorientierung) (vgl. Porter 2015, S. 3; Grant 2013, S. 170 ff.; Hofer 2001, S. 145) im Cluster HAV durch die CSV-Aktivitäten ausgebaut bzw. verbessert werden. Die oben angeführten Aspekte greifen zudem die sozioökonomische Komplexität, hier definiert als die Verknüpfung wirtschaftlicher und sozialer Handlungen bzw. ökonomischer Aktivitäten und ihrem sozialen Kontext (vgl. Kap. 3.2.4), auf und bieten Lösungsansätze. Diese Lösungsansätze (in denen CSV entsteht bzw. entstehen kann) halten das bisherige Niveau des HAV Clusters bzw. treiben das Cluster weiter voran.

CSV Clustervorteile	Unterstützung und Ausbau des lokalen Umfeldes	Neubewertung der Produkte und Märkte	Verbesserung entlang der Wertschöpfungskette
Produktivität	Crytal Cabin Award	Crytal Cabin Award	Crytal Cabin Award
	HAV WoMen	HAV WoMen	HAV WoMen
	ZAL	ZAL	ZAL
	Luftfahrtforen		
	Messeauftritte (ILA; AIX)	Forschungsprojekte	proTechnicale
			HCAT
Innovation	Crytal Cabin Award	Crytal Cabin Award	Crytal Cabin Award
	HAV WoMen		HAV WoMen
	ZAL	ZAL	ZAL
	Cross Clustering		proTechnicale
		Forschungsprojekte	
		HCAT	HCAT
Unternehmensneugründungen	Crytal Cabin Award		
	HAV WoMen		
	Luftfahrtforen	Luftfahrtforen	
	Messeauftritte (ILA; AIX)		

Legende:

Crytal Cabin Award
HAV WoMen
ZAL
Luftfahrtforen
Cross Clustering
proTechnicale
Messeauftritte (ILA; AIX)
Forschungsprojekte
HCAT

Abbildung 22: fallspezifische Matrix der primären Wirkungsfelder von CSV im Cluster HAV (eigene Darstellung). Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurde eine Legende angeführt, die in jeweils der gleichen Reihenfolge die Felder der Matrix ausfüllt. Ist eine Aktivität in einem Feld nicht vorhanden, so ist die Zelle hellgrau unterlegt und nicht befüllt. Die Aktivität der HAV WoMen Group erhielt eine besondere Kennzeichnung (lila unterlegt), weil sie als Untersuchungsobjekt der vorliegenden Arbeit zentral ist und optisch hervorgehoben werden sollte.

Für die HAV WoMen Group sind in Bezug auf die Zusammenführung theoretischer und empirischer Befunde nachfolgend erläuterte Aspekte bedeutsam. Abbildung 23 veranschaulicht die Ausführungen.

Im Bereich Produktivität/Unterstützung und Ausbau des lokalen Umfeldes ergab sich, wie bereits in Kap. 8.2 genauer erläutert wurde, dass die HAV WoMen Group insbesondere bezüglich des Zugangs zu spezialisiertem Personal Shared Value im Cluster HAV generiert (vgl. Abb. 23, Feld 1). Des Weiteren stärkt die Gruppe an sich den Zusammenhalt von Frauen im Cluster, was wiederum durch das und für das community management geleistet wird.

Die WoMen Group an sich stellt, entsprechend der in dieser Arbeit erläuterten Definition von sozialen Innovationen (vgl. Kap. 2.4.2) und anhand der empirischen Befunde aus den durchgeführten Forschungen (vgl. Kap. 7 und 8), eine eben solche dar (vgl. Abb. 23, Feld 2; dazu auch Kap. 8.1 Aussagen zum Mehrwert, die hier einen Querverweis darstellen). Diese (soziale) Innovation kann wiederum Wechselwirkungen mit anderen (ökonomischen bzw. technischen) Innovationen freisetzen (vgl. Kap. erneut 2.4.2), von denen das gesamte Cluster profitiert. Vereinfacht ausgedrückt kann die HAV WoMen Group durch ihre Aktivitäten einen gesellschaftlichen Wandel unterstützen, von dem das Cluster letztlich in Form von Wettbewerbsvorteilen profitieren könnte (vgl. Kausalzusammenhänge Kap. 8). Auch im Bereich des Cross Clustering trägt die WoMen Group zur Schaffung eines Shared Value bei, indem sie Vernetzungsaktivitäten mit den lokalen ‚Hamburg Logistic Ladies‘ oder auch den österreichischen ‚Girls in Aviation‘ nachgeht. Im Vordergrund steht dabei stets, Kontakte, primär geschäftlicher Natur, zu knüpfen. Ebenso wichtig ist der Erfahrungs- und Wissensaustausch, was letztlich dem gesamten Cluster zugute kommt (vgl. erneut Abb. 23, Feld 2; dazu auch Kap. 4).

Durch ihre Veranstaltungsformate (Rundflüge, Stammtische etc.) kann die WoMen Group einen gesellschaftlich relevanten Mehrwert (insbesondere im Bereich der Unternehmensneugründungen; vgl. Abb. 23, Feld 3) unterstützen. Viele Veranstaltungen fördern den regen Austausch (vgl. Kap. 7.1.1 und 7.1.2) und das Netzwerken, was wiederum von den Befragten als Mehrwert wahrgenommen wurde (vgl. Kap. 8.1).

Der Theorieteil der Arbeit sagt aus, dass Cluster auf Grund ihrer Beschaffenheit (Lokalität, schnelle Kommunikationswege etc.; vgl. Kap. 2.4) die Bedürfnisse ihrer Kunden/Akteure schneller und besser wahrnehmen, als es ein einzelnes Unternehmen im Stande ist. Dieser Aspekt spiegelt sich auch in der WoMen Group wider. Die vorliegenden Forschungsergebnisse bekräftigen, dass die Thematisierung der Frauen in der Luftbranche als Mehrwert und potentiellen Wettbewerbsvorteil für das Cluster HAV (vgl. Kap. 8.1) wichtig ist. Auf Grund der Forschungsergebnisse (vgl. Kap. 4) wurde dieser Punkt in zwei Feldern der Matrix verortet (vgl. Abb. 23, Feld 4 und 7).

Des Weiteren veranschaulichte das Beispiel des ‚Zugangs zu spezialisiertem Personal‘, welcher Kau-salmechanismus in Bezug auf die Schaffung von Shared Value mit der Existenz der WoMen Group entsteht (vgl. Kap. 8.2; Abb. 23, Feld 7). Eng mit der Nachwuchsgewinnung verbunden ist die Zusammenarbeit mit proTechnicale.

Die Teilnehmerinnen von proTechnicale erhalten stets eine Einladung zu den Veranstaltungen der HAV Women Group. Frauen der HAV WoMen Group werden bspw. im Rahmen von sog. Kamin-abenden von der Geschäftsführung oder Projektkoordination von ProTechnicale als Vorbilder eingeladen. So findet ein permanenter Wissens- und Erfahrungsaustausch statt, von dem beide Parteien profitieren. Die Wertschaffung erfolgt zwar hier primär im nichtökonomischen Sinn, dennoch leistet dieser Austausch einen enormen Beitrag zur Schaffung eines Shared Value für die „Thematik Frauen in der Luftfahrt“ und damit für das gesamte Cluster HAV (vgl. Abb. 23, Feld 8). Die regelmäßig stattfindenden Impulsvorträge (vgl. Abb. 23; Feld 7) geben den teilnehmenden Frauen Motivation, neue Ideen und Gedanken sowie Anreize für das eigene Handeln. Letzteres wird durch die Frauen in die Unternehmen getragen.

CSV Cluster	Unterstützung und Ausbau des lokalen Umfeldes	Neubewertung der Produkte und Märkte	Verbesserung entlang der Wertschöpfungs- kette
Produktivität	HAV WoMen	HAV WoMen	HAV WoMen
	community management	Bedürfnisse für Frauen in der Luftfahrt erkennen (Anforderungen an Arbeitsplatz etc.)	Bedürfnisse für Frauen in der Luftfahrt erkennen (Anforderungen an Arbeitsplatz etc.)
	Zugang zu spezialisierten HR (vgl. Kap. 8.2)		Nachwuchssicherung
Innovation	HAV WoMen		HAV WoMen
	Cross clustering mit Logistic Ladies und 'girls in Aviation' Graz		Zusammenarbeit mit proTechnicale
	WG als soziale Innovation		Ausstellung zu HAV WoMen im Rathaus
Unternehmens- neugründungen	HAV WoMen		
	große Rundflüge		
	Kurzflüge (Stammtische)		
	netzwerken		
	Zugang zu Informationen (bspw. Veranstaltungs-hinweise)		

Abbildung 23: Fallspezifische Matrix der primären Wirkungsfelder von CSV im Cluster HAV durch HAV WoMen (eigene Darstellung). Die Felder 5 und 6 sind aus Gründen der Übersichtlichkeit hellgrau eingefärbt, um zu verdeutlichen, dass hier keine Aktivitäten primärer Wirkungsfelder der HAV WoMen Group vertreten sind.

Zusammenfassend kann formuliert werden, dass die getroffenen Aussagen und Forschungsergebnisse zwar nicht allgemeingültiger Natur sind, sie aber ein Beispiel liefern, wie CSV im Cluster HAV und insbesondere durch die WG entsteht. In einem nächsten Schritt weiterer Forschung könnte versucht werden, allgemeingültige Aussagen zu erhalten (bspw. durch quantitative Befragung verschiedener Cluster). Um die Restriktionen näher zu beleuchten, unter denen die o.g. Forschungsergebnisse zu betrachten sind, erfolgt im nachfolgenden Kapitel eine Erläuterung der Bedingungen vorliegender Forschungsarbeit.

10 Forschungslogische Beurteilung

Im Rahmen des Forschungsdesigns (vgl. Kap. 7) wurden Gütekriterien spezifiziert, die nachfolgend in Bezug auf die durchgeführte Forschung genauer erläutert werden. Ziel ist dabei eine forschungslogische Beurteilung darüber herauszukristallisieren, ob und unter welchen Bedingungen die angestrebten und handlungsleitenden Gütekriterien eingehalten wurden. Mit diesem dokumentarisch geprägten Vorgehen soll die „kritische Rationalität des Forschers“ (Möller 2006, S. 233) reflektiert in die Ausführungen Eingang finden und „den Forschungsprozess einer externen Überprüfung zugänglich machen“ (ebd.).

- *Intersubjektive Nachvollziehbarkeit*

Das theoretische Vorverständnis zur Thematik erfolgte ausführlich im Teil A der Arbeit. Die beiden großen grundlegenden Theorien wurden jeweils separat dargestellt (Cluster vgl. Kap. 2 und Creating Shared Value vgl. Kap. 3). Eine ausführliche Erläuterung des Forschungsstandes unterblieb erstens auf Grund der Aktualität des CSV-Ansatzes, welcher eine historische Verortung beinhaltet, und zweitens wegen der ausführlichen Darstellung angrenzender Konzepte und Ansätze. Die Neuartigkeit bzw. die zu schließende Forschungslücke der vorliegenden Arbeit wurde mit der Zusammenführung beider Konzepte im Zwischenfazit (vgl. Kap. 4) abgehandelt. Dabei verweisen permanent Rückbezüge auf die zu Grunde gelegten theoretischen Erkenntnisse.

Die Forschung (Teil B) beginnt mit einer Erläuterung des Gesamtkontextes (HAV Cluster, vgl. Kap. 5), um das Untersuchungsobjekt HAV WoMen Group (vgl. Kap. 6) genau verorten zu können. Anschließend wurde das Design des Forschungsprozesses ausführlich dargestellt und dokumentiert, was eine Nachvollziehbarkeit gewährleisten soll.²⁰⁶

Angrenzende Themen, zusätzlich interessante Informationen und/oder Querverweise, die wichtig für das Verständnis, jedoch nicht im Fokus der vorliegenden Arbeit sind, erfuhren die Kennzeichnung mit Hilfe eines Fußnotenapparates. Formal wurde unter Verwendung der Harvard Zitiermethode im gesamten Forschungsprozess „eine Referenzierung auf die verwendeten Quellen ermöglicht und diese in einem Literaturverzeichnis dokumentiert“ (Möller 2006, S. 233).

- *Indikation des Forschungsprozesses*

„Die Indikation des qualitativen Vorgehens“ (Steinke 2015, S. 326) wurde mit der Fragestellung bestimmt und bereits im Rahmen des Forschungsdesigns erläutert (vgl. Kap. 7), daher wird sie hier nicht noch einmal expliziert. Ziel war es, ein tiefergehendes Verständnis für den interessierenden Sachverhalt zu erreichen und die Wirkungszusammenhänge nachzuvollziehen. Im Rahmen dieser Forschungsaufgabe wurde durch die Verwendung verschiedener Methoden innerhalb der qualitativen Forschung trianguliert. Es bestand nicht die Absicht, eine „objektive Wahrheit“ zu konstatieren, sondern vielmehr der „Analyse mehr Breite und Tiefe zu verleihen“ (Fielding/Fielding 1986, S. 33 zit. nach Flick 2015, S. 311). Die Triangulation zwischen den qualitativen Methoden ist daher nicht als Validierungsstrategie aufzufassen, sondern als Absicherung und Begründung bisheriger „Erkenntnisse durch die Gewinnung weiterer Erkenntnisse“ (Flick 2015b, S. 311). Die Begründung zur Angemessenheit der Methodenwahl (warum wurden die verwendeten Methoden ausgewählt), der Transkriptionsregeln (wie wurde transkribiert), der Samplingstrategie (wer wurde befragt?) sowie der methodischen Einzelentscheidungen im Kontext der gesamten Untersuchung und der Bewertungskriterien (vgl. Steinke 2015; S. 327 f.) wurden ebenfalls mit der Beschreibung des Forschungsdesigns eingehend und nachvollziehbar erläutert (vgl. erneut Kap. 7).

Insgesamt bildet der Aufbau der Arbeit mit der zu Grunde gelegten theoretischen Betrachtung, der Darstellung des Praxisbeispiels, der Auswahl und Beschreibung der Methodik, sowie der anschließenden Analyse eine konsistente Vorgehensweise.

²⁰⁶ Die vollständigen Transkripte der Interviews (Grunddatenmaterial) liegen dem Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Helmut-Schmidt-Universität/ Universität der Bundeswehr Hamburg vor, wurden aber aus Vertraulichkeitsaspekten nicht dem Anhang beigefügt.

Eine Triangulation mit quantitativen Methoden zur Absicherung der gewonnenen Erkenntnisse wäre zum derzeitigen Stand der Forschung nicht sinnvoll und ist deshalb bewusst unterblieben. Letzteres stellt die Basis für weitergehende Forschungen diesbezüglich dar.

- *Empirische Verankerung*

Mit Hilfe „hinreichender Textbelege“ (Steinke 2015, S. 328) konnte die Theoriebildung und -prüfung für den Einzelfall des Praxisbeispiels überprüft werden. Widersprüche und Abweichungen in den Aussagen wurden aufgenommen und erläutert. Eine empirische Verankerung fand außerdem durch ein Wechselverhältnis von induktivem und deduktivem Vorgehen Sicherstellung (vgl. Kap. 7.2.1).

- *Limitation*

Wie in jeder (ökonomischen) Theorie wird lediglich ein kleiner Wirklichkeitsausschnitt betrachtet, der auf Grund der getroffenen Annahmen, gewählten Definitionen (bspw. Wert: ökonomisch/ nicht-ökonomisch; Wertschöpfung; Mehrwert; Innovation: Produkt-, Prozess- und soziale Innovation), seiner realen Komplexität und inhaltlichen Verflechtung nie in Gänze dargestellt werden kann. Die gewählten Annahmen wurden zu Gunsten der zu untersuchenden Thematik getroffen, macht die Theorie jedoch angreifbar für Kritik.

Als generelle Limitationen können an dieser Stelle nachfolgende Aspekte angeführt werden, welche nicht als abschließend aufzufassen sind, jedoch spiegeln sie die augenscheinlichen Einschränkungen wider.

Der Geltungsbereich der Arbeit wird durch die zu Grunde gelegten Annahmen und Definitionen eingeschränkt. Der im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit erläuterte Wertbegriff (vgl. Kap. 3.2.1) bspw. spiegelt lediglich, wie bereits erwähnt, eine gröbere Unterscheidung des Sachverhalts zu Werten wider. Im Sinne der Arbeit war die getroffene Unterscheidung in ökonomischer und nichtökonomischer Wert angemessen und ausreichend. Für weitergehende Forschungen wäre eine differenzierte Betrachtung notwendig und sinnvoll, um sowohl die Entstehung der Werte (kollektive oder individuelle Ebene), ihre Wahrnehmung (Ist bspw. unser eigener Wert ‚Vertrauen‘ der gleiche wie der Wert ‚Vertrauen‘ unseres Gegenübers, bspw. anderer Clusterakteure?) als auch ihr Wirken, unter Berücksichtigung des aktiven Anstrebens, zu erörtern und ihre Komplexität zu erfassen. Des Weiteren kann z. B. der Innovationsbegriff als Limitation verstanden werden. Vor dem Forschungshintergrund dieser Arbeit war eine grundlegende Unterscheidung von ökonomischer und sozialer Innovation ausreichend (vgl. Kap. 2.4.2). Eine tiefergehende Betrachtung und weiterführende Reflexion dieser Unterscheidung, insbesondere die am Rande erwähnten Dimensionen ökonomischer Innovationen (vgl. Fußnote 30) und deren Einfluss auf die Generierung oder gar Messbarkeit von Shared Value in Clustern, könnten Gegenstand weiterer Forschung sein.

In der vorliegenden Arbeit wurde keine gänzlich neue Theorie entwickelt, sondern zwei bereits bestehende theoretische Konzepte zusammengeführt. Diese (theoretische) Weiterentwicklung erhebt einen höheren Verallgemeinerungsanspruch, als dass sie durch die durchgeführte Empirie (praktisch) bewiesen wurde. Einerseits strebt die theoretische Darstellung eine hohe Übertragbarkeit an, was durch das Maß der Abstraktion gewährleistet wurde. Anders formuliert ist eines der Haupterkenntnisse der durchgeführten Untersuchung, dass Cluster eine hinreichende Bedingung für die Generierung eines Shared Value darstellen. Anders formuliert lässt sich festhalten, dass Cluster, wie im Theorieteil der Arbeit hergeleitet, stets einen gesellschaftlich relevanten Mehrwert erzeugen (vgl. Kap. 4). In welcher Form dieser Mehrwert in der Praxis in Erscheinung tritt, ist abhängig von der jeweiligen Branche.

Andererseits stellt das Untersuchungsobjekt der HAV WoMen Group einen restringierenden Aspekt im Sinne der Verallgemeinerbarkeit dar. Wie bereits erwähnt (vgl. Kap. 8.1, Fußnote 167), unterliegt das Praxisbeispiel einem historischen Kontext, obwohl es vergleichsweise jung ist. Weiterhin stellt es einen Anwendungsfall dar. Die Befragung umfasst ein begrenztes Sample, was ebenfalls als Limitation aufzufassen ist. Von den Erkenntnissen dieser Einzelbetrachtung auf eine größere Gesamtheit zu schließen, wäre methodisch falsch, nicht im Sinne der qualitativen Forschung und zudem auch nicht Zielsetzung der Arbeit. Um operativ genauere Handlungsempfehlungen abzuleiten, müssten weitergehende Untersuchungen unternommen werden. Festzuhalten bleibt, dass die HAV WoMen Group nur einen Aspekt der vielfältigen Möglichkeiten, CSV im HAV Cluster zu generieren, darstellt. Die Strategie von HAV widmet sich mehreren, gesellschaftlich relevanten Themengebieten, die das Potential haben CSV zu generieren.²⁰⁷ CSV kann überall dort generiert werden, wo gesellschaftliche Bedürfnisse vorhanden sind (vgl. Theorieteil der Arbeit). Weiterer Forschungsbedarf liegt hier in der Exploration, inwiefern die anderen strategischen Ziele von HAV (und den dazugehörigen Facharbeitsgruppen) als CSV den Wettbewerbsvorteil beeinflussen. Des Weiteren gelten die gewonnenen Erkenntnisse nur für das Sample der HAV WoMen Group. Eine weitere Forschung könnte die Ergebnisse aufnehmen und im Rahmen ähnlicher Fälle qualitativ absichern oder quantitativ triangulieren bzw. vertiefen.

Wie bereits im Teil A der Arbeit ausführlich dargelegt, bietet die (bisher mangelnde) Messbarkeit von CSV (vgl. Kap. 4.1) Anlass zur Kritik. Inhaltlich könnte diesem Aspekt vehement mit der Begründung, dass sich Messbarkeit als Anforderung sogar negativ auf (CSV) Aktivitäten auswirken

²⁰⁷ Bspw. Umweltschutz: HAV strebt ein effizienteres, ökonomischeres, ökologischeres Fliegen an. Um nur eines von vielen Projekten zu nennen (für eine Übersicht der vgl. Hamburg Aviation: Projektdatenbank o. J.), entstand im Rahmen des Spitzenclusterwettbewerbes das Modell vom fahrwerklosen Fliegen (vgl. GroLaS – mb + Partner o. J.). Siehe dazu auch die Ausführungen zu Abbildung 23 (vgl. Kap. 9): Fallspezifische Matrix der primären Wirkungsfelder von CSV im Cluster HAV.

kann, widersprochen werden. Aktivitäten würden dann nicht mehr nach Wirksamkeit ausgewählt werden, sondern nur noch nach Messbarkeit bzw. messbarer Wirksamkeit. Auch dieser Tatsachenbestand stellt Raum für weiteren Forschungsbedarf dar.

- *Kohärenz*

Wie bereits erwähnt, wurde in der vorliegenden Arbeit keine neue Theorie entwickelt. Der Untersuchung (vgl. Teil B) zu Grunde gelegte theoretische Rahmen setzt sich aus zwei, bereits bekannten Theoriebausteinen zusammen. Beide theoretischen Konzepte wurden kritisch beleuchtet (vgl. Kap. 2.5 und 3.4). In Betrachtung dieser Ausführungen kann formuliert werden, dass die Kohärenz innerhalb des Clusteransatzes nach Porter allgemein als hoch eingestuft, inhaltlich jedoch als unklar bezeichnet werden kann. Insbesondere die (fast) nicht berücksichtigten „sozialen, institutionellen und relationalen Aspekte“ (Lerch 2009, S. 29) innerhalb eines Clusters und deren Wirkungen bleiben bei Porter inhaltlich unbeachtet (vgl. erneut Kap. 2.5). Auch im CSV-Ansatz zeigt sich die Ausgestaltung auf inhaltlicher Ebene vage. Im Hinblick auf den Anspruch ein allgemeingültiges Konzept als Handlungsrahmen für möglichst viele Unternehmen zu entwerfen, relativiert sich diese Unklarheit.

Die Kohärenz des erweiterten Konzeptes *CSV in Clustern* kann, trotz des Abstraktionsniveaus, als konsistent und stringent beurteilt werden. Das Konzept trägt dazu bei, dass eben die im Clusterkonzept nach Porter als fehlend konstituierten, immateriellen bzw. nichtökonomischen Aspekte stärker fokussiert werden und Berücksichtigung finden. Auch bei der Zusammenführung gilt der (pragmatische) Anspruch einer Theorie vielmehr i. S. eines Handlungsrahmens mit Anpassungsmöglichkeiten, denn eines detaillierten, starren Korsetts bereitzustellen. Kernstück der Arbeit bildet die Wirkungsmatrix (vgl. Kap. 4.4), welche als Grundgerüst ebenfalls einen hohen Verallgemeinerungsgrad besitzt. Die individuelle Ausgestaltung der einzelnen Felder ist fallspezifisch, wie auch das Untersuchungsobjekt verdeutlicht. Der logische Zusammenhang wurde durch die Herleitung der Überlegungen sichergestellt.

- *Relevanz*

Die Relevanz der vorliegenden Arbeit ist auf zwei Ebenen zu überprüfen (vgl. Möller 2006, S. 235): Fragestellung und Beitrag der Theorie (vgl. Steinke 1999, S. 241 ff.; 2015, S. 330). Die Theorie sei „hinsichtlich ihres pragmatischen Nutzens zu beurteilen“ (Steinke 2015, S. 330), da qualitative Forschung auf Grund ihrer Verortung „jenseits von Aktions- oder Evaluationsforschung [...] nicht per se pragmatisch ist“ (ebd.).

Die Relevanz der Fragestellung wurde im einleitenden Teil der Arbeit vorgestellt (vgl. Kap. 1) und damit theoretisch aufgezeigt. Der empirische Teil der Forschungsarbeit versucht diese Fragestellung

anhand eines Praxisbeispiels zu verdeutlichen (vgl. Teil B). Für den Praxisfall wurde die Fragestellung expliziert und auch zufriedenstellend beantwortet. Verallgemeinerungen lassen sich aus den Untersuchungsergebnissen nur bedingt ableiten.²⁰⁸ Hier ist die Anknüpfung zum Beitrag, den die Theorie leistet. *CSV in Clustern* liefert einen neuen Denkanstoß darüber, wie Wettbewerbsvorteile in Clustern entstehen und erhalten werden können: Nämlich durch die Schaffung eines gesellschaftlich relevanten Mehrwertes. Gleichzeitig leistet der Ansatz *CSV in Clustern* einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. Prognostiziert wird die theoretische und praktische Relevanz der Thematik, auf Grund der globalen gesellschaftlichen und ökonomischen Tendenzen, zukünftig steigen. Gemeint sind hier Megatrends, an die sich die Cluster im Wettbewerb anpassen müssen, wie bspw. Globalisierung, Klimawandel, Digitalisierung oder Nachhaltigkeit (vgl. BpB 2015; Henzelmann 2010; Megatrends 2017; Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2012). Auch die fallspezifische Thematik des Untersuchungsobjektes HAV WoMen findet sich in den Megatrends demografischer Wandel oder Gender Shift wieder (Zukunftsinstitut, o. J), was dessen Relevanz erneut unterstreicht. Des Weiteren ist die Thematik von *CSV in Clustern* nicht nur für die Betriebswirtschaftslehre relevant, sondern unterstützt das Konzept eines interdisziplinären Blickwinkels. Wettbewerbsvorteile resultieren nicht mehr nur klassischerweise aus rein kostenrelevanten Aspekten. Vielmehr nehmen nicht-monetäre und ‚weiche‘ Faktoren, wie zum Beispiel Vertrauen, soziale Aspekte, Konnektivität bzw. relationale Beziehungen, oder eben auch nicht-technische Innovationen (vgl. Kap. 2.4.2), Einfluss auf die Geschehnisse der Weltwirtschaft. Der Theorierahmen von *CSV in Clustern* ist grundsätzlicher Art und lässt damit Gestaltungsraum für weitere Forschungen und Anwendungsfälle.

- *Reflektierte Subjektivität*

Vorangegangene Ausführungen dieses Kapitels reflektierten die „konstituierende Rolle des Forschers als Subjekt“ (Steinke 2015, S.330) und machen die Arbeit für eine Fremdbeurteilung nachvollziehbar. Die Theoriebildung von *CSV in Clustern* basiert auf bereits existierender Literatur und ist von der Subjektivität der Autorin unabhängig. Reflektiert werden muss insbesondere die Rolle der Forscherin im Forschungsprozess. Die „*persönlichen Voraussetzungen* für die Erforschung des Gegenstandes“ (Steinke 2015, S. 331; Herv. i. O.) wurden am Ende des sechsten Kapitels aufgenommen. Weiterhin

²⁰⁸ Steinke (1999) konstatiert dazu drei Grundformen gegenüber des generellen Verhältnisses von Wissenschaft und Praxis: a) auf Grund struktureller Unterschiede seien „Theorien nicht unmittelbar (direkt bzw. eindeutig) auf Praxis situationen (z.B. in Form konkreter Handlungsanweisungen) übertragbar“ (Steinke 1999, S. 242); b) ein Hybrid durch praxis- und alltagsnahe Untersuchungsdesigns (ebd. S. 244) und c) eine „direkte Verbindung von Forschung und Praxis z. B. in der Aktions- und Evaluationsforschung“ (ebd. S 245). Die vorliegende Arbeit könnte innerhalb der hybriden Ansichtsweise verortet werden.

ist anzumerken, dass durch den guten Feldzugang ein gewisses Maß an Vertrauen zwischen Forscherin und Beforschten aufgebaut wurde, was sich als vorteilhaft für die Kommunikation in den Interviewsituationen darstellte (vgl. und auch ausführlicher zu 'Nähe und Fremdheit in Interviewsituationen': Helfferich 2011, S. 119 ff.).

Wie bereits erwähnt (vgl. Kap. 7.1.1), wird in der Literatur das Dilemma zwischen Identifikation und Distanz als Problem der qualitativen Forschung beschrieben (vgl. bspw. Girtler 2001, S. 78 ff.; Lamnek 2005, S. 632 ff.; Flick 2007, S. 291 ff.; Atteslander 2010, S. 95). Für die vorliegende Untersuchung war die Forscherin als beobachtende Teilnehmerin in der HAV WoMen Group zugegen. Bei dieser Form der Beobachtung ist das „Risiko, in das beobachtete Feld sozialisiert zu werden und damit Selbstverständlichkeiten zu übersehen“ (Lamnek 2005, S. 577) omnipräsent. Die Forscherin versuchte sich dessen stets bewusst zu sein und der Gefahr des ‚Going Native‘ mittels unterschiedlicher Strategien, wie bspw. das Führen eines Forschungstagebuchs, zu begegnen. Eine vollständige Auflösung dieser Diskrepanz ist, auf Grund der Methodik an sich begründet, gar nicht möglich. Letztlich liegt es im Ermessen der Forscherin, ein gesundes und vertretbares Mittelmaß zwischen Identifikation und Distanz zu finden (vgl. Lamnek 2005, S. 634; ähnlich Flick 2007, S. 290).

11 Schlussbetrachtung

Dieses Kapitel fasst die bisherigen Ausführungen noch einmal verkürzt zusammen und stellt die wichtigsten Erkenntnisse in Bezug auf die eingangs formulierte, identifizierte Forschungslücke zusammen. Dazu werden zunächst die Kapitelinhalte rekapituliert und anschließend ein Fazit gezogen bzw. Implikationen für Wissenschaft und Praxis formuliert.

Ausgangspunkt für die vorliegende Forschung war die Betrachtung der derzeitigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen, welche über den Anspruch reiner Gewinnmaximierung hinausgehen. Wirtschaftliche Akteure sehen sich zunehmend dem Druck ausgesetzt, ihr Handeln mit gesellschaftlichen Forderungen in Einklang zu bringen. Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, müssen neue Strategien entwickelt werden. *CSV in Clustern* stellt solch eine neue Strategie dar. Die Möglichkeit zur ökonomischen Wertschöpfung durch soziale Wertschöpfung wird eine der mächtigsten und leistungsstärksten Triebkräfte des globalen Wirtschaftswachstums sein. Dieser Denkansatz repräsentiert ein neues Verständnis für Kunden, Produktivität und externe Einflüsse auf den Unternehmenserfolg (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 75). Er führt zu Wettbewerbsvorteilen, indem

die enormen menschlichen Bedürfnisse, die es zu befriedigen gilt, die großen Märkte, die es zu erschließen gilt und die durch Schwächen des sozialen Gesellschaftsgefüges verursachten internen Kosten, adressiert werden (vgl. Porter/Kramer 2011, S. 75). Unternehmen agierten bisher nicht in diesem Handlungsrahmen und mit dieser Denkweise (vgl. ebd.). Diese Darstellung bezieht sich auf die Unternehmensperspektive, „eine genauere Beschreibung wie die Generierung von Shared Value mit bzw. innerhalb Clustern abläuft, ist in den Ausführungen von Porter/Kramer nicht verzeichnet.“²⁰⁹ Die vorliegende Arbeit versucht, „das Konzept CSV [...] auf eine, über das einzelne Unternehmen hinausgehende, höhere Aggregationsebene - Cluster - [zu] übertragen“ und damit die aufgezeigte Forschungslücke zu schließen.

Die Argumentationskette zur Schließung der Forschungslücke beginnt mit einer Beleuchtung der zwei essentiellen Theorieteile Cluster und CSV. Zunächst galt es den Clusterbegriff zu examinieren (vgl. Kap. 2). Im einleitenden Definitionsteil (vgl. 2.1) über Cluster wurde herausgestellt, dass weder ein begrifflicher noch ein inhaltlicher Konsens diesbezüglich existiert. Unter Zuhilfenahme eines kurzen historischen Überblicks erfolgten eine Hinleitung zur Begründung der Verwendung von Porters Clusterkonzeption sowie eine inhaltliche Erläuterung (vgl. Kap. 2.2 und 2.3). Insbesondere die von Porter konstatierten Arten, „wie sich ein Cluster auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirken kann“, sind für die vorliegende Arbeit von hoher Relevanz. Demnach gelten Produktivität, Innovationen und die Zahl der Unternehmensneugründungen als Vorteile für Akteure, die sich in einem Cluster engagieren (vgl. Kap. 2.4). Um eine holistische Verständnisweise bezüglich der Clusterthematik nach Porter zu unterstützen, erfolgte am Ende des Kapitels abschließend eine kritische Einordnung (vgl. Kap. 2.5). Fortführend wird der zweite essentielle Theorieteil CSV dargestellt (vgl. Kap. 3). Auch hier geht es um eine kurze historische Verortung (vgl. Kap. 3.1), bevor anschließend eine Darstellung der definitorischen Grundlagen erfolgt (vgl. Kap. 3.2). Die Ausführlichkeit wurde in Ermangelung eines einheitlichen Verständnisses notwendig, um eine Grundlage für die nachfolgenden Ausführungen sicherzustellen. Gleichzeitig können diese definitorischen Ausführungen als ein ergänzender Beitrag zum CSV-Ansatz verstanden werden.

Im sich anschließenden Kapitel ging es um Darstellung der konzeptionellen Grundlagen des Creating Shared Value Ansatzes. Aufgezeigt wurden die drei von Porter und Kramer (2011) postulierten Wege, mit denen Unternehmen gesellschaftlich relevanten Mehrwert erzeugen können (vgl. Kap. 3.3). Auch hier erfolgt als Abschluss des Kapitels eine kritische Würdigung (des CSV-Ansatzes). Die Kritik aufgreifend, ergab sich die Notwendigkeit zu einem Exkurs über die Verortung des CSV-Ansatzes

²⁰⁹ Die in der Schlussbetrachtung unbelegten Zitate entsprechen Textstellen vorangegangener Abschnitte.

im Kontext verwandter Ansätze (vgl. Kap. 3.5), „um das Verständnis von CSV zu schärfen und die konzeptuelle und begriffliche Abgrenzung zu verdeutlichen“.

Im Fortgang der Argumentation zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden anschließend die beiden Theorieansätze Cluster und CSV in einem Zwischenfazit verknüpft (vgl. Kap. 4). Diese Verknüpfung, verdeutlicht durch die Matrix der primären Wirkungsfelder (vgl. Abb. 12), ist eine zentrale Erkenntnis der erarbeiteten Ergebnisse (vgl. dazu auch Kap. 11.2).

Im empirischen Teil der Arbeit wurde mit Hilfe der qualitativen Forschung untersucht, „ob das Hamburg Aviation Cluster mit der *WoMen Group* einen gesellschaftlich relevanten Beitrag leistet“. Ziel der Untersuchung war der Übertrag der Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil der Arbeit auf ein konkretes „Beispiel für CSV in Industrienationen“. Weiterhin sollte am konkreten Analysegegenstand „in Erfahrung gebracht werden, wo genau diese vom CSV-Ansatz proklamierten Verknüpfungspunkte zwischen Ökonomie und Sozialem (vgl. Porter/Kramer 2007, S. 2) liegen“ und „wie genau dieser Beitrag, sofern er vorhanden ist, in der Praxis aussieht“. Um zu verdeutlichen, dass Hamburg Aviation bzw. die Hamburg Aviation WoMen Group als Untersuchungsobjekt geeignet ist, erfolgte zunächst eine kurze Vorstellung und Einordnung, mit Begründung der Auswahl selbiger (vgl. Kap. 5 und 6). Anschließend ging es um eine detaillierte Darstellung des Forschungsdesings (vgl. Kap. 7). Um die Kriterien im Rahmen der gestellten forschungslogischen Beurteilung zu gewährleisten, erfolgte eine ausführliche Erläuterung der beiden durchgeführten Forschungsphasen. Zunächst vorangestellt sind Kapitel mit Erklärungen des jeweiligen methodischen Rahmens (vgl. Kap. 7.1.1 und 7.2.1). Dieser bildet, mit anderen Worten formuliert, das theoretische Fundament zur eigentlichen, durchgeführten Forschung. Inhaltlich werden in diesen Kapiteln die *Vorgehensweise* und die angewendeten *Methoden* expliziert. In den sich anschließenden Kapiteln (vgl. Kap. 7.1.2 und 7.2.2) findet die *Anwendung* mit den Spezifika für die HAV WoMen Group Darstellung. In der zweiten Forschungsphase ergab sich, erneut aus Gründen der Nachvollziehbarkeit und Übersichtlichkeit, die Präsentation der Interviews genauer zu verdeutlichen (vgl. Kap. 7.2.2.1 und 7.2.2.2). Kernstück des empirischen Teils sind die „empirischen Befunde“ (vgl. Kap. 8). Anhand der Analyse der gesammelten Daten (mittels teilnehmender Beobachtung und Gruppeninterviews in der ersten) und Interviews in der zweiten Forschungsphase, wurden Kausalzusammenhänge rekonstruiert, die einen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfragen leisten. Dazu wurden die empirischen Befunde in drei inhaltliche Themenfelder zusammengefasst. Zunächst ging es um die Erfassung der allgemeinen Inhalte zur Thematik Mehrwert um diese in Relation zu den aus dem Theorieteil erläuterten Ausführungen zu setzen (vgl. Kap. 8.1). Anschließend wurde exemplarisch ein Kausalmechanismus, der die Generie-

rung von gesellschaftlich relevantem Mehrwert durch die WoMen Group verdeutlicht, vertiefend dargestellt. Hierbei diente der ‚Zugang zu spezialisiertem Humankapital‘, „bedingt durch die aktuellen Ziele und Aufgaben der WoMen Group“, als Beispiel für ein Wirkungsfeld, in dem CSV im Cluster HAV durch die WoMen Group generiert wird (vgl. Kap. 8.2). Mittels kritischer Reflektion und Überlegungen zu Handlungsimpulsen schließen die empirischen Befunde mit einer Einordnung der Ergebnisse in den Gesamtkontext zur aktuellen Lage der WG im Cluster HAV (vgl. Kap. 8.3). Um die Erkenntnisse aus Theorie und Empirie noch intensiver zu verdeutlichen, ist im anschließenden Kapitel (vgl. Kap 9) eine Zusammenführung dieser wichtig. Es erfolgt eine analytische Verknüpfung der Wirkungsmatrix und den praktischen Aktivitäten, sowohl des Clusters HAV als auch der WoMen Group im Speziellen, um die CSV-Potentiale nochmals herauszustellen. Die vorliegende Arbeit wird mit einer Würdigung der Forschungslogik (vgl. Kap. 10) und der hiesigen Schlussfolgerung beendet.

Eine wesentliche Erkenntnis der vorliegenden Arbeit ist, dass Cluster, auf Grund ihrer Eigenschaften und Zusammensetzung, besser als einzelne Unternehmen in der Lage sind, a) gesellschaftliche Bedürfnisse zu erkennen und b) diese mit der Zielsetzung wirtschaftliche Gewinne zu generieren, zu befriedigen. Cluster besitzen damit die Fähigkeit, die Umwelt, in der sie agieren, aktiv (positiv) zu verändern und zu beeinflussen, bei gleichzeitiger kontinuierlicher Erhaltung oder Verbesserung des wirtschaftlichen Erfolges. Die Folge dieses Sachverhaltes ist die Entstehung von Shared Value. Gesellschaftlich relevanter Mehrwert in Clustern wird dabei in unterschiedlichen Bereichen erzeugt. Aus den Erkenntnissen der theoretischen Überlegungen resultiert die Wirkungsmatrix (vgl. Kap. 4.4). Mit Hilfe der Matrix lässt sich theoretisch fundiert aufzeigen, „wo genau [die] vom CSV-Ansatz proklamierten Verknüpfungspunkte zwischen Ökonomie und Sozialem“ liegen. Die Matrix kann daher als Instrument zur Beantwortung der Frage, warum sich gerade Cluster dazu eignen, CSV zu generieren, angesehen werden. Sie zeigt explizit die Bereiche (Wirkungsfelder) auf, in denen der generierte Shared Value in einem Cluster zu einem Wettbewerbsvorteil führt bzw. führen kann. Es wurde gezeigt, „dass *Creating Shared Value* als Instrument wirken und wirtschaftlichen Nutzen“ generieren kann.“ Dieser wirtschaftliche Nutzen lässt sich allerdings weder pauschalisieren noch eindeutig quantifizieren. Um Aussagen bezüglich der ökonomischen Wertigkeit treffen zu können, muss eine genaue Analyse des Themenkontextes, in dem Shared Value erzeugt wird, erfolgen. In der vorliegenden Arbeit wurde dies unter Zuhilfenahme des Clusters HAV und der HAV WoMen Group verdeutlicht. Zentral forschungsleitend im Rahmen der praktischen Untersuchung war die Frage ‚Wie sieht der gesellschaftlich relevante Mehrwert aus?‘. Die Ergebnisse der Untersuchung informieren detailliert über die subjektiven Wahrnehmungen der befragten Akteure im Cluster HAV. Bedeutsam für die vorliegende Arbeit ist die Erkenntnis, dass die WoMen Group an sich als Mehrwert wahrgenommen

wird (vgl. Kap. 8.1). In diesem Zusammenhang wurde von den Befragten konstatiert, dass das „Netzwerken und der (Wissens-/Erfahrungs-) Austausch, die Vielfalt und die Thematisierung von Frauen in der Luftfahrt“ als essentieller Bedarf im Cluster HAV besteht und durch die HAV WoMen Group befriedigt wird.

Des Weiteren ist die Feststellung, dass der erzeugte gesellschaftlich relevante Mehrwert auf mehreren Ebenen entsteht, wesentlich. Für das Praxisbeispiel konnten aus den Interviewaussagen drei Ebenen identifiziert werden. Auf einer gesellschaftlichen (Makro-) Ebene waren die zentrale Hauptaussagen bezüglich dessen, was als Mehrwert gilt, mit der Unterstützung eines Prozesses des Wertewandels bzw. Gleichberechtigungsdenkens, sowie der Stärkung eines Bewusstseins für die Problematik (Frauen in der Luftfahrt), eher abstrakt. Nichtsdestotrotz ist ein Ergebnis der vorliegenden Untersuchung, dass HAV WoMen einen wertvollen Beitrag dazu leistet, damit dieser Prozess beschleunigt wird. Auf der kollektiven (Cluster-) Ebene „ergab sich die Mehrheitsmeinung, dass ein solcher Mehrwert für die Clusterakteure besteht, aber ein sehr gestreutes Bild über dessen Gehalt“ innehalt. Einige der Interviewaussagen spiegelten die in der Wirkungsmatrix theoretisch angeführten Aspekte, wie bspw. der Zugang zu spezialisierten HR, wider und bekräftigten somit die theoretischen Erkenntnisse. Auf der persönlichen (individuellen -) Ebene zeigten sich die Vorstellungen dazu, was der Mehrwert sei, konkreter. Genannt wurden u.a. Horizonterweiterung, Impulse für das eigene Handeln oder auch das Vorhandensein von Hilfestellungen, Vorbildern und Ansprechpartnerinnen. Zusammenfassend lässt sich formulieren, dass kein „universeller, für alle gleich gültiger, einer“ Mehrwert existiert. Vielmehr entsteht Mehrwert auf verschiedenen Ebenen. Was als Mehrwert zählt, ist pauschal nicht zu beantworten und abhängig von zahlreichen unterschiedlichen Determinanten wie bspw. vom Clusterkontext, sozialer Prägung etc. Wichtig ist jedoch, dass durch die WoMen Group im Cluster etwas entsteht, was als ‚Mehrwert‘ bezeichnet werden kann, weil es nur im Zusammenwirken entsteht und von einem individuellen Akteur/ einer Person nicht erzeugt werden kann. Allein das Vorhandensein von HAV WoMen befördert bzw. begünstigt den gesamtgesellschaftlichen Prozess der Veränderung des Rollenbildes von Frauen in der Gesellschaft. Langfristig gesehen wird die Wirtschaft ebenfalls von diesem Veränderungsprozess profitieren, auch wenn der Einfluss (impact) (noch) nicht eindeutig in Zahlen messbar ist (vgl. Kap. 3.4 sowie Kap. 10).

Bezüglich der Frage, ob im Cluster aus dem generierten Shared Value ein Wettbewerbsvorteil entsteht, kann die Existenz eines Zusammenhangs zwischen CSV in Clustern und Wettbewerbsvorteilen als ein weiteres zentrales Ergebnis formuliert werden. Dies lässt sich durch zweierlei Argumentationsstränge begründen. Einerseits wird aus den Erkenntnissen auf theoretischer Ebene verdeutlicht, dass die elementaren Bausteine CSV und Cluster (vgl. die Matrix aus Theorienteil) beide jeweils Wettbewerbsvorteile implizieren (vgl. Teil A). Des Weiteren, zweitens, stützen die Interviewaussagen und

die aufgestellten Kausalzusammenhänge aus dem empirischen Teil der Arbeit die These der gesellschaftlich relevanten Wertschöpfung durch Cluster. Anders formuliert, kann CSV in Clustern als ein Veränderungsprozess mit kultureller Strahlkraft verstanden werden. Die Auswirkungen auf individueller Ebene eröffnen Chancen und Möglichkeiten zur Veränderung auf Makroebene.

CSV stellt eine neue Methode, wirtschaftlichen Erfolg anzustreben, dar. Es ist keine Randaktivität von Unternehmen, sondern eine zentrale Aufgabe (Porter/Kramer 2011, S. 64). Die Verankerung der Frauengruppe in der Strategie des HAV Clusters verdeutlicht diesen Sachverhalt, sowie ihre Relevanz. Mit der Synthese der Konzepte Cluster und CSV ergibt sich eine zukunftsträchtige Möglichkeit, den Anforderungen von Wirtschaft *und* Gesellschaft simultan gerecht zu werden.

Ziel der vorliegenden Arbeit war bzw. ist, über das Beispiel der HAV WoMen Group die Wirkung von CSV in Clustern aufzeigen und somit einen Beitrag zum Verstehensprozess zu leisten, weil dieser wichtig und für die Zukunft unerlässlich ist.

Abschließend bleibt die Erkenntnis, dass die Wirtschaft durch ihr Handeln die Gesellschaft (positiv) beeinflussen kann. Ein Weg, dies zu tun, ist die *gesellschaftlich relevante Wertschöpfung in Clustern*. Aktivitäten, die die Wirkungskraft von CSV in Clustern befördern bzw. aufzeigen, sind uneingeschränkt erstrebenswert und werden zukünftig an Bedeutung gewinnen.

Im Bewusstsein darüber, dass es sich bei der vorliegenden Arbeit um eine qualitative Analyse nur eines Beispiels handelt, wäre eine Ableitung genereller Handlungsempfehlungen für Cluster nicht sinnhaft. Weiterhin muss kritisch reflektiert werden, dass mit der Komplexität des Themas dieser Arbeit einerseits Fragen unbeantwortet und andererseits angrenzende Themen- und Forschungsfelder offen geblieben sind. Dennoch stellt sich die Frage, was die Beantwortung der Forschungsfragen für Wissenschaft und Praxis impliziert.

Die vorliegende Arbeit leistet in verschiedenen Bereichen Erkenntnisbeiträge für die Wissenschaft. Ganz im Sinne „eines kritisch-konstruktivistischen Weiterredens“ (Schormair/Gilbert 2015, S. 582; im Original hervorgehoben) eröffnet die vorliegende Forschung eine erweiterte Perspektive auf das Erklärungsmodell für Shared Value. Die theoretischen Ausführungen leisten einen Beitrag zur Entschlüsselung der „Black box“ sozioökonomische Ebene bei Porters Clusterkonzeption (vgl. Martin/Sunley 2003, S. 16 f.; Kap. 3.3.3.2). Es werden Kausalitäten zwischen ökonomischen und sozialen Sachverhalten im Cluster am Beispiel HAV expliziert und verdeutlicht, dass CSV einen Beitrag zur Wertsteigerung bzw. -generierung in Clustern leisten kann. Dabei wurde jedoch kein Aufschluss darüber gegeben, inwieweit der Shared Value entsteht, weil die Beziehungen im Cluster existieren, oder ob Beziehungen zur Generierung des Shared Value bzw. aus dem Vorhandensein des

Cluster geformt werden (vgl. Porter 1999, S. 240).²¹⁰ Die Frage also, ob CSV ein Instrument einer sozioökonomischen Ebene ist oder ob selbige die Generierung von CSV begünstigt, könnte Ausgangspunkt für weitere Forschungen sein. Apropos: Weitere Forschungsfelder lassen sich auf Grund des großen Potentials der Thematik reichlich ausmachen.²¹¹ Anknüpfungspunkte wären bspw. weiterführende definitorische Spezifikationen (vgl. Kap. 3.2), aber auch disziplinübergreifend und -angrenzend wären affirmative Forschungen, insbesondere im Bereich Innovationsmanagement²¹², Unternehmensexthik, Gender Diversity oder Wirtschaftsgeografie, zu *CSV in Clustern* denkbar.

Hauptkritikpunkt und dringlichste Forderungen der Praxis wird die Frage der Messbarkeit sein.²¹³ Schlussendlich soll an dieser Stelle allerdings gegen solch einen Forschungsaspekt argumentiert werden. Wie bereits in der Arbeit dargelegt, ist das Konzept des Shared Value auf eine langfristige Orientierung ausgelegt. Wirkungsaspekte zwangsläufig in das Korsett einer ökonomischen (insbesondere monetären) Quantifizierbarkeit zu zwängen, wäre der Grundidee des Shared Value gegenläufig und nur ein weiterer „Baustein“ einer Negativspirale. Die Arbeit soll in diesem Zusammenhang auch einen Beitrag bezüglich der Veränderung in der Denkweise über sozioökonomische („weiche“) Sachverhalte leisten. Der (zukunftsweisende) Grundgedanke des CSV (in Clustern), ungeachtet der (terminologischen) Kritik, besitzt nicht nur für die jetzige Generation Aktualität, sondern wird prognostisch immer mehr Bedeutung für zukünftige Generationen gewinnen.

Anhand des Praxisbeispiels wurde verdeutlicht, dass und wie das Cluster Hamburg Aviation mit der WoMen Group einen Shared Value erzeugt. „Je besser es einem Land wirtschaftlich geht, desto mehr Einfluss haben die Frauen, bzw. andersherum: Je besser die Frauen gestellt sind, desto erfolgreicher ist die nationale Ökonomie. Dabei geraten einige Grundsätze oft aus dem Blick: Frauen sind keine Minderheit, sondern stellen in der Regel die Hälfte der Bevölkerung“ (Zi, o. J.). Mit der Thematik von Frauen in der Luftfahrt hat das Cluster HAV eine zukunftsträchtige Richtung eingeschlagen und erkannt, dass der Weg zu einer stabilen Wettbewerbsposition über mehr als „nur“ ökonomischen Erfolg führt. „Unternehmen haben beträchtliches Interesse an der Entwicklung des wirtschaftlichen Umfelds, in dem sie ansässig sind, und dieses Interesse geht über Steuern, Energiekosten und Lohnkosten hinaus. Die Gesundheit des Clusters ist wichtig für die Gesundheit des Unternehmens“ (Porter 1999a, S. 208). Überspitzt formuliert, handelt es sich bei dem Forschungsgegenstand bezüglich

²¹⁰ Dies ist, ähnlich dem Sachverhalt zu den Clustervorteilen, eine „Henne-Ei- Frage“. Vgl. dazu Fußnote 2; Malmberg/Maskell 2002, S. 433.

²¹¹ Im Rahmen der vorliegenden Forschung wurde an den entsprechenden Textstellen darauf verwiesen.

²¹² Hier wäre explizit nicht nur für das Praxisbeispiel HAV, noch einmal die Rolle von technischen nicht-technischen Innovationen in Bezug auf Shared Value, zu untersuchen. Wobei absehbar sein wird, dass hier die Messbarkeit problematisch wird.

²¹³ Das Problem der Messbarkeit ergibt sich nicht nur bezüglich des CSV, sondern auch im Hinblick auf den (damit generierten) Wettbewerbsvorteil. Versuche letztere empirisch zu erfassen seien bis dato ohne Erfolg geblieben (vgl. in diesem Sinne Gersmeyer 2004, S. 90 und die dort angeführte Literatur).

Frauen in der Luftfahrt um ein soziales Problem, das (eindeutig) ökonomische Auswirkungen hat. CSV in Clustern (hier im Cluster HAV) trägt einen nicht unerheblichen Teil dazu bei, es zu lösen. Gleichzeitig leistet der vorliegende Forschungsbeitrag einhergehend mit dem Untersuchungsobjekt der HAV WoMen Group einen Beitrag zur Öffnung der Gesellschaft für diese Thematik. Im Brückenschlag zur Einführung dieser Untersuchung ist „zeitgemäßes *und* verantwortungsvolles ökonomisches Handeln keineswegs eine neue Idee“, aber es muss *neu gedacht* werden. Diesbezüglich solle die Arbeit als ein Plädoyer für ein langfristiges Umdenken verstanden werden. Sie leistet einen Beitrag zur Argumentation, dass „Cluster eine besondere Rolle für die Bewältigung von gesellschaftlichen Herausforderungen einnehmen“ (vgl. Clusterpolitik der Freien und Hansestadt Hamburg, o. J.), indem sie besonders dazu geeignet sind, CSV zu generieren.

12 Literaturverzeichnis

- Aakhus, M./Bzdak, M. (2012): Revisiting the Role of “Shared Value” in the Business-Society. In: Business and Professional Ethics Journal, Ausgabe 31, Band 2, S. 231-246, o.O.
- Adloff, F. (2010): Philanthropisches Handeln: eine historische Soziologie des Stiftens in Deutschland und den USA, Frankfurt.
- Adloff, F. (2014): Philanthropisches Handeln in den USA und Deutschland: Zwischen Elitenreproduktion und Zivilgesellschaft. In: Lauterbach, W./Hartmann, M./Ströing, M. (Hrsg.), Reichtum, Philanthropie und Zivilgesellschaft, S. 181-197, Wiesbaden.
- Alford, J/O'Flynn, J. (2009): Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings. In: International Journal of Public Administration, 32 (3-49), S. 171-191.
- Altenburger, R. (2013). Gesellschaftliche Verantwortung als Innovationsquelle. In R. Altenburger (Hrsg.), CSR und Innovationsmanagement: gesellschaftliche Verantwortung als Innovationsstreiber und Wettbewerbsvorteil, S. 1-18, Berlin.
- Asheim, B. T./Isaksen, A. (2002). Regional Innovation Systems: The Integration of Local ‘Sticky’ and Global ‘Ubiquitous’ Knowledge. In: The Journal of Technology Transfer, 27 (1), S. 77-86.
- Atteslander, P. (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. Auflage, Berlin.
- Aydalot, P. (1988): High technology industry and innovative environments: the European experience, London u.a.
- Bachinger, K./Matis, H. (2009): Entwicklungsdimensionen des Kapitalismus: klassische sozioökonomische Konzeptionen und Analysen, Wien.
- Baregheh, A./Rowley, J./Sambrook, S. (2009): Towards a multidisciplinary definition of innovation. In: Management Decision, 47(8), S. 1323-1339.
- Bargfrede, A./Fuchslocher, A./Kollewe, K./Pittus, K. (Hrsg) (2011): Frauen NetzWerke, Spinnstunden statt Kaminabende? Münster.
- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, 17(1), S. 99-120.
- Baron, D. P. (2001): Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy. In: Journal of economics & management strategy (JEMS), 10(1), S. 7-46, Malden, Mass u.a.
- Barton, D./Wiseman, M. (2014): Der langfristig denkende Investor. In: Harvard Business Manager, Ausgabe 3/2014, S. 3-11, Hamburg.
- Bathelt, H. (2005): Cluster Relations in the Media Industry: Exploring the „Distanced Neighbour“ Paradox in Leipzig. In: Regional studies: journal of the Regional Studies Association, 39(1), S. 105-128, Abingdon, Oxfordshire.
- Bathelt, H. (2004): Toward a multidimensional conception of clusters: The case of the Leipzig media industry, Germany. In Power, D./Scott, A. J. (Hrsg.), Cultural Industries and the Production of Culture, S. 147-168, London.
- Bathelt, H./Glückler, J. (2005): Wirtschaftsgeographie: Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive, 2. Aufl., Stuttgart.
- Bathelt, H./Malmberg, A./Maskell, P. (2004): Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. In: Progress in human geography : an international review of geographical work in the social sciences and humanities, 28(1), S. 31-56, London.

- Bathelt, H./Zeng, G. (2005): Von ressourcenabhängigen, unvernetzten Industrien zu Industrieclustern? Das Beispiel der südchinesischen Großstadt Nanning. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, 49(1), S. 1-22, Bad Soden.
- Becker, R./Kortendiek, B./Budrich, B./Lenz, I. (2004): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie, Wiesbaden.
- Behnken, E. (2010): Innovationsmanagement in Netzwerken: Analyse und Handlungskonzept zur kollektiven Innovationsgenerierung, Frankfurt am Main u.a.
- Belussi, F. (1996): Local systems, industrial districts and institutional networks: Towards a new evolutionary paradigm of industrial economics? In: European Planning Studies, 4(1), S. 5-26.
- Benneworth, P./Henry, N. (2004): Where Is the Value Added in the Cluster Approach? Hermeneutic Theorising, Economic Geography and Clusters as a Multiperspectival Approach. In: Urban Studies, 41 (5-6), S. 1011-1023.
- Beschorner, T. (2013): Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach. In: Business Ethics Journal Review, S. 106-112.
- Beschorner, T./Schank, C. (2012): CSR - zur Bürgerrolle und Verantwortung von Unternehmen. In: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.), Corporate Social Responsibility, S. 155 - 164), Berlin, Heidelberg.
- Beschorner, T./Hajduk, T. (o. J.): Der Wolf im Schafspelz: Vom zweifelhaften Wert des „Creating Shared Value“ Konzepts | CSR NEWS, [Abgerufen am: 9. Dezember 2015] von: <http://csr-news.net/main/2014/06/05/der-wolf-im-schafspelz-vom-zweifelhaften-wert-des-creating-shared-value-konzepts/>.
- Bieger, T./Scherer, R. (2003): Clustering und integratives Standortmanagement. Von einem theoretischen Konzept zu konkreten Handlungsstrategien. In: Clustering – das Zauberwort der Wirtschaftsförderung, Bern, Stuttgart, Wien., S. 9-26.
- BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2010): Bekanntmachung von Richtlinien zur Förderung für den „Spitzencluster-Wettbewerb“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Rahmen der Hightech-Strategie 2020 für Deutschland, 3. Wettbewerbsrunde, [Abgerufen am: 9. Dezember 2015] von: <https://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung.php>.
- Boerner, S./Keding, H./Hüttermann, H. (2012): Gender Diversity und Organisationserfolg : eine kritische Bestandsaufnahme. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 1, S. 37-70.
- Bogner, A./Menz, W. (2001): „Deutungswissen“ und Interaktion Zu Methodologie und Methodik des theoriegenerierenden Experteninterviews. In: Soziale Welt, 52 (4), S. 477-500.
- Bogner, A./Menz, W. (2005): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.), Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung, 2. Auflage, S. 33-70, Wiesbaden.
- Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (2014): Auswertungsverfahren für Experteninterviews. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.), Interviews mit Experten - eine praxisorientierte Einführung, S. 71-86, Wiesbaden.
- Bohnsack, R. (2015): Gruppendiskussion. In: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.), Qualitative Forschung: ein Handbuch, 11. Aufl., S. 369-384, Reinbek bei Hamburg.
- Boltanski, L./Chiapello, È. (2006): Der neue Geist des Kapitalismus, Konstanz.

- Bonini, S./Emerson, J. (2005): Maximizing Blended Value - Building Beyond the Blended Value Map to Sustainable Investing, Philanthropy and Organizations, [Abgerufen am 05.07.2017] von: <http://www.blendedvalue.org/wp-content/uploads/2004/02/pdf-max-blendedvalue1.pdf>.
- Brandstätter, H./Schuler, H. (2014): Persönliche Verhaltens- und Leistungsbedingungen. In: Schuler, H./Moser, K. (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, 5. Aufl., S. 21-54, Bern.
- Brandt, A. (2008): Sind Cluster machbar? Zur ökonomischen Begründung von Clusterpolitik und zur politischen Gestaltbarkeit von Clusterkonzepten. In: Kiese, M./Schätzl, L. (Hrsg.), Cluster und Regionalentwicklung: Theorie, Beratung und praktische Umsetzung, S. 111-126, Dortmund.
- Bräuninger, M./Döll, S./Nolte, A./Wohlers, E. (o. J.): Zukunftsperspektiven der Luftfahrtindustrie, [Abgerufen 26. Dezember 2016] von: <http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Leistungen/Gutachten/Studie-zur-Luftfahrtindustrie-in-Hamburg.pdf>.
- Braun-Thürmann, H. (2005): Innovation, Bielefeld.
- Braun-Thürmann, H./John, R. (2010): Innovation: Realisierung und Indikator des sozialen Wandels. In: Howaldt, J./Jacobsen, H. (Hrsg.), Soziale Innovation, S. 53-69, Wiesbaden.
- Brettschneider, J. (2008): Frauen in Führungspositionen: Anspruch und Wirklichkeit von Chancengleichheit; eine empirische Untersuchung in Hamburger Unternehmen im Kontext der Organisationskultur, Hamburg.
- Brown, J./Isaacs, D. (2007): Das World Café: kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft, Heidelberg.
- Bröms, A./Johnson, H. T. (2001): Profit Beyond Measure: Extraordinary Results through Attention to Work and People, New York.
- Bruch-Krumbein, W./Hochmuth, E. (2000): Cluster und Clusterpolitik: begriffliche Grundlagen und empirische Fallbeispiele aus Ostdeutschland, Marburg.
- Brugmann, J./Prahad, C. K. (2007): Cocreating Business's New Social Compact. In: Harvard business review, 85 (2), S. 80-90.
- Brusco, S. (1982): The Emilian model: productive decentralisation and social integration. In: Cambridge Journal of Economics, 6 (2), S. 167-184.
- Brüsemeister, T. (2008): Qualitative Forschung, Wiesbaden.
- BpB (Bundesministerium für politische Bildung) (Hrsg.) (2015): Megatrends?, Bonn, [Abgerufen am: 8. Juni 2017] von: <http://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/209968/megatrends>.
- Bugg-Levine, A./Emerson, J. (2011): Impact Investing: Transforming How We Make Money while Making a Difference. In: Innovations: Technology, Governance, Globalization, 6 (3), S. 9-18.
- Bugg-Levine, A./Emerson, J. (2011a): Impact Investing: Transforming How We Make Money While Making a Difference, San Francisco.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2014): Bekanntmachung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie zur Förderung von clusterübergreifenden Kooperationen (cross-clustering) im Rahmen des Programms „go-cluster“, [Abgerufen am: 31.12.2015] von: http://www.clusterplattform.de/CLUSTER/Redaktion/DE/Downloads/go_cluster_foerdrung_bekanntmachung.pdf;jsessionid=3248A163F63B549754F8B6594638F037?__blob=publicationFile&v=3.

- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015): ClusterERFOLGE - Frauen geben der Luftfahrt Schub, [abgerufen am 18.3.2015] von: http://www.clusterplattform.de/CLUSTER/Redaktion/DE/Standardartikel/ClusterERFOLGE/24_hamburg_aviation.html.
- business on (2015): business on das regionale Wirtschaftsportal, Meldung: Ausstellung Frauen geben der Luftfahrt Schub!, [abgerufen am 18.3.2015] von: http://www.business-on.de/hamburg/ausstellung-frauen-geben-der-luftfahrt-schub-_id35678.html.
- Büchner, K. (1993): Handbuch Frauen-Netzwerke, Wer sie sind - wie sie wirken - wo sie zu finden sind, Düsseldorf, Wien.
- Camagni, R. P. (2005): The Concept of Innovative Milieu and its Relevance for Public Policies in European Lagging Regions. In: *Papers in Regional Science*, 74(4), S. 317-340.
- Carroll, A. B. (1991): The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. In: *Business Horizons*, 34(4), S. 39-48.
- Cernavin, O. (2005): Einleitung: Regionale Cluster als soziale Innovationssysteme. Wandel der Arbeit und die wachsende Bedeutung der Cluster-Perspektive. In: Cernavin, O./Führ, M./Kaltenbach, M./Thießen, F. (Hrsg.), *Cluster und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen: Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung*, S. 35-76, Berlin.
- Cernavin, O./Führ, M. (2005): Einleitung: Regionalökonomie verdrängt Nationalökonomie. Ansatzpunkte zur Förderung der Clusterentwicklung. In: Cernavin, O./Führ, M./Kaltenbach, M./Thießen, F. (Hrsg.), *Cluster und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen: Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung*, S. 7-14, Berlin.
- Chinitz, B. (1961): Contrasts in Agglomeration: New York and Pittsburgh. In: *The American Economic Review*, 51 (2), S. 279-289.
- Chopra, S. K./Narayana, M. G. P. L. (2013). Creating shared value by aligning business and social objectives through the application of technology, Konferenzpapier der IEEE Global Humanitarian Technology Conference vom 20. bis 23. Oktober 2013 in San Jose, California, USA, S. 489-494.
- Clusterpolitik der Freien und Hansestadt Hamburg. (o. J.): [Abgerufen 7. Juni 2017] von: <http://www.hamburg.de/wirtschaft/clusterpolitik/>.
- Co-Learning Space. (o. J.): [Abgerufen 7. Juni 2017] von: <https://www.co-learningspace.de/>
- Co-Learning Space - Allgemeines. (o.J.): [Abgerufen 7. Juni 2017] von: <https://www.co-learningspace.de/projekt/>.
- Cooke, P. (2009): Regionale Innovationssysteme, Cluster und die Wissensökonomie. In: Blättel-Mink, B./Ebner, A. (Hrsg.), *Innovationssysteme -Technologie, Institutionen und die Dynamik der Wettbewerbsfähigkeit*, S. 87-116, Wiesbaden.
- Crane, A./Matten, D./Spence, L. J. (2008): Corporate social responsibility: readings and cases in a global context, New York.
- Crane, A./Palazzo, G./Spence, L. J./Matten, D. (2013). Contesting the value of „creating shared value“. In: *California Management Review* (CMR), 56 (2), S- 130-153.
- Crouch, C./Farrell, H. (2001): Great Britain: falling through the holes in the network concept. In: Crouch, C./Le Galés, P./Trogilia, C./Voelzkow, H. (Hrsg.), *Local Production System in Europe: Rise or Demise?*, S. 161-211, Oxford.
- Crystal Cabin Award - Categories (2017): [Abgerufen 27. Mai 2017] von: <http://www.crystal-cabin-award.com/en/the-award/categories.html>.

Crystal Cabin Award - general information (2017): [Abgerufen 27. Mai 2017] von:

<http://www.crystal-cabin-award.com/the-award/general-information.html>.

Curbach, J. (2009): Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung, Wiesbaden.

Davidson, D. K. (2007): Letters to the editor: Strategy and Society. In: Harvard Business Review 85 (5), S. 138-139, Boston.

De Cooman, R./Gieter, S. D./Pepermans, R./Hermans, S./Bois, C. D./Caers, R./Jegers, M. (2009): Person - organization fit: Testing socialization and attraction - selection - attrition hypotheses. In: Journal of Vocational Behavior, 74(1), S. 102-107.

Dehling, J./Schubert, K. (2011): Mancur L. Olson: Die Logik kollektiven Handelns. In: Dehling, J./Schubert, K. (Hrsg.), Ökonomische Theorien der Politik, S. 111-127, Wiesbaden.

Delgado, M./Porter, M. E./Stern, S. (2010): Clusters and entrepreneurship. In: Journal of Economic Geography, 10 (4), S. 495-518.

Delgado, M./Porter, M. E./Stern, S. (2012): Clusters, Convergence, and Economic Performance (Working Paper No. 18250), National Bureau of Economic Research, Cambridge.

Diekmann, A. (2011): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 5. Aufl., Bd. 5, Reinbek bei Hamburg.

DIE WELT 2015: Die Welt Hamburg kompakt, Meldung Frauen in der Luftfahrtbranche,[abgerufen am 18.3.2015] von: http://www.welt.de/print/die_welt/hamburg/article137881734/Hamburg-Kompakt.html.

Diez, W. (2012): Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Automobilindustrie: Herausforderungen und Perspektiven, München.

DiMaggio, P. J./Powell, W. W. (2009): Das „stahlharte Gehäuse“ neu betrachtet: Institutionelle Isomorphie und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern. In: Koch, S./Schemmann, M. (Hrsg.), Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft, S. 57-84, Wiesbaden.

Donaldson, T. (2014): Shared values that are lost in translation. In: *Financial Times*, [Abgerufen am 10.12.2015] von: <http://www.ft.com/cms/s/2/bfdfff94-b34c-11e3-b09d-00144fe-abdc0.html#axzz33cvuxOQI>.

Driver, M. (2012): An Interview With Michael Porter: Social Entrepreneurship and the Transformation of Capitalism. In: Academy of Management Learning & Education, 11 (3), S. 421-431.

Dubielzig, F./Schaltegger, S. (2005): Corporate Citizenship. In: Althaus, M./Geffken, M./Rawe, S. (Hrsg.), Handlexikon Public Affairs. Public Affairs & Politikmanagement herausgegeben vom Deutschen Institut für Public Affairs (Potsdam/Berlin), Band 1, S. 234-238, Münster.

Dubielzig, F./Schaltegger, S. (2005a): Corporate Social Responsibility. In: Althaus, M./Geffken, M./Rawe, S. (Hrsg.), Handlexikon Public Affairs. Public Affairs & Politikmanagement herausgegeben vom Deutschen Institut für Public Affairs (Potsdam/Berlin), Band 1, S. 240-243, Münster.

Duden | Wert | Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Synonyme, Herkunft. (o. J.). Abgerufen 9. Dezember 2015, von <http://www.duden.de/rechtschreibung/Wert>.

Duncker, C. (2000): Verlust der Werte?: Wertewandel zwischen Meinungen und Tatsachen, Wiesbaden.

Duschek, S./Sydow, J. (2002): Ressourcenorientierte Ansätze des strategischen Managements. In: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 31 (8), S. 426-431.

- Dyllick, T. (2014): The opposing perspectives on creating shared value. In: Financial Times, [Abgerufen am 13.12.2015] von: <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/88013970-b34d-11e3-b09d-00144feabdc0.html#axzz33cvuxOQI>.
- EACP (o. J.): European Aerospace Cluster Partnership; [Abgerufen am 27. Mai 2017] von <http://www.eacp-aero.eu/>.
- EACP (o. J. a): European Aerospace Cluster Partnership - about us [abgerufen am 04.08.2018] von <http://www.eacp-aero.eu/about-us.html>
- Ebert, S./Brachert, M./Lacasa, I. D. (2009): Cluster und regionale Wettbewerbsfähigkeit: die Photovoltaik-Industrie in Berlin-Brandenburg. In: Wirtschaft im Wandel, 15 (11), S. 471-480.
- Eckrich, M. (2016): Identifikation und Analyse von Softwareclustern: eine empirische Untersuchung anhand der Wirkungen von Clustereffekten, Wiesbaden.
- EEAS - Energy Efficient Aviation Solutions. (o. J.): [Abgerufen am 27. Mai 2017] von: <http://www.eeas-zwanzig20.de/start/>.
- Emerson, J. (2000): The Nature of Returns: A Social Capital Markets Inquiry into Elements of Investment and The Blended Value Proposition, Social Enterprise Series 1 No. 17, working paper, Boston, [Abgerufen am 22.01.2017] von: <http://www.blendedvalue.org/wp-content/uploads/2004/02/pdf-nature-of-returns.pdf>.
- Emerson, J. (2003): The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. In: California Management Review, 45 (4), S. 35-51.
- Emerson, J. (2015): Blended Value » VISION | The Pursuit of Integrated Economic, Social & Environmental Value, Blog-Post, [Abgerufen am 10.12.2015] von: <http://www.blendedvalue.org/vision/>.
- Engelfried, J./Zahn, S. (2012): Wirkungsvolle Präsentationen von und in Projekten, Wiesbaden.
- Enright, M. J. (2000): The Globalization of Competition and the Localization of Competitive Advantage: Policies towards Regional Clustering. In: Hood, N./Young, S. (Hrsg.), The Globalization of Multinational Enterprise Activity and Economic Development, S. 303-331, London.
- Enright, M. J. (2003): Regional Clusters: What We Know and What We Should Know. In: Bröcker, J./Dohse, D./Soltwedel, R. (Hrsg.), Innovation Clusters and Interregional Competition, S. 99-129, Berlin, Heidelberg.
- Enright, M. J. (1996): Regional clusters and economic development: a research agenda. In: Staber, U./Schaefer, N./Sharma, B. (Hrsg.), Business Networks: Prospects for Regional Development, S. 190-213, Berlin.
- Erlei, M./Leschke, M./Sauerland, D. (2007): Neue Institutionenökonomik, 2. Aufl., Stuttgart.
- ESCP-4i in brief (2016): [Abgerufen am 27. Mai 2017] von: <http://www.clustercollaboration.eu/node/141>.
- Etzkowitz, H. (2008): The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action, New York, London.
- Etzioni, A. (1986): Socio-economics: A proposal for a new interdisciplinary field. In: Journal of social behavior and personality, 1 (4), S. 475-482.
- Etzioni, A./Lawrence, P. R. (1991): Socio-economics. The next steps. In: Etzioni, A./Lawrence, P. R. (Hrsg.), Socio-Economics Toward a New Synthesis, S. 347-352, New York, London.
- EU Kommission (2002): Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, [Abgerufen am

10.12.2015] von: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52002DC0347&from=DE>.

EU Kommission (2011): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), [abgerufen am 10.12.2015] von: http://www csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/ueber_csr/CSR-Mitteilung/Mitteilung_der_Kommission.pdf.

Farhauer, O./Kröll, A. (2013): Das Cluster- und Netzwerkkonzept. In: Farhauer, O./Kröll, A. (Hrsg.), Standorttheorien, S. 145-189, Wiesbaden.

Flick, U. (2015a): Design und Prozess qualitativer Forschung. In: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.), Qualitative Forschung: ein Handbuch, 11. Aufl., S. 252-265, Reinbek bei Hamburg.

Flick, U. (2015b): Triangulation in der qualitativen Forschung. In: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.), Qualitative Forschung: ein Handbuch, 11. Aufl., S. 309-318, Reinbek bei Hamburg.

Flick, U./Kelle, U./Kromrey, H./Reichert, J./Rost, J./Schreier, M. (2014): Qualitative und quantitative Methoden in der Sozialforschung: Differenz und/oder Einheit? In: Mey, G./Mruck, K. (Hrsg.), Qualitative Forschung: Analysen und Diskussionen - 10 Jahre Berliner Methodentreffen, S. 183-225, Wiesbaden.

Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (2015): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.), Qualitative Forschung: ein Handbuch, 11. Aufl., S. 11-29, Reinbek bei Hamburg.

Floeting, H./Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.) (2008): Cluster in der kommunalen und regionalen Wirtschaftspolitik: vom Marketingbegriff zum Prozessmanagement., Edition Difu - Stadt, Forschung, Praxis, Band 5, Berlin.

Freiling, J. (2009): Resource-based view und ökonomische Theorie: Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes, Wiesbaden.

Frerichs, P./Wiemert, H. (2002): "Ich gebe, damit du gibst", Frauennetzwerke - strategisch, reziprok, exklusiv; Heinz, W. R. (Hrsg.), Band 2, Opladen.

Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to increase its Profits. In: New York Times Magazine vom 13.09.1970, New York.

Friedrichs, J./Lüdtke, H. (1977): Teilnehmende Beobachtung: Einführung in die sozialwissenschaftliche Feldforschung, 3. Aufl., Weinheim u.a.

Gärtner, C. (2007): Innovationsmanagement als soziale Praxis: Grundlagentheoretische Vorarbeiten zu einer Organisationstheorie des Neuen, München.

Gersmeyer, H. (2004): Wettbewerbsfähigkeit von Standorten unter besonderer Berücksichtigung industrieller Cluster, Europäische Hochschulschriften, Frankfurt a.M.

Gertner, J. (2002): Agenda 2002: Jed Emerson Wants to Change the World - Imagine a kind of capitalist utopia in which sound business practices are rewarded, shareholders are empowered and portfolios do more than just make money. It may be closer than you think. In: Money, 118 (127), S. 118-127.

Giddens, A. (1997): Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, 3. Aufl., Frankfurt/Main u.a.

- Gillwald, K. (2000): Konzepte sozialer Innovation, working paper der Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie P00-519, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.
- Girtler, R. (2001): Methoden der Feldforschung, 4. Aufl., Wien, Köln, Weimar.
- Glaser, B. G./Strauss, A. L. (2010): Grounded Theory: Strategien qualitativer Forschung, 3. Aufl., Bern.
- Gläser, J./Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Glasmeier, A. K. (2003): Economic Geography in Practice: Local Economic Development Policy. In: Clark, G. L./Gertler, M. S./Feldman M. P (Hrsg.), The Oxford Handbook of Economic Geography, S. 559-579, Oxford.
- Gleichstellungsbericht (2017): Deutscher Bundestag, 18. Wahlperiode, Unterrichtung durch die Bundesregierung, Zweiter Gleichstellungsbericht Erwerbs- und Sorgearbeit gemeinsam neu gestalten mit Stellungnahme der Bundesregierung, Drucksache 18/12840, 21.06.2017, Vorabfassung, [abgerufen am 19.7.2017] von: <https://www.bundesanzeiger-verlag.de/fileadmin/Betrifft-Recht/Dokumente/edrucksachen/pdf/1812840.pdf>.
- Gold, R. L. (1958): Roles in Sociological Field Observations. In: Social Forces, 36 (3), S. 217-223.
- Gomez, P./Meynhardt, T. (2014): Public Value – Gesellschaftliche Wertschöpfung als unternehmerische Pflicht. In: von Müller, C./Zinth, C.-P. (Hrsg.), Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts, S. 17-26, Wiesbaden.
- Gordon, I. R./McCann, P. (2000): Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks? In: Urban Studies, 37 (3), S. 513-532.
- Gordon, I. R./McCann, P. (2005): Clusters, Innovation and Regional Development: An Analysis of Current Theories and Evidence. In: Karlsson, C./Johansson, B./Stough, R. (Hrsg.), Industrial Clusters and Inter-firm Networks, S. 29-57, Northampton.
- Gouillart, F./Billings, D. (2013): Community-powered Problem Solving. In: Harvard Business Review, 91 (4), S. 70-77, Boston.
- Goy, A. (2004): Vernetzte Frauen, Netzwerke als Beitrag zur beruflichen Förderungen von Frauen, Gelsenkirchen.
- Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology, 91 (3), S. 481-510.
- Grant, R. M. (2013): Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases, 8. Aufl., Chichester.
- GRI standards. (o. J.): GRI Standards Download Homepage, [Abgerufen am 21. Januar 2017] von: <https://www.globalreporting.org/standards/>.
- Grimm, A. (2006): Innovation in Clustern - Cluster durch Innovation?: HipHop und Hamburger Schule ; Innovation und Clusterevolution in der Popmusikwirtschaft am Beispiel Hamburgs, Jena.
- Groenemeyer, A. (2012): Soziologie sozialer Probleme – Fragestellungen, Konzepte und theoretische Perspektiven. In: Albrecht, G./Groenemeyer, A. (Hrsg.), Handbuch soziale Probleme, S. 17-116, Wiesbaden.
- Groenemeyer, A. (2014): Soziale Probleme. In: Mau, S./Schöneck-Voß, N. M. (Hrsg.), Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands, Schriftenreihe der Bundeszentrale für politische Bildung, 3. Aufl., S. 758-773, Bonn.

- Grönneweg, C./Matiaske, W. (2012): Gullivers Fesseln - Corporate Social Responsibility als Normbildung; Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung, No. 25, Werkstatt für Organisations- und Personalforschung, Berlin.
- Gruber, M./Harhoff, D. (2002): Generierung und nachhaltige Sicherung komparativer Wettbewerbsvorteile. In: Hommel, U./Knecht, T. (Hrsg.), Wertorientiertes Start-up Management, Wiesbaden, S. 320-324.
- Habisch, A./Neureiter, M./Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2008): Handbuch Corporate Citizenship: Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin, Heidelberg.
- Hamburg Aviation (2016): Vorstellung Hamburg Aviation e. V. WoMen Rundflug am 27.10.2016, Power Point Präsentation zur Verfügung gestellt von der Clustergeschäftsstelle HAV.
- Hamburg Aviation (2015): Pressemitteilung zur Ausstellung „Frauen geben der Luftfahrt Schub“ vom 27. Februar 2015, Hamburg.
- Hamburg Aviation | HAV Connect - Hamburgs Luftfahrtnetzwerk | HAV Connect. (o. J.): [Abgerufen am 15. Mai 2017] von: <https://www.hav-connect.aero/Group/Start/HAVConnect/Start/Blog>.
- Hamburg Aviation: Das Hamburg Aviation Forum (o. J.): [Abgerufen am 27. Mai 2017] von: <http://www.hamburg-aviation.de/events-und-awards/hamburg-aviation-forum.html>.
- Hamburg Aviation: EACP (o. J.): [Abgerufen am 27. Mai 2017] von: <http://www.hamburg-aviation.de/de/internationales/eacp.html>.
- Hamburg Aviation: Energy Efficient Aviation Solutions (o. J.): [Abgerufen am 27. Mai 2017] von: <http://www.hamburg-aviation.de/de/events-und-awards/eeas.html>.
- Hamburg Aviation: Flugzeugsitzschiene (o. J.): [Abgerufen am 5. Juni 2017] von: <http://www.hamburg-aviation.de/forschung/projektdatenbank/article/meldung/flugzeugsitzschiene.html>.
- Hamburg Aviation: Gemeinsam für die Luftfahrt! (o. J.): [Abgerufen am 27. Mai 2017] von: <http://www.hamburg-aviation.de/start.html>.
- Hamburg Aviation: „Green Airport“. (o. J.): [Abgerufen am 5. Juni 2017] von: <http://www.hamburg-aviation.de/forschung/projektdatenbank/article/meldung/green-airport.html>.
- Hamburg Aviation: LiKab – Lichtempfinden und Kabinenklima (o.J.): [Abgerufen am 5. Juni 2017] von: <http://www.hamburg-aviation.de/forschung/projektdatenbank/article/meldung/likab-lichtempfinden-und-kabinenklima.html>.
- Hamburg Aviation: Messen. (o. J.): [Abgerufen am 5. Juni 2017] von: <http://www.hamburg-aviation.de/events-und-awards/messen.html>.
- Hamburg Aviation: Projektdatenbank. (o. J.): [Abgerufen am 17. Mai 2017] von: <http://www.hamburg-aviation.de/forschung/projektdatenbank.html>.
- Hamburg Aviation: Standort. (o. J.): [Abgerufen am 25. Dezember 2016] von: <http://www.hamburg-aviation.de/ueber-uns/standort.html>.
- Hamburg Aviation: Was ist Hamburg Aviation? (o. J.): [Abgerufen am 26. Dezember 2016] von: <http://www.hamburg-aviation.de/ueber-uns/was-ist-hamburg-aviation.html>.
- Hamburg (2016): Hamburger Abendblatt vom 25. Dezember 2016, Neue Studie: Metropolregion Hamburg hat sich gut entwickelt, [Abgerufen am 27. Dezember 2016] von: <https://www.abendblatt.de/hamburg/article209084709/Neue-Studie-Metropolregion-Hamburg-hat-sich-gut-entwickelt.html>.
- Hamburg News 2015: [abgerufen am 18.3.2015] von: <http://www.hamburg-news.hamburg/de/cluster/luftfahrt/frauen-der-luftfahrt-ausstellung-zum-weltfrauentag/>.

- Hartmann, L. P./Werhane, P. H. (2013): Proposition: Shared Value as an Incomplete Mental Model. In. *Business Ethics Journal Review*, 89 (1/2), S. 62-77.
- Hauschildt, J./Salomo, S. (2011): Innovationsmanagement, 5. Aufl., München.
- HAV Connect | Hamburgs Luftfahrtnetzwerk | HAV Connect (o. J.): [abgerufen am: 19. Juli 2017] von: <https://www.hav-connect.aero/Group/Start/HAVConnect/Start/Blog>.
- HAV Connect | Hamburg Aviation | Hamburg Aviation WoMen. (o. J.): [abgerufen am 15. Mai 2017] von: <https://www.hav-connect.aero/Group/Hamburg.Aviation.WoMen/GroupOverview>.
- HAV Interview BW (2014): Hamburg Aviation: Interview mit Prof. Dr. Monika Bessenrodt-Weberpals, 05.02.2014, [abgerufen am: 10.07.2014], von: <http://www.hamburg-aviation.de/netzwerk/facharbeitsgruppe-hamburg-aviation-women/infoboard/einzelansicht/meldung/interview-mit-prof-dr-monika-bessenrodt-weberpals.html>.
- HAV WoMen (o. J.): Hamburg Aviation: Facharbeitsgruppe: Hamburg Aviation WoMen, [abgerufen am 29. Dezember 2016] von: <http://www.hamburg-aviation.de/aktivitaeten/facharbeitsgruppe-hamburg-aviation-women.html>.
- HAV WoMen Blog. (o. J.): [Abgerufen am 15. Mai 2017] von: <http://www.hamburg-aviation.de/events-und-awards/facharbeitsgruppe-hamburg-aviation-women/infoboard/einzelansicht/meldung/willkommen-im-blog.html>.
- HCAT+ - Startseite. (o. J.): [Abgerufen am 5. Juni 2017] von: <http://www.hcat-plus.de/startseite/>.
- Hedtke, R. (2015): Was ist und wozu Sozioökonomie? In Hedtke, R. (Hrsg.), *Was ist und wozu Sozioökonomie?*, S. 19-69, Wiesbaden.
- Heinze, T. (2001): Qualitative Sozialforschung: Einführung, Methodologie und Forschungspraxis, München u.a.
- Helfferich, C. (2011): Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Henzelmann, T. (2010): Globale Megatrends, regionale Chancen - Beispiel Umwelttechnik: Cluster stärken Innovation und Internationalisierung. In: Blien, U./Flieger, W./Schmitt, R. (Hrsg.), *Ökonomie, Technologie und Region : Voraussetzungen, Formen und Folgen des Strukturwandels; Festschrift für Hans-Dieter Feser zu seinem 65. Geburtstag*, S. 211-234, Regensburg.
- Hintze, A. (2018): Entwicklung und Implementierung einer Cluster -Dachmarke Konzeptualisierung auf strukturationstheoretischer Basis am Beispiel des Luftfahrtclusters Metropolregion Hamburg Cluster-Branding, Dissertation, Hamburg.
- Hodgson, G. M. (2003): The hidden persuaders: institutions and individuals in economic theory. In: *Cambridge Journal of Economics*, 27 (2), S. 159-175.
- Hofer, A. P. (2001): Management von Produktfamilien, Wiesbaden.
- Hollstein, B./Ullrich, C. G. (2003): Einheit trotz Vielfalt? Zum konstitutiven Kern qualitativer Forschung. In: *Soziologie*, 4 (2003), S. 29-43.
- Hopf, C. (2015): Qualitative Interviews - ein Überblick. In: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.), *Qualitative Forschung: ein Handbuch*, 11. Aufl., S. 299-309, Reinbek bei Hamburg.
- Howaldt, J./Jacobsen, H. (2010): Soziale Innovation - Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma, Wiesbaden.
- Howaldt, J./Schwarz, M. (2010): Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und

- perspektiven. In: Howaldt, J./Jacobsen, H. (Hrsg.), Soziale Innovation, S. 87-108, Wiesbaden.
- Hübscher, M. (2015): Understanding CSV: Ein neues Narrativ des Kapitalismus?: Zur Geschichte der scheinbaren Emanzipation vom neoliberalen Paradigma Milton Friedmans. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 16 (2), S. 203-218.
- Hügli, A./Kipfer, D. (1989): Philantropie. In: Ritter, J./Gründer, K. (Hrsg.), Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd. 7 (P-Q), S. 543-551, Basel.
- Huber, F. (2009): Social Capital of Economic Clusters: Towards a Network-based Conception of Social Resources. In: Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, 100 (2), S. 160-170.
- Hungenberg, H. (2014): Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren, 8. Aufl., Wiesbaden.
- Hutschenreiter, G./Peneder, M. (1994): Ziele und Methoden der Clusteranalyse wirtschaftlicher und innovativer Aktivitäten. In: WIFO - Monatsberichte, 67 (11), S. 617-623.
- Ingelhardt, R. (1977): The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles Among Western Publics, Princeton/New Jersey.
- Jansen, S. A./Schleissing, S. (2000): Konkurrenz und Kooperation: Interdisziplinäre Zugänge zur Theorie der Co-opetition, Marburg.
- Joas, H. (1999): Die Entstehung der Werte, 6. Aufl., Frankfurt/Main.
- Jochims, T. (2010): Personalpolitik in mittelständischen Unternehmen - Personalpolitische Konfigurationen und organisationale Dissonanz, Mering.
- Jonas, M. (2014): Zur Inszenierung eines Wirtschaftsclusters: Eine praxeologische Analyse, Wiesbaden.
- Jonas, M. (2005): Brücken zur regionalen Clusterforschung - Soziologische Annäherung an ein ökonomisches Erklärungskonzept. In: Zeitschrift für Soziologie, 34 (4), S. 270-287.
- Jonker, J./Stark, W./Tewes, S. (2011): Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung, Berlin, Heidelberg.
- Joyner, B. E./Payne, D. (2002): Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility. In: Journal of Business Ethics, 41 (4), S. 297-311.
- Kaminski, S. (2009): *Die regionale Clustermarke*, Wiesbaden.
- Kassner, K./Wassermann, P. (2005): Nicht überall, wo Methode draufsteht, ist auch Methode drin. Zur Problematik der Fundierung von ExpertInneninterviews. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.), Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung, 2. Aufl., S. 95-111, Wiesbaden.
- Kelle, U. (2007): Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung: theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte, Wiesbaden.
- Kelle, U./Erzberger, C. (2015): Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz. In: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.), Qualitative Forschung: ein Handbuch, 11. Aufl., S. 299-309, Reinbek bei Hamburg.
- Keller, R. (2012): Einführung: Das Interpretative Paradigma. In: Keller, R. (Hrsg.), Das Interpretative Paradigma, S. 1-19, Wiesbaden.
- Kiese, M. (2012): Regionale Clusterpolitik in Deutschland: Bestandsaufnahme und interregionaler Vergleich im Spannungsfeld von Theorie und Praxis, Marburg.

- Kiese, M. (2008): Stand und Perspektiven der regionalen Clusterforschung. In: Kiese, M./Schätzl, L. (Hrsg.), *Cluster und Regionalentwicklung: Theorie, Beratung und praktische Umsetzung*, S. 9-50, Dortmund.
- Kiese, M./Schätzl, L. (2008): *Cluster und Regionalentwicklung: Eine Einführung*. In: Kiese, M./Schätzl, L. (Hrsg.), *Cluster und Regionalentwicklung: Theorie, Beratung und praktische Umsetzung*, S. 1-7, Dortmund.
- Kieser, A./Ebers, M. (2014): *Organisationstheorien*, 7. Aufl., Stuttgart.
- Kindermann, S. (2014): *Innovative Approaches to Determine Corporate Value Creation: Michael E. Porter's Shared Value Concept and Jed Emerson's Blended Value Theory as New Promising Business Models*, Saarbrücken.
- Klages, H. (1985): *Wertorientierungen im Wandel: Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen*, 2. Aufl., Frankfurt/Main u.a.
- Klein, B. (2014): *Coopetitive Dynamics*, Wiesbaden.
- Kowal, S./O'Connell, D. C. (2007): Zur Transkription von Gesprächen. In: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.), *Qualitative Forschung: ein Handbuch*, 11. Aufl., S. 437-447, Reinbek bei Hamburg.
- Krafft, L. (2006): *Entwicklung räumlicher Cluster: das Beispiel Internet- und E-Commerce-Gründungen in Deutschland*, Wiesbaden.
- Krell, G./Ortlieb, R./Sieben, B. (2011). Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Kreppner, K. (1975): *Zur Problematik des Messens in den Sozialwissenschaften*, Stuttgart.
- Kricsfalussy, A. (2008): Das Zielsystem des Unternehmens. In: Seeger, K./Liman, B. (Hrsg.), *Zielorientierte Unternehmensführung*, S. 3-37, Wiesbaden.
- Krugman, P. R. (1991): *Geography and Trade*, Cambridge, London.
- Krugman, P. R. (1997): *Development, Geography, and Economic Theory*, Cambridge, London.
- Kruse, J. (2014): *Qualitative Interviewforschung: ein integrativer Ansatz*, Weinheim u.a.
- Kuckartz, U. (2014): *Mixed Methods: Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*, Wiesbaden.
- Kušić, S./Grupe, C. (2004): Über die Wettbewerbsfähigkeit: Definitionsversuche und Erklärungsansätze. In: *Ekonomski pregled*, 55 (9), S. 804-813.
- Laatz, W. (1993): *Empirische Methoden: Ein Lehrbuch für Sozialwissenschaftler*, Thun.
- Lamnek, S. (2005): *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch*, 4. Aufl., Weinheim, Basel.
- Lawson, C./Lorenz, E. (1999): Collective Learning, Tacit Knowledge and Regional Innovative Capacity. In: *Regional Studies*, 33(4), S. 305-317.
- Leandro, L./Neffa, E. (2012): Is the integration of Shared Value Creation (SVC) with strategy management of productive organizations an innovative approach to environmental challenges faced by companies today? In: *International Journal of Business Management and Economic Research*, 3 (2), S. 484-489.
- Leavy, B. (2012): Getting back to what matters – creating long-term economic and social value. In: *Strategy & Leadership*, 40 (4), S. 12-20.
- Lerch, F. (2009): *Netzwerkdynamiken im Cluster: Optische Technologien in der Region Berlin-Brandenburg*, Dissertation-Online der Freien Universität Berlin.

- Liel, B. von/Luetge, C. (2015): Creating Shared Value und seine Erfolgsfaktoren – ein Vergleich mit CSR. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 16 (2), S. 182-191.
- LLL (o. J.): Ladies Logistic Lounge der Logistik-Initiative Hamburg, [abgerufen am 19.7.2017] von: <http://www.hamburg-logistik.net/veranstaltungen-und-projekte/termine/veranstaltungen-lihh/ladies-logistics-lounge-hamburg/>.
- Loew, T./Ankele, K./Braun, S./Clausen, J. (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung (Endbericht an das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit No. Geschäftszeichen GI2 – 46043/136), Berlin, Münster.
- Lüders, C. (2015): Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz. In: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.), *Qualitative Forschung: ein Handbuch*, 11. Aufl., S. 632-642, Reinbek bei Hamburg.
- Luftfahrt in Hamburg. (o. J.): [Abgerufen 26. Dezember 2016] von: <http://www.hamburg.de/bwvi/luftfahrt/>.
- Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg. Zweiter Fortschrittbericht im Spaltencluster-Wettbewerb des BMBF. (o. J.): [Abgerufen am 27.12.2016] von: <http://www.hamburg.de/contentblob/2812128/0a1026fa56c241a2a331ba72e72e806f/data/fortschrittsbericht-2010-extern.pdf>.
- Luftfahrtstandort Hamburg. (o. J.). Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg. Bewerbung im Spaltencluster-Wettbewerb des BMBF. Strategiedokument. Abgerufen von <http://www.hamburg.de/contentblob/2812134/data/strategiedokument-v018-ohne-41-60.pdf>
- Maaßen, A. (o. J.): EACP Broschüre, [Abgerufen am 27.05.2017] von: http://www.hamburg-aviation.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Broschueren/Englisch/150323_EACP_broschure_web.pdf.
- Macharzina, K./Wolf, J. (2010): *Unternehmensführung: das internationale Managementwissen; Konzepte, Methoden, Praxis*, 7. Aufl., Wiesbaden.
- Maillat, D. (1995): Territorial dynamic, innovative milieus and regional policy. In: *Entrepreneurship & Regional Development*, 7 (2), S. 157-165.
- Maillat, D. (1998): Vom „Industrial District“ zum innovativen Milieu: ein Beitrag zur Analyse der lokalisierten Produktionssysteme. In: *Geographische Zeitschrift*, 86 (1), S. 1-15.
- Malmberg, A./Maskell, P. (2006): Localized Learning Revisited. In: *Growth and Change: a Journal of Urban and Regional Policy*, 37 (1), S. 1-18.
- Malmberg, A./Maskell, P. (2002): Theories and discourses of economic geography - The elusive concept of localization economies: Towards a knowledge-based theory of spatial clustering. In: *Environment & planning*, 34 (3), S. 429-450.
- Malmberg, A./Solvell, O./Zander, I. (1996): Spatial Clustering, Local Accumulation of Knowledge and Firm Competitiveness. In: *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography*, 78 (2), S. 85-97.
- Marotzki, W. (2015): Qualitative Biographieforschung. In: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.), *Qualitative Forschung: ein Handbuch*, 11. Aufl., S. 175-186, Reinbek bei Hamburg.
- Marshall, A. (1977): *Principles of Economics*, 8. Aufl., London u.a.
- Martin, R./Sunley, P. (2003): Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea? In: *Journal of Economic Geography*, 3 (1), S. 5-35.
- Marx, K. (1967a): *Das Kapital: Kritik der politischen Ökonomie*, Frankfurt/Main.

- Marx, K. (1967b): *Der Produktionsprozeß des Kapitals*, 4. Aufl., Frankfurt am Main.
- Maskell, P./Malmberg, A. (1999): Localised Learning and Industrial Competitiveness. In: *Cambridge journal of economics*, 23 (2), S. 167-186.
- Mayring, P. (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken*, 5. Aufl., Weinheim u.a.
- Mayring, P. (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 11. Aufl., Weinheim u.a.
- Mayring, P. (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.), *Qualitative Forschung: ein Handbuch*, 11. Aufl., S. 468-475, Reinbek bei Hamburg.
- McK (2004): *McKinsey Wissen 11, Wer nicht fragt, bleibt dumm*. In: McKinsey (Hrsg), *McK Wissen 11- Das Magazin von McKinsey*, 3 (11), S. 20-25.
- Mcwilliams,A./Siegel, D. S./Wright, P. M. (2006): Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. In: *Journal of management studies (JMS)*, 43 (1), S. 1-18.
- Meffert, H./Münstermann, M. (2005): *Corporate social responsibility in Wissenschaft und Praxis* eine Bestandsaufnahme, Münster.
- Megatrends (2017): [Abgerufen am 8. Juni 2017] von: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>.
- Meinefeld, W. (2015): Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In: Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.), *Qualitative Forschung: ein Handbuch*, 11. Aufl., S. 265-275, Reinbek bei Hamburg.
- Menzel, M.-P./Fornahl, D. (2005): Unternehmensgründungen und regionale Cluster: ein Stufenmodell mit quantitativen, qualitativen und systemischen Faktoren. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 49 (3-4), S. 131-149.
- Merten, K. (1995): *Inhaltsanalyse: Einführung in Theorie, Methode und Praxis*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Meuser, M./Nagel, U. (2005): ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.), *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*, 2. Aufl., S. 71-93, Wiesbaden.
- Meyer, M./Arnold, E./Emes, J. (2003): Wettbewerb und Kooperation in Branchenclustern: Analyse der medizinischen Industrie im Medical Valley. In: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke - Grundlagen, Ansätze, Perspektiven*, S. 1133-1158, Wiesbaden.
- Meynhardt, T. (2013): Public Value: Organisationen machen Gesellschaft. In: *Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 32 (4), S. 4-7.
- Meynhardt, T./Gomez, P. (2013): Organisationen schöpfen Wert für die Gesellschaft. In: Heuser, U. J. (Hrsg.), *Die ZEIT erklärt die Wirtschaft: was man wirklich wissen muss*, S. 199-207, Hamburg.
- Meynhardt, T. (2008): Public Value: Oder was heisst Wertschöpfung zum Gemeinwohl? In: der moderne staat- Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, (02), S. 457-468.
- Meynhardt, T. (2004): Wertwissen: was Organisationen wirklich bewegt, Münster.
- Möhring, J. (2005): Clusters: Definition and Methodology. In: *Organisation for Economic Cooperation (Hrsg.)*, *Local Economic and Employment Development (LEED) Business Clusters*

- Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe, S. 21-32, Paris.
- Möller, K. (2006): Wertschöpfung in Netzwerken, München.
- Moon, H.-C./Lee, Y. W. (2014): Corporate Social Responsibility: Peter Drucker, Michael Porter and Beyond. In: *Journal of Creativity and Innovation*, 7 (2), S. 45-74.
- Moon, H.-C./Pare, J./Yim, S. H./Park, N. (2011): An Extension of Porter and Kramer's Creating Shared Value (CSV): Reorienting Strategies and Seeking International Cooperation. In: *Journal of International and Area Studies*, 18 (2), S. 49-64.
- Moon, H.-C./Jung, J. S. (2010): Northeast Asian Cluster through Business and Cultural Cooperation. In: *Journal of Korea Trade*, 14 (2), S. 29-53.
- Moore, M. (2013): Öffentlichkeit wieder entdecken, oder: Warum wir alle voneinander abhängig sind. In: *Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, Heft 4, S. 8-12.
- Moore, M./Kahgram, S. (2004): On Creating Public Value: What Business Might Learn from Government about Strategic Management. In: A Working Paper of the: Corporate Social Responsibility Initiative, Working Paper No. 3, Cambridge.
- Moore, M. (1995): Creating Public Value: Strategic Management in Government, Cambridge, London.
- Moratis, L./Jeurissen, R. (2014): Shared Value: Double the Value?, [Abgerufen 19. 08 2014] von: <http://www.triplepundit.com/2014/07/shared-value-half-double-value/>.
- Mossig, I. (2008): Entstehungs- und Wachstumspfade von Clustern: Konzeptionelle Ansätze und empirische Beispiele. In: Kiese, M./Schätzl, L. (Hrsg.), *Cluster und Regionalentwicklung: Theorie, Beratung und praktische Umsetzung*, S. 51-66, Dortmund.
- Mossig, I. (2002): Konzeptioneller Überblick zur Existenz geographischer Cluster: Evolution, Institutionen und die Bedeutung des Faktors Wissen. In: *Review of regional research: a publication of the German-speaking section of the Regional Science Association International*, Gesellschaft für Regionalforschung, 22 (2), S. 143-161.
- Muschke, C. (2014): TCI 2014 Hamburg Aviation, Monterrey (Mexiko), [Abgerufen am 31.12.2015] von: <http://de.slideshare.net/TCINetwork/tci2014-11-novparallel11carola-muschke?related=1>.
- Nee, V. (2005): The new institutionalisms in economics and sociology. In: Smelser, N./Swedberg, R. (Hrsg.), *The Handbook of Economic Sociology*, Band 2, S. 49-74.
- Nestlé (o. J.): Creating shared value in the supply chain - A Nestlé case study, [Abgerufen am 10.12.2015] von: <http://businesscasestudies.co.uk/nestle/creating-shared-value-in-the-supply-chain/introduction.html#axzz3twQeESQc>.
- Newlands, D. (2003): Competition and Cooperation in Industrial Clusters: The Implications for Public Policy. In: *European Planning Studies*, 11 (5), S. 521-532.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York u.a.
- North, D. C. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge.
- Ogburn, W. F./Nimkoff, M. F. (1968): *A handbook of sociology*, 5. Aufl., London.
- Olson, M. (1985): *Die Logik des kollektiven Handels - Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen*, 2. Aufl., Tübingen.

- Oppenländer, K. H. (2008): Regionale Cluster bringen Innovationen und Wachstum: Auf die richtige Umsetzung der technologischen Revolution kommt es an. In: Wissenschaftsmanagement, (3), S. 18-21.
- Pantazis, N. (2006): Unternehmensgründungen in regionalen Clustern, untersucht am Beispiel der Optischen Technologien in Südostniedersachsen, Hannover.
- Paramanand, B. (2013): Second Anniversary of Creating Shared Value. Is Porter's Big Idea Yet to Stick? In: Management Next, 10 (1), S. 4-7.
- Parpan-Blaser, A. (2011): Innovation und soziale Innovation. In: Parpan-Blaser, A. (Hrsg.), Innovation in der Sozialen Arbeit, S. 35-68, Wiesbaden.
- Patton, M. Q. (2015): Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice, 4. Aufl., Los Angeles.
- Pfitzer, M./Bockstette, V./Stamp, M. (2013): Innovating for shared value. In: Harvard Business Review, 91 (9), S. 100-107, Boston.
- Pfohl, H.-C./Bode, A./Talmon l'Armée, T. (2010): Cluster und Netzwerke. In: Das Wirtschaftsstudium: Zeitschrift für Ausbildung, Prüfung, Berufseinstieg und Fortbildung, 39 (1), S. 87-91.
- Pieper, B. V. (2013): Die Kunst des Clustering: Wissensvorsprung und Wettbewerbsvorteile Kunstvoll vereinen, Wiesbaden.
- Piore, M. J./Sabel, C. F. (1989): Das Ende der Massenproduktion: Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft, Frankfurt/Main.
- Porter, M. E. (2015): Cluster Mapping and Cluster-Based Economic Development. Gehalten auf dem US-EU Workshop Cluster Mapping am 17.11.2015, Boston.
- Porter, M. E. (2014a): Creating Shared Value: Becoming a Movement. Gehalten auf dem FSG Leadership Summit 2014 am 13.Mai 2014 in New York, New York, [Abgerufen am 10.12.2015] von: http://sharedvalue.org/sites/default/files/2014%20Summit/Presentation%20Decks/20140513-FSG%20Shared%20Value%20Leadership%20Summit_ME%20Keynote_Revised_13_May_2014%20-FINAL%20FOR%20POSITION%20REVISED.pdf.
- Porter, M. E. (2014b): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 8. Aufl., Frankfurt/Main, New York.
- Porter, M. E. (2013): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 12. Aufl., Frankfurt/Main, New York.
- Porter, M. E. (2003): The Economic Performance of Regions. In: Regional Studies, 37 (6–7), S. 549-578.
- Porter, M. E. (2001): Clusters of Innovation: Regional Foundations of U.S. Competitiveness, Council on Competitiveness.
- Porter, M. E. (2000a). Research and Practice - Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. In: Economic development quarterly: the journal of American economic revitalization, 14 (1), S. 15-34.
- Porter, M. E. (2000b): Location, Clusters, and Company Strategy. In: The Oxford Handbook of Economic Geography, S. 253-274.
- Porter, M. E. (1999a): Cluster und Wettbewerb: Neue Aufgaben für Unternehmen, Politik und Institutionen. In: Porter, M. E. (Hrsg.), Wettbewerb und Strategie, S. 207–301, München.
- Porter, M. E. (1999b): Unternehmen können von regionaler Vernetzung profitieren. In: Harvard Business Manager, 21(3), 51–63.

- Porter, M. E. (1999c): Nationale Wettbewerbsvorteile. In: Porter, M. E. (Hrsg.), *Wettbewerb und Strategie*, S. 165-206, München.
- Porter, M. E. (1998a): *On competition*, Boston.
- Porter, M. E. (1998b): Clusters and the New Economics of Competition. In: *Harvard Business Review*, 76 (6), 77-91, Boston.
- Porter, M. E. (1991): Nationale Wettbewerbsvorteile: erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt, München.
- Porter, M. E. (1990): Nationale Wettbewerbskraft woher kommt die? In: *Harvard Business Manager*, 12 (4), S. 103-118, Hamburg.
- Porter, M. E./Hills, G./Pfitzer, M./Patscheke, S./Hawkins, E. (2011): *Measuring Shared Value – How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*, FSG Report.
- Porter, M. E./Kramer, M. R. (2012): Shared Value: Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy. In: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility*, S. 137-153, Berlin Heidelberg.
- Porter, M. E./Kramer, M. R. (2011): Creating Shared Value. In: *Harvard Business Review*, 89 (1), S. 62-77, Boston.
- Porter, M. E./Kramer, M. R. (2007): Wohltaten mit System. In: *Harvard Business Manager*, 29, S. 2-16, Hamburg.
- Porter, M. E./Kramer, M. R. (2006): The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: *Harvard Business Review*, 84 (12), S. 78-92, Boston.
- Porter, M. E./Kramer, M. (2002): The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. In: *Harvard Business Review*, 80 (12), S. 56-69, Boston.
- Porter, M. E./Kramer, M. (1999): Philanthropy's New Agenda: Creating Value. In: *Harvard Business Review*, 77 (6), S. 121-130, Boston
- Prahalad, C. K./Ramaswamy, V. (2004): Co-creation experiences: The next practice in value creation. In: *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3), S. 5-14.
- Prahalad, C. K./Hamel, G. (2006): The Core Competence of the Corporation. In: Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.), *Strategische Unternehmungsplanung — Strategische Unternehmungsführung*, 9. Aufl., S. 275-292, Berlin, Heidelberg, New York.
- Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.) (2012): Nationale Nachhaltigkeitsstrategie, Fortschrittsbericht 2012.
- protechnicale – Auf in die Zukunft. (o. J.): [Abgerufen am 27. Mai 2017] von: <http://www.protechnicale.de/>
- protechnicale – News & Presse. (o. J.): [Abgerufen am 27. Mai 2017] von: <http://www.protechnicale.de/news-presse/>
- PtJ (o. J.): Projektträger Jülich: Spaltencluster Luftfahrt, [abgerufen am 28.12.2016], von: <https://www.ptj.de/spaltencluster-luftfahrt>.
- punkteundstreifen (2012): Was ist Hamburg Aviation? Ein Erklärfilm, [Abgerufen am 26.12.2016] von: <https://www.youtube.com/watch?v=6jVr3mmyX2U>.
- Raithel, J. (2008): Quantitative Forschung: ein Praxiskurs, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Ramaswamy, V./Gouillart, F. J. (2010): Building the Co-Creative Enterprise. In: *Harvard Business Review*, 88 (10), 100-109, Boston.
- Rammert, W. (2010): Die Innovationen der Gesellschaft. In: Howaldt, J./Jacobsen, H. (Hrsg.), *Soziale Innovation*, S. 21-51, Wiesbaden.

- Rastetter, D./Sieben, B. (2015): Beiträge zu Diversity Management in BWL-Zeitschriften – Themen und Perspektiven. In: Hanappi-Egger, E./Bendl, R. (Hrsg.), Diversität, Diversifizierung und (Ent)Solidarisierung, S. 127-147, Wiesbaden.
- Reinhold, G. (Hrsg.) (1988): Wirtschaftssoziologie, München.
- Reisach, U. (2012): Shared Value – die Neuerfindung des Kapitalismus?, [Abgerufen am 10. Dezember 2015] von: <http://blog.insm.de/2193-shared-value-die-neuerfindung-des-kapitalismus/>.
- Rhodes, R. A. W./Wanna, J. (2007): The Limits to Public Value, or Rescuing Responsible Government from the Platonic Guardians. In: Australian Journal of Public Administration, 66 (4), S. 406-421.
- Richter, R. (1990): Sichtweise und Fragestellungen der neuen Institutionenökonomik. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Vierteljahresschrift der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften - Verein für Socialpolitik, 110 (4), S. 571-591.
- Ritsert, J. (2013): Wert: Warum uns etwas lieb und teuer ist, New York, Frankfurt/Main.
- Roelandt, T./den Hertog, P. (1999): Cluster analysis and cluster-based policy making in OECD Countries: an introduction to the theme. In: Boosting Innovation: The Cluster Approach, S. 9-23, Paris.
- Rokeach, M. (1973): The Nature of Human Values, New York.
- Rosenfeld, S. A. (1997): Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development. In: European Planning Studies, 5 (1), S. 3-23.
- Roßteutscher, S. (2013): Werte und Wertewandel. In: Mau, S./Schöneck, N. M (Hrsg.), Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands, 3. Aufl., S. 936-948, Bonn.
- Rübsaamen, C./Wechsler, S. L. (2013): Corporate Social Responsibility. In: Künzel, H. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Employer Branding, S. 151-165, Berlin, Heidelberg.
- Sammerl, N. (2006): Innovationsfähigkeit und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil: Messung - Determinanten - Wirkungen, Wiesbaden.
- Schaltegger, S. (2011): Von CSR zu Corporate Sustainability. In: Sandberg, B./Lederer, K. (Hrsg.), Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen, S. 187-199, Wiesbaden.
- Schamp, E. W. (2009): Wissen, Netzwerk und Raum – offen für ein Konzept der „co-evolution“? In: Matthiesen, U./Mahnken, G. (Hrsg.), Das Wissen der Städte - Neue stadtregionale Entwicklungsdynamiken im Kontext von Wissen, Milieus und Governance, S. 33-45, Wiesbaden.
- Schamp, E. W. (2005): Cluster und Netzwerke als Werkzeuge einer regionalen Entwicklungspolitik: Eine Kritik am Beispiel der Rhein-Main-Region: In: Cernavin, O./Führ, M./Kaltenbach, M./Thießen, F. (Hrsg.), Cluster und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen: Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung, S. 91-110, Berlin.
- Schefold, B. (1994): Wirtschaftsstile: Band 1: Studien zum Verhältnis von Ökonomie und Kultur, Frankfurt/Main.
- Scherngell, T. (2007): Interregionale Wissensspillovers in der europäischen High-Tech Industrie: eine empirische Analyse, Wiesbaden.
- Schiele, H. (2003): Der Standort-Faktor: wie Unternehmen durch regionale Cluster ihre Produktivität und Innovationskraft steigern, Weinheim.
- Schilling-Kaletsch, I./Zingel, H./Strelau, L. (2012): Innovative Maßnahmen zur Sicherung der Fachkräfte - Spitze im Cluster: das Beispiel der Qualifizierungsoffensive im Luftfahrtcluster

- Metropolregion Hamburg. In: Globisch, S./Hartmann, E.A./Loroff, c./Stamm-Riemer, I. (Hrsg.), Bildung für Innovationen - Innovationen in der Bildung: die Rolle durchlässiger Bildungsangebote in Clusterstrukturen, S. 84-88, Münster.
- Schlegel, H. (2015): „Wenn das die Lösung ist, dann will ich mein Problem wiederhaben“: Dilemma zwischenbetrieblicher Lernnetzwerke, Marburg.
- Schlenkrich, K. (2008): Das sozioökonomische Zielsystem. In: Seeger, K./Liman, B. (Hrsg.), Zielorientierte Unternehmensführung, S. 95-115, Wiesbaden.
- Schlöder, B. (1993): Soziale Werte und Werthaltungen, Wiesbaden.
- Schmidt, C. (2015): Analyse von Leitfadeninterviews. In: Flick, U./von Kardoff, E./Steinke, I. (Hrsg.), Qualitative Forschung: ein Handbuch, 11. Aufl., S. 447-456, Reinbek bei Hamburg.
- Schnebel, E. (1997): Management, Werte, Organisation: ethische Aufgaben im Management der Industrie vor dem Hintergrund der christlichen Theologie, Opladen, Wiesbaden.
- Schneider, M. A. (2012): Reifegradmodell CSR - eine Begriffsklärung und -abgrenzung. In: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.), Corporate Social Responsibility, S. 17-38, Berlin, Heidelberg.
- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2013): Methoden der empirischen Sozialforschung, 10. Auflage, München.
- Schormair, M. J. L./Gilbert, D. U. (2015): Das Shared Value-Konzept von Porter und Kramer - der Rede wert?; eine unternehmensexistische Einordnung. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium: Zeitschrift für Studium und Forschung, 44 (10), S. 579-583.
- Schricke, E. (2007): Lokalisierungsmuster und Entwicklungsdynamik von Clustern der optischen Technologien in Deutschland: untersucht am Beispiel von Clusterstrukturen in Thüringen, Bayern und Niedersachsen, Berlin.
- Schumacher, D. (1995): Technologische Wettbewerbsfähigkeit der Bundesrepublik Deutschland: theoretische und empirische Aspekte einer international vergleichenden Analyse, Berlin.
- Schumpeter Blog (2011): Oh, Mr Porter, The Economist, [Abgerufen am 13. März 2015] von <http://www.economist.com/node/18330445>.
- Schumpeter, J. A. (2008): Konjunkturzyklen: eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses, Göttingen.
- Schumpeter, J. A. (2005): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie; 8. Aufl., Tübingen/Basel.
- Schumpeter, J. A. (1931): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung - Eine Untersuchung über Unternehmensgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, Leipzig.
- Schweidler, W. (2001): Werte im 21. Jahrhundert, Baden-Baden.
- Scitovsky, T. (1954): Two Concepts of External Economies. In: Journal of Political Economy, 62 (2), S. 143-151.
- Scott, W. R. (2008): Institutions and Organizations: Ideas and Interests, 3. Aufl., Los Angeles u.a.
- Seifert, J. W. (2004): Visualisieren - Präsentieren – Moderieren, 21. Aufl., Offenbach.
- Shared Value Initiative. (o. J. (a)): Readiness Assessment, Shared Value Initiative, [Abgerufen am 10. Dezember 2015] von: <http://sharedvalue.org/readiness-assessment>.
- Shared Value Initiative. (o. J. (b)): Resources, [abgerufen am 21.7.2017] von: <https://sharedvalue.org/resources>.

- Sieben, B./Rastetter (2014): Personal- und Organisationsforschung zu Gender und Diversity im deutschsprachigen Raum: Eine Bestandsaufnahme; 14. Treffen der Berliner idm-Regionalgruppe am 11. Februar 2016, PowerPoint Präsentation, 15 Folien; [Abgerufen am 04.07.2017] von: http://www.idm-diversity.org/files/idm_Regionalgruppentreffen_Rastetter%20Sieben%20G&D-Forschung%20in%20D-A-CH%202016-02-11.pdf.
- Simmie, J./Senett, J. (1999): Innovation in the London metropolitan region. In: Hart, D./Simmie, J./Wood, P./Senett, J. (Hrsg.), Innovative clusters and competitive cities in the UK and Europe, Working Paper No. 182, Oxford Brookes School of Planning.
- Smith, N. C. (1994): The New Corporate Philanthropy. In: Harvard Business Review, Issue May-June 1994, S. 105- 116, Boston.
- Smith, T.-J. (2012): Creating Shared Value: Soziale Verantwortung als Unternehmensstrategie. In: csr magazin, (02), S. 30–32.
- Stanford University (o. J.): The Triple Helix concept | Triple Helix Research Group, [abgerufen am 28.12.2016], von: https://triplehelix.stanford.edu/3helix_concept.
- Steinke, I. (1999): Kriterien qualitativer Forschung: Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung, Weinheim, München.
- Steinke, I. (2015): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U./von Kardoff, E./Steinke, I. (Hrsg.), Qualitative Forschung: ein Handbuch, 11. Aufl., S. 319-331, Reinbek bei Hamburg.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005): Management: Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte - Funktionen - Fallstudien, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Sternberg, R. (2005): Cluserbasierte Regionalentwicklung der Zukunft: Kriterien für die Gestaltung. In: Cernavin, O./Führ, M./Kaltenbach, M./Thießen, F. (Hrsg.), Cluster und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen: Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung, S. 119-138, Berlin.
- Storper, M./Walker, R. (1989): The Capitalist Imperative: Territory, Technology, and Industrial Growth, Oxford, New York.
- Strategiepapier (2014): Hamburg Aviation (Hrsg.), Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg e.V. Hamburg Aviation Strategie des Clusters September 2014, Hamburg.
- Strathoff, P. (2013): Creating Shared Value - Wie Porter den Kapitalismus neu erfinden möchte. In: Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, (4), S. 90–91.
- Sulek, M. (2010): On the Modern Meaning of Philanthropy. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 39 (2), S. 193–212.
- Swann, G. M. P./Prevezer, M. (1996): A comparison of the dynamics of industrial clustering in computing and biotechnology. In: Research Policy, (25), S. 139-157.
- Swann, G. M. P./Prevezer, M./Stout, D. (1998): The Dynamics of Industrial Clustering: International Comparisons in Computing and Biotechnology, Oxford.
- TCI Network Benefits. (o. J.): [Abgerufen am 31. Dezember 2015] von: <http://www.tci-network.org/benefits>.
- Technik Klub (2017): Faszination Technik Klub für Kinder und Jugendliche, [abgerufen am 19.7.2017] von: <http://www.faszination-fuer-technik.de/startseite/klub.html>.
- Thomi, W./Sternberg, R. (2008): Cluster - zur Dynamik von Begrifflichkeiten und Konzentrationen. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, 52 (2), S. 73-78.

- Tichy, G. (2001): Regionale Kompetenzzyklen - zur Bedeutung von Produktlebenszyklus- und Clusteransätzen im regionalen Kontext. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, 45 (3–4), S. 181-201.
- Thiele, A. (2000): Innovativ präsentieren, Frankfurt a.M.
- Titscher, S./Wodak, R./Meyer, M./Vetter, E. (1998): Methoden der Textanalyse: Leitfaden und Überblick, Wiesbaden.
- Vahs, D./Burmeister, R. (2005): Innovationsmanagement: von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, 3. Aufl., Stuttgart.
- Van de Ven, A. H. (1986): Central Problems in the Management of Innovation. In: Management Science, 32 (5), S. 590-607.
- Van den Berg, L./Braun, E./van Winden, W. (2001): Growth clusters in European cities: an integral approach. In: Urban Studies, 38 (1), S. 186-206.
- van der Linde, C. (2005): Cluster und regionale Wettbewerbsfähigkeit. Wie Cluster entstehen, wirken und aufgewertet werden. In: Cernavin, O./Führ, M./Kaltenbach, M./Thießen, F. (Hrsg.), Cluster und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen: Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung, S. 15-33, Berlin.
- Van Duong Dinh, H. (2011): Corporate Social Responsibility, Wiesbaden.
- Visser, W. (2013): Creating shared value: Revolution or clever con?, [Abgerufen am 10. Dezember 2015] von: http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2013/08/blog_csv_csr_wvisser.pdf.
- Vogel, U. (2007): Meilensteine der Frauen- und Geschlechterforschung: Originaltexte mit Erläuterungen zur Entwicklung in der Bundesrepublik, Wiesbaden.
- Voigt, S. (2002): Institutionenökonomik, München.
- Voigt, W./Schmidt, H./Bokelmann, K./Penner, M. (1999): Vom Flugbahnhof zum Terminal: Flughafen Hamburg 1929 - 1999, Zürich.
- Votaw, D./Sethi, S.P. (1973): The Corporate Dilemma: Traditional Values Versus Contemporary Problems, Englewood Cliffs.
- Waßmann, J. (2013): Corporate Social Responsibility und Konsumentenverhalten, Wiesbaden.
- Wenger, E./McDermott, R./Snyder, W. M. (2002): A Guide to Managing Knowledge - Cultivating Communities of Practise, Boston.
- Williams, I./Shearer, H. (2011): Appraising Public Value: Past, Present and Futures. In: Public Administration, 89 (4), S. 1367-1384.
- Williamson, O. E. (1996) Erlei, C. (Hrsg.): Transaktionskostenökonomik, 2. Aufl., Hamburg.
- Wilson, T. P. (1982): Quantitative „oder“ qualitative Methoden? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 34, S. 469-486.
- Witzel, A. (2000): The Problem-centered Interview. In: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 1(1), [Abgerufen am 07.01.2017] von: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132>.
- Wöhe, G./Döring, U. (2005): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. Aufl., München.
- World Business Council for Sustainable Development (2000): Corporate social responsibility: making good business sense, CSRreport, [Abgerufen am 13.12.2015] von: <http://www.wbcsd.org/web/publications/csr2000.pdf>.

- World Café Europe (o. J.): World Café Europe - world cafe, civic engagement, social entrepreneurship, collective intelligence, large group facilitation, [Abgerufen am 30. Dezember 2016] von: http://www.worldcafe-europe.net/frontend/index.php?folde_id=37&ses_id=a57cc1f8597fb0af326732d0121b7857.
- Wrobel, M. (2008): Das Konzept regionaler Cluster: zwischen Schein und Sein? Eine kritische Analyse gängiger Annahmen der aktuellen Clusterdiskussion. In: Jahrbuch für Regionalwissenschaft, 29 (1), S. 85-103.
- Wrobel, M./Kiese, M. (2009): Aus den Augen, aus dem Sinn? Zum Verhältnis von Clustertheorie und Clusterpraxis. In: Häußling, R. (Hrsg.), Grenzen von Netzwerken, S. 155-182, Wiesbaden.
- Wulfsberg, J./Duschek, S. (2014): Entwicklung und Implementierung von neuer Dachmarke, Kommunikationsstrategie und Wissensmanagement für das Luftfahrtcluster Metropolregion Hamburg: Abschlussbericht.
- ZAL (o. J.): Das ZAL - Zentrum für angewandte Luftfahrtforschung, [Abgerufen am 27. Mai 2017] von: <http://www.zal.aero/das-zal/>.
- Zukunftsinstut (o. J.): Zukunftsinstut, Womanomics: Frauen erobern die Arbeitswelt, [abgerufen am 08.07.2016] von: <https://www.zukunftsinstut.de/artikel/womanomics-frauen-erobern-die-arbeitswelt/>.
- Zapf, W. (1989): Über soziale Innovationen. In: Soziale Welt, 40 (1/2), S. 170-183.
- Zettinig, P./Vince, Z. (2012): How clusters evolve. In: Competitive Review: An International Business Journal, 22 (2), S. 110-132.
- Zunz, O. (2012): Philanthropy in America: a history, Princeton.
- Zürker, M. (2007): Cluster als neue Komponente der wirtschaftsbezogenen Raumentwicklung: Diskussion der Anforderungen, Möglichkeiten und Grenzen des Ansatzes auf Basis der Erkenntnisse einer Evaluation der Clusterpolitik Oberösterreichs, Kaiserslautern.

Anhang

Anhang I: Industrielle Clusterdimensionen im multidimensionalen Analysekonzept

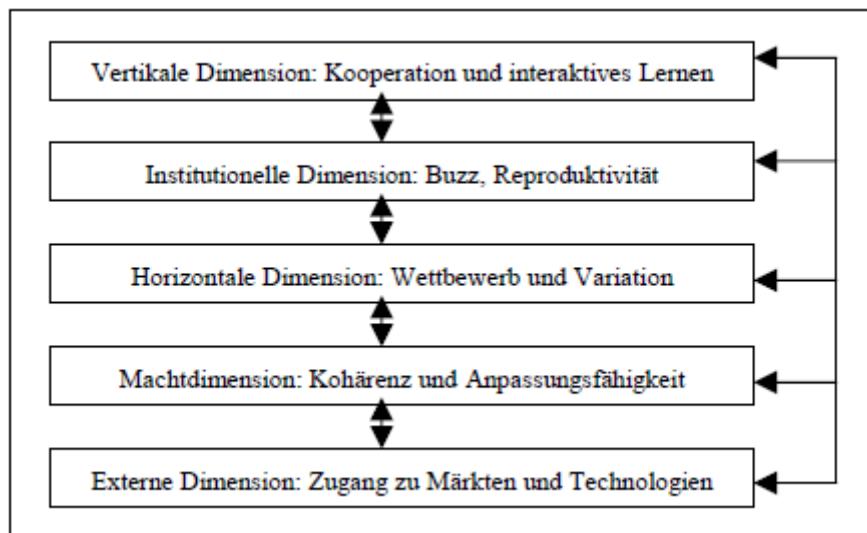


Abbildung 24: Industrielle Clusterdimensionen im multidimensionalen Analysekonzept; Quelle: Bathelt/Zeng 2005, S. 3.

Anhang II: Cluster als mehrdimensionales lokalisiertes Wertschöpfungssystem

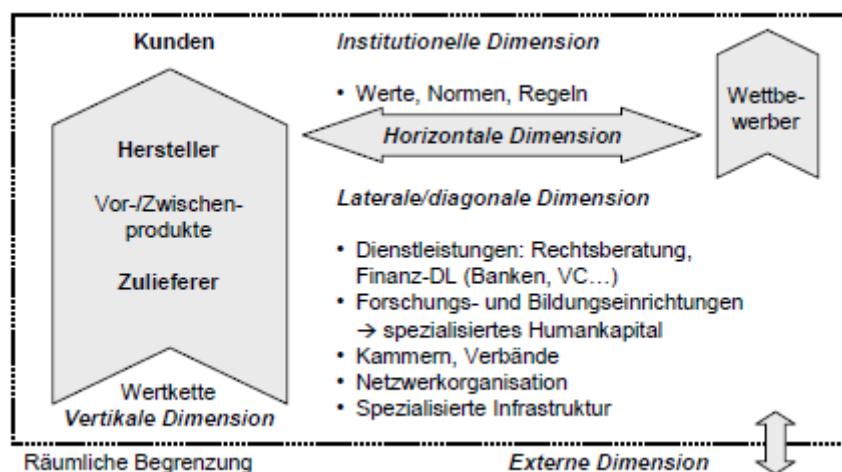


Abbildung 25: Cluster als mehrdimensionales lokalisiertes Wertschöpfungssystem; Quelle: Kiese 2008, S. 12.

Anhang III: Forschungsstränge und -gebiete zur Wertthematik; eigene Darstellung.

Fach	Autor/Forscher	Werke (Auszug)	Jahr	Schlagworte zum Inhalt
Psychologie/ Pädagogik/ Philosophie	Eduard Spranger	Lebensformen. Geisteswissenschaftliche Psychologie und Ethik der Persönlichkeit	Erstmals 1913	Theorie der Lebensformen: Werte entstehen seiner Meinung nach aus der Korrelation zwischen dem individuellen Person und der sie umgebenden Kultur. Spranger entwickelte auf Grund der Annahme, dass zwischen dem „individuellem Ich“ und der „übergeordneten normativen Gesetzlichkeit“ eine weitere Ebene („objektiver Geist“) existiert. Er postuliert vier Grundrichtungen dieses objektgerichteten Geistesaktes zu dem der ökonomische, der theoretische, der ästhetische und der religiöse Sinn gehören. Diese je nach Individuum unterschiedliche ausgeprägten Wertrichtungen begründen seine Persönlichkeits-Psychologie (vgl. Schröder 1993, S. 53 f.).
(Entwicklungs-) Psychologie	Rolf Oerter	Moderne Entwicklungspsychologie	1967	
		Struktur und Wandlung von Werthaltungen	1970	
Sozialpsychologie	Milton Rokeach	Beliefs, Attitudes and Values: A Theory of Organization and Change	1968	Rokeach stellt fünf Thesen über die Natur der Werte auf (Rokeach 1973, S. 3): 1) Die Gesamtanzahl der Werte, die eine Person besitzt, ist relativ klein. 2) Alle Menschen besitzen die gleichen Werte in unterschiedlichem Ausmaß. 3) Werte sind in Wertsystemen ausgestaltet. 4) Die Vorläufer (antecedents) menschlicher Werte können auf die Kultur, die Gesellschaft und ihre Institutionen, sowie die Persönlichkeit zurückverfolgt werden. 5) Die Konsequenzen menschlicher Werte manifestieren sich in nahezu allen Phänomenen, die Sozialwissenschaftler in Betracht ziehen zu untersuchen und zu verstehen. Rokeach unterscheidet in „terminale“ und „instrumentelle“ Werte
		The Nature of Human Values.	1973	
Soziologie/ Sozialphilosophie	Hans Joas	Die Entstehung der Werte	1999	Joas versucht die Frage nach der Entstehung der Werte mit einem synoptischen Ansatz aus philosophischen, psychologischen und soziologischen Aspekten zu beantworten. Seine Theorie beinhaltet zunächst zwei Annahmen (Joas 2006):

				1) Wertbindungen seien nicht mit Absicht erzeugbar, vielmehr fußen sie auf die Erfahrung des „Ergriffenseins“. 2) Alle Menschen haben starke Wertbindungen. Darauf aufbauend formuliert er die These, dass Werte in dem Prozess der Selbstbildung und Selbsttranszendenz entstehen (Joas 1999; S. 10 u. 257). Er erarbeitet diese Theorie maßgeblich unter Rückgriff auf die Arbeiten von F. Nietzsche, W. James, E. Durkheim, G. Simmel, M. Scheler, J. Dewey und C. Taylor (vgl. Joas 1999).
Philosophie/ Soziologie	Emile Durkheim	Représentaions individuelles et représentaions sociales.	1898	Werturteile und kollektive Ideale
		Jugements de valeur et jugements de réalité.	1911	
Philosophie	Hermann Lotze	Metaphysik	1841	Wesentlicher Beitrag zur Einführung des Begriffes <i>Wert</i> in die öffentliche philosophische Diskussion (vgl. Joas 1999, S. 38).
Philosophie/ Soziologie	Max Scheler	Vom Umsturz der Werte.	Erstmals 1915	Materiale Wertethik
Politologie/ Soziologie	Ronald Inglehart	The Silent Revolution: Changing Values and Po- litical Styles Among Western Publics.	1977	Seine Theorie baut auf Maslows Bedürfnispyramide auf und besagt, dass sich eine „stille Revolution“ in Form eines umfassenden Wertewandels von „mate- rialistischen“ zu „postmaterialistischen“ Wertvorstellungen stattgefunden hat.
		Wertewandel in den westlichen Gesellschaften: Politische Konse- quenzen von materialisti- schen und postmaterialisti- schen Prioritäten. In: Klages & Kmiecik (1979), S. 279-316.	1979	
		Kultureller Umbruch. Wertewandel in der wert- lichen Welt.	1989	
Philosophie	Karl Fr. Weiss	Studien zur allgemeinen Theorie des Werts	1913	Wertfaktoren (Wertsubjekt, Wertobjekt; Wertobjekt und -subjekt in ihrer ge- genseitigen Beziehung); Wertung; Werturteil

Anhang IV: Beispiel eines Rundflugplanes der HAV WoMen Group

Hamburg Metropolitan Region

HAMBURG AVIATION WoMen

Hamburg Aviation WoMen – Wir geben der Vielfalt Schub!

Rundflugplan

am Donnerstag, den 27. Oktober 2016
Abflug um 16:30 Uhr (Boarding 16:00 – 16:30 Uhr)
Landung (Arrival) 19:30 – 21:00 Uhr

GATE: HAW Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Fakultät Design, Medien und Information,
Raum „Forum Finkenau“, Finkenau 35, 22081 Hamburg

CHECK-IN

TOP 1: Begrüßung Input - vom Take Off bis zur Landung

TOP 2: Vortrag von Jana Bracklow, Bitkom e.V., Berlin
„Frauen und Diversity in der IT-Branche“
- Diskussion im Plenum

TOP 3: On the Fly
- BMBF-Ausschreibung zum Thema Mentoring
- Zukünftige Ausrichtung und Struktur der
Facharbeitsgruppe Hamburg Aviation WoMen,
Jahresplanung 2017

TOP 4: Landeanflug – Get Together

Cluster Management Excellence
GOLD

Hamburg Aviation e. V.
Vorstandsvorsitzender: Prof. Dr. Joachim Szodruch
Geschäftsführer: Dr. Franz Josef Kirschfink
Sitz: Hamburg / Vereinsregister VR 21026 / VAT-Nr. DE276607343
Deutsche Kredit Bank AG / IBAN: DE13 1203 0000 1012 3183 80 /
SWIFT BIC: BYLADEM1001

Anhang V: Anschreiben mit Informationsblatt und Einverständniserklärung

Helmut-Schmidt-Universität, Postfach 700822, 22008 Hamburg

Adresse des jeweiligen Interviewpartners

Manja Heller
Wissenschaftliche
Mitarbeiterin
Professur für
Betriebswirtschaftslehre,
insbes. Organisationstheorie
T +49 (0)40 / 6541-2080
F +49 (0) 40 / 6541-2087
E Manja.Heller@hsu-hh.de

Hamburg, den 27.06.2016

Sehr geehrte/r Frau/Herr XY (Name des Interviewpartners)

Ich bin Doktorandin an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg am Lehrstuhl für BWL, insbesondere Organisationstheorie. Im Rahmen meiner Doktorarbeit beschäftige ich mich mit der Schaffung von *gesellschaftlich relevantem Mehrwert* in Clusterstrukturen.

Für meine Studie suche ich noch Interviewpartner/innen.

In den qualitativen Leitfadeninterviews interessiere ich mich besonders für Ihre persönlichen Erfahrungen mit der Hamburg Aviation WoMen Group. Ich werde in den Interviews verschiedene offene Fragen stellen, bei denen ich Sie grundsätzlich bitten würde, mir all das zu erzählen, was für Sie relevant oder wichtig ist. Aufgrund der offenen Gesprächssituation nehmen die Interviews ca. 1,5 Stunde in Anspruch. Die Interviews werden für die spätere Auswertung aufgenommen. Selbstverständlich verwende ich das Interviewmaterial streng vertraulich und anonymisiere es auf Wunsch.

Über eine positive Antwort würde ich mich sehr freuen,

viele Grüße

Manja Heller

Helmut-Schmidt-Universität
Universität der Bundeswehr
Hamburg

Besucheranschrift:
Holstenhofweg 85
22043 Hamburg

Postanschrift:
Postfach 700822
22008 Hamburg

Seite 2

Informationsblatt

Ich möchte im Zuge meiner Doktorarbeit eine empirische Untersuchung zur Entwicklung von gesellschaftlich relevantem Mehrwert im Luftfahrtcluster Hamburg durchführen. Die Durchführung der Studie geschieht auf der Grundlage der Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes. Der Interviewer unterliegt der Schweigepflicht und ist auf das Datengeheimnis verpflichtet. Die Arbeit dient allein wissenschaftlichen Zwecken.

Selbstverständlich gehe ich sorgfältig mit dem Erzählten um. Das Interview wird aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Sie haben die Möglichkeit sowohl das Band als auch die Abschrift zu erhalten.

Wenn Sie eine Anonymisierung wünschen, werden Ihre Namen am Ende des Projekts gelöscht, sodass lediglich das Transkript bestehen bleibt. Die von Ihnen unterschriebene Erklärung zur Einwilligung in die Auswertung wird in einem gesonderten Ordner aufbewahrt. Sie dient lediglich dazu, bei einer Überprüfung durch den Datenschutzbeauftragten nachweisen zu können, dass Sie mit der Auswertung einverstanden sind. Die Abschrift wird nicht veröffentlicht und ist nur projektintern für die Auswertung zugänglich.

Die Einwilligung ist freiwillig und kann jederzeit von Ihnen widerrufen und die Löschung des Interviews beantragt werden.

Ich bedanke mich für Ihre Bereitschaft mir Auskunft zu geben und mich bei meiner Doktorarbeit zu unterstützen.

Mit freundlichen Grüßen
Manja Heller

Fakultät für Wirtschafts
Sozialwissenschaften

Manja Heller
Wissenschaftliche
Mitarbeiterin
Professur für
Betriebswirtschaftslehre,
insbes. Organisationstheo

T +49 (0)40 / 6541-2080
F +49 (0) 40 / 6541-2087
E Manja.Heller@hsu-hh.de

Hamburg, den 27.06.2016

Helmut-Schmidt-Universität
Universität der Bundeswehr
Hamburg

Besucheranschrift:
Holstenhofweg 85
22043 Hamburg

Postanschrift:
Postfach 700822
22088 Hamburg

Seite 3

Fakultät für Wirtschafts
Sozialwissenschaften

Einverständniserklärung

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass das mit mir am **TT.MM.JJJJ** von Frau Manja Heller geführte Gespräch auf Tonband aufgenommen und verschriftlicht werden darf.

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass das verschriftlichte Interview im Rahmen der Forschung von Frau Heller unter Beschränkung auf kleine Ausschnitte auch für Publikationszwecke verwendet werden darf.

Ich nehme freiwillig an der Untersuchung teil und wurde darauf hingewiesen, dass meine Daten anonymisiert werden können. Ich habe die Möglichkeit, die Einwilligung ohne Angabe von Gründen zu widerrufen.

- Ich wünsche **keine** Anonymisierung des Interviews
- Ich wünsche **eine** Anonymisierung des Interviews

Hamburg, den

Ort, Datum

Name in Druckbuchstaben

Unterschrift

Helmut-Schmidt-Universität
Universität der Bundeswehr
Hamburg

Besucheranschrift:
Holstenhofweg 85
22043 Hamburg

Postanschrift:
Postfach 700822
22089 Hamburg

Anhang VI: Interviewleitfaden

Fragen	Checkliste Inhalt	Notizen
Warm up	Position/Rolle	
Stellen Sie sich und ihren Tätigkeitsbereich doch bitte kurz (in zwei bis drei Sätzen) vor.		
Arbeitsumfeld (Herausforderungen) Ursache	Gesellschaftlicher Problembezug	
Sie arbeiten in der Luftfahrtbranche - inwieweit hat sich ihr Arbeitsumfeld in den letzten 10 Jahren verändert?	Bedeutsamkeit	
Was sind aktuelle Herausforderungen (Probleme) für Sie in ihrer täglichen Arbeit?	Ursachen	
Was könnte ihnen helfen?	Bedarf	
Was denken Sie, woran liegt es, dass in der LuFa generell so wenige Frauen vertreten sind?	Definition von Mehrwert	
Warum sollten überhaupt mehr Frauen einen Beruf in der Luftfahrtbranche ergreifen?		
Wo stehen wir jetzt in Bezug auf „Frauen in der LuFa“? Auf einer Skala von 1 bis 10.	Bedürfnisse (Kinderbetreuung Flexible Arbeitszeit etc.)	
Wie würde die Welt aussehen, wenn wir bei 10 wären?		
Was müsste passieren, damit wir zu 10 kommen?		
Denken Sie, dass Frauen andere Ansprüche haben in Bezug auf den Arbeitsplatz?		
Wenn ja: Warum und welche?		
Hat ihr Unternehmen Konzepte um diese abzufedern?		
Was braucht ihr Unternehmen um diesbezüglich effizienter zu sein?		
Erfordern/entwickeln Frauen andere Märkte bzw. Produkte in der Luftfahrtbranche?	„frauenfreundliche Kabine“	
Haben Frauen eine andere Sichtweise auf die Produkte, die hier entwickelt werden?		

Gründe/Motivation

Wie sind Sie zur FG gekommen?
Warum nehmen Sie an der FG teil?
Wie bzw. für was nutzen Sie die FG?
Warum, denken Sie gibt eine FG?

Motive/Ziele

Art des Nutzens
Ursachen

Einfluss

Was hat die FG bisher erreicht?
Beschreiben Sie doch bitte, welchen Einfluss die Frauengruppe ihrer Meinung nach auf das Cluster hat.
Was kann durch die Frauen in der Frauengruppe für die Frauen getan werden?

Integration von Frauen; Qualifikation von Frauen;
Das was Frauen verändern können

Welchen Einfluss hat die FG auf die Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs, insb. auf die Gewinnung von weiblichen AN?
Werden explizit Frauen in Stellenausschreibungen angesprochen?

Veränderung

In welchen Bereichen sehen Sie Veränderungspotential im Cluster für Frauen?
Warum?
Haben Sie bereits Veränderungen wahrgenommen? Inwieweit? (intern und extern?)
Die neue Mission des Clusters lautet u.a. „Das Cluster schafft einen Mehrwert für seine Mitglieder.“
Welchen Beitrag leistet das Cluster für Frauen?
Gegenfrage dazu: Welchen Beitrag leistet die WoMenGroup (ihrer Meinung) nach dazu (zum Cluster)?

Netzwerk

Warum ist ihr UN Mitglied bei HAV?
Was bringt es ihrem/r UN/Organisation sich im Cluster zu engagieren?
Welchen Beitrag leisten Impulse aus dem NW zu ihrer Arbeit?
Was kann ihr UN tun um das NW der Frauen untereinander zu fördern?
Beschreiben Sie doch bitte ihr berufliches NW.
Wie bauen Sie Kontakte für Ihre Arbeit auf?

Akzeptanz

Haben Sie schon einmal Beiträge zur Arbeit der FG geleistet? Wenn ja, erzählen Konkrete Bsp!
Sie doch bitte was und wie das für Sie war.
Unterstützt ihr UN ihre Aktivität in der FG?

Vor/-Nachteile

Inwieweit fühlen Sie sich durch die Mitgliedschaft/Beteiligung in der FG belastet? (bestärkt?)

Hatten Sie schon einen Nutzen aus der Mitgliedschaft von HAV WoMen?

Eines der erklärten Ziele der FG ist es „für mehr Vielfalt in der Luftbranche zu sorgen und deren Vorteile aufzuzeigen“. Welche Vorteile sehen Sie in der FG? (für das Cluster)

Gegenfrage dazu: Welche Nachteile sehen Sie?

Relevanz

Wie schätzen Sie die Relevanz der FG ein?

Wie finden Sie es persönlich, dass es eine FG gibt?

Warum?

Wie ist das Feedback von Ihrer Umgebung, wenn Sie von der FG erzählen?

Was finden Sie positiv an dem Zusammenschluss der FG?

Was negativ?

Würden Sie anderen Clustern auch eine FG empfehlen? Warum?

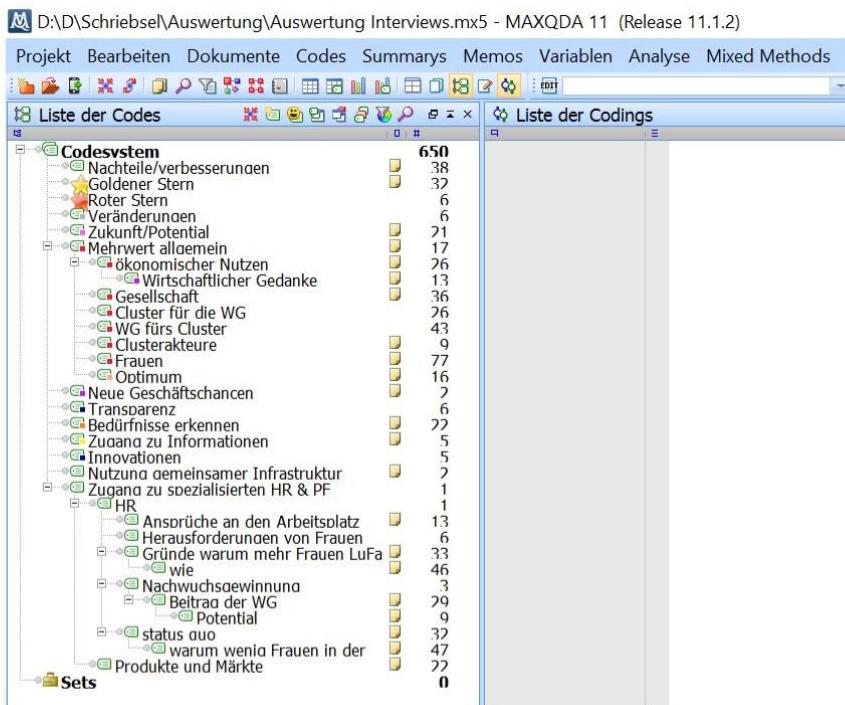
Was wünschen Sie sich für die Zukunft des Clusters, was für die WoMenGroup?

Verabschiedung und Dank

Jetzt haben wir viel besprochen, gibt von Ihnen noch etwas, das bisher im Interview noch nicht zur Sprache gekommen ist, was Ihnen aber wichtig ist?

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft und die Zeit zur Durchführung dieses Gesprächs.

Anhang VII: Abbildung Extraktionsbaum aus Max QDA



Anhang VIII: Extraktionsleitfaden

Variable	Beschreibung	Ankerbeispiel	Neue und weitere Ausprägungen	Beschreibung der neuen Ausprägung	(offensichtliche, fallspezifische) Verbindung zu Variable
Mehrwert	Allgemeine Aussagen der Interviewpartner darüber was für Sie Mehrwert ist.	Also ich finde der Mehrwert ist alleine da ... dass eine Frau die in Hamburg Aviation was macht, gestärkt wird, denn den Effekt sehe ich eindeutig und ich werde, merke das auch, sagen wir mal gefühlt, dass da ein, ein verbindendes Element da ist, das diesen, diesen Mehrwert erzeugt in der Form, dass man das als ein handlungsfähiges, als eine handlungsfähige Struktur sieht, die aufgegriffen werden kann, sehe ich das bei Männern noch nicht. (HSFo 2: 85)	siehe Extraktionsleitfaden Mehrwert		
Neue Geschäftschancen	Die FG an sich deckt kein Geschäftsfeld ab. Aussagen darüber ob Möglichkeiten für Geschäftsaktivitäten in der WG vorhanden sind				
Transparenz		„Also ich glaube was die Frauengruppe total gut schafft is mehr Transparenz dafür zu erzeugen was es eigentlich an Angebot am Standort gibt und darüber natürlich auch sozusagen die Nutzung dieser Angebote verbessert (...)“ (spBE 3: 101)			

Bedürfnisse erkennen	Aussagen darüber ob mit Hilfe der WG Bedürfnisse erkannt werden.	„Ähm, bis heute also dreieinhalb Jahre und das zeigt schon durch die relativ vielen Leute, die da drin sind da is, is irgendwo ja auch n Bedarf da“ (Cg 3: 92)			Mehrwert; Zugang zu HR/Nachwuchsgewinnung
Zugang zu Informationen	Aussagen ob und wie die FG Einfluss auf den Informationsfluss hat	„Das heißt was wir wirklich erreichen konnten ist, das wir eine größere Verteilerliste aufgebaut haben, von Frauen, die interessiert sind an den Themen des Luftfahrtclusters und die wir systematisch auch auf unsere Veranstaltungen mit aufmerksam machen. So dass ähm gerade im Luftfahrtforum aber auch in den anderen Veranstaltungen, die wir vom Luftfahrtcluster aus ähm betreiben ähm wir darauf achten schon von vornherein mehr Frauen aufmerksam zu machen, zu informieren äh von denen wir vorher den Eindruck hatten, dass sie diese Information nicht bekommen oder nicht so direkt bekommen haben. Und das hat sich unmittelbar auf die Teilnahme ausgewirkt.“ (HSFo 3: 12)			Transparenz
Innovation	Aussagen über Innovationsfähigkeit/-tätigkeit im Zusammenhang mit der HAV WoMen Group	„der Gedanke, dass Diversity auch ein, ein Mehrwert für die Unternehmen, für alle eigentlich durch mehr Innovation, neue Ideen, Kreativität kommt rein und Diversity ist jetzt nicht nur Frauen, ich fasse den wirklich weiter, andere Kulturen, Nationen, Religionen, Lebensentwürfe, alles muss da rein und erst dann kriegen wir wirklich neue kreative Ideen, die uns wieder weiter bringen und uns wieder ein bisschen mehr Luft gegenüber der Konkurrenz verschaffen.“ (spBE 2: 19)			Crossclustering

Nutzung gemeinsamer Infrastruktur		„Also ,ähm, ich sag mal ohne Hamburg Aviation kein Hamburg Aviation WoMen. Das ist ganz einfach zu... das ist wirklich ganz einfach zu beantworten. Also durch die ,äh, Zusammenarbeit in der Luftfahrtinitiative ist das ja überhaupt erst möglich geworden. Denn wir können ja in der Arbeitsgruppe WoMen auf die gesamte Infrastruktur von Hamburg Aviation zurückgreifen.“ (Ku 3: 435)			Innovation, Zugang zu Informationen
Zugang zu spezialisierten HR und PF	Aussagen über HR und PF im Zusammenhang mit der HAV WoMen Group		siehe Extraktionsleitfaden HR		
			Zukunft & Potential	Aussagen und Wünsche über die Zukunft der HAV WoMen Group	
			Veränderungen	Aussagen darüber was sich im Cluster HAV für die Frauen unbedingt ändern muss	
			Nachteile/Verbesserungen	Konstruktive Kritik oder Verbesserungsvorschläge über die Arbeit der WoMen Group	

Anhang IX: Extraktionsleitfaden Mehrwert

Neue und weitere Ausprägungen von >Mehrwert<	Beschreibung/Extraktionsregel	Verbindung zu Variable	weiterer Subcode
Definition	Was ist unter Mehrwert zu verstehen? Was denken die Interviewpartner stellt (generell) einen Mehrwert dar, den die HAV WoMen Group generiert	Bedürfnisse erkennen	
Optimum	Wie sieht die optimale Situation Frauen in der Luftfahrt aus; Non plus Ultra		
Frauen	Beschreibung was für Frauen ein persönlicher (individueller) Mehrwert aus der Mitgliedschaft bei HAV WoMen ist		
Clusterakteure	(kollektiver) Mehrwert für das Cluster, seine einzelnen Akteure, die Unternehmen etc. Was hat das Cluster davon, dass es diese FG gibt?		
WG fürs Cluster	Aussagen darüber, wie die WoMen Group HAV Mehrwert explizit für das Cluster schafft; Aussagen zu Unterstützung/Nutzen; Achtung Abgrenzung zu 'Cluster'	Zugang zu spez. HR: Beitrag zur Nachwuchsgewinnung	
Cluster für WG	Aussagen darüber, wie das Clustereinen Mehrwert schafft für die HAV die WoMen Group; Unterstützung	Nachwuchsgewinnung/Beitrag der WoMen Group; Nutzung gemeinsamer Infrastruktur	
Gesellschaft	Aussagen darüber was die WoMen Group der Gesellschaft bringt		
ökonomischer Nutzen	Aussagen über den ökonomischen Mehrwert der durch das Agieren in der WoMen Group entsteht; hier wird extrahiert was unmittelbaren Bezug hat als Resultat des Agierens in der WoMen Group; Aussagen zu dem generellen wirtschaftlichen Hintergedanken der WoMen Group unter wirtschaftlicher Gedanke ablegen	(weit entfernt zu Neue Geschäftschancen)	wirtschaftlicher Gedanke

Anhang X: Extraktionsleitfaden Zugang zu spezialisierten HR

Variable	Beschrei-bung	Neue und weitere Ausprä-gungen	Neue und wei-tere Ausprägungen	Beschreibung/Extrakti-onsregel	Neue und weitere Ausprä-gungen	Beschreibung/Extrakti-onsregel	Verbindung zu Variable
Zugang zu speziali-sierten HR und PF	Per se alle Aussagen zu HR	HR	Ansprüche an den Arbeitsplatz	Aussagen ob und welche anderen Anforderungen an einen Arbeitsplatz (in der LuFa Branche) von Frauen gestellt werden			
			Herausforderun-gen von Frauen	Probleme/Hindernisse auch eigene Erfahrun-gen und Bsp. der Interviewpartner			
			Gründe	Aussagen darüber warum mehr Frauen in die LuFa sollten	wie?	generelle Wege, Art und Weise wie mehr Frauen in die LuFa kommen könnten	Nachwuchsgewin-nung/Potential
			Nachwuchsge-winnung		Beitrag der WG	Beitrag der WoMen Group explizit zur Nachwuchsgewinnung	Variable als Teilaспект von: Mehrwert/WG fürs Cluster
					Potential	explizite Vorstellungen der Interviewpartner wie die WoMen Group die Nachwuchsgewin-nung weiter vorantrei-ben kann; Achtung ein-deutige Abgrenzung zu Variable "wie"	Variable als Teilaспект von: Zukunft/Potential

	status quo	generelle Aussagen zur Situation von Frauen in der LuFa, auch eigene Erfahrungen der Interviewpartner	wenig Frauen in der LuFa	Aussagen, Gründe und Beispiele die insbesondere herausstellen, dass es (und Vermutungen warum) es wenig Frauen in der LuFa gibt; als Sonderfall von "status quo"	
Produkte und Märkte					

Anhang XI: Auszug - Extraktionstabelle Variable „Mehrwert allgemein“

Dokument	Textsegment	Memos	Erkenntnis
HSFo 2	Also ich finde, der Mehrwert ist alleine da ... dass eine Frau die in Hamburg Aviation was macht, gestärkt wird, denn den Effekt sehe ich eindeutig und ich werde, merke das auch, sagen wir mal gefühlt, dass da ein, ein verbindendes Element da ist, das diesen, diesen Mehrwert erzeugt in der Form, dass man das als ein handlungsfähiges, als eine handlungsfähige Struktur sieht, die aufgegriffen werden kann, sehe ich das bei Männern noch nicht.		Stärkung der Frau durch eine handlungsfähige Struktur
Cg 2	Ahm, die Frauengruppe hat auf jeden Fall erreicht, dass das Thema aufs Tableau kommt.		Thematisierung von Frauen in der LuFa generell
HSFo 1	aber um jetzt eben zu sagen, was ist der besondere Wert von Hamburg Aviation Women, dann ist es eben dieses, es vereint uns etwas, dass wir sehr sensibel sind darüber wie unterschiedliche Persönlichkeiten in unterschiedlichen Kontexten klar-kommen, sich verhalten, denken, was sie brauchen, aber es ist eben nicht mehr nur beschränkt darauf "Wie geht es der Ingenieurin unter Ingenieuren?". Da ist sehr angenehm. Das bringt manche Themen auch auf eine ganz andere Ebene der gewissen Leichtigkeit oder aber auch wiederum der besseren Betrachtbarkeit.		die Gruppe als solches
spBE 2	dieses Netzwerken bringt dann schon einen Mehrwert.		Netzwerken
spBE 1	Eben gerade dass sie für ne, für ne spezielle Untergruppe jetzt des Clusters, nämlich für die Frauen einfach nochmal ein, ein, ähm, n spezielleres Netzwerk bietet.		spezielles Netzwerk
KMU 2	also die Frauengruppe hat, bringt dem Cluster n Mehrwert, indem's zukunftsfähiger wird und das Potential mit abgreift... KMU 2: Und indem die Firmen, die in dieser, also die Frauen tragen ja auch dann diese, dieses Netzwerk in ihre Firmen hinein. Und binden damit auch ihre Firmen, die für die sie arbeiten, an Hamburg Aviation insgesamt. [...] Und ähm da, ähm, das ist glaub ich überhaupt nicht zu unterschätzen.		Kommunikation und Integration in UN hinein

Anhang XII: Extraktionstabelle Variable „Mehrwert Optimum“

Dokument	Segment	Erkenntnis
HSFo 2	Also das Nonplusultra wäre eigentlich, dass man nachdem wozu man Lust hat oder besser andersherum gesagt, ich muss eine Chance haben eine Sache auch zu erleben, anzuschnuppern und wieder weg zu gehen.	Chancengleichheit
Cg 2	Nee, aber das... wenn, wenn du sagst das non plus ultra die, die, äh, äh, eierlegende Wollmilchsau, ähm, dann sind wir bei 50%. Ganz klar. Und das dann auch wirklich verteilt auch in den, über die, äh, Hierarchiestufen hinweg einfach ne Gleichverteilung.	Gleichverteilung, Chancengleichheit
öH 1	Ähm, also das Optimum wär natürlich irgendwo eine, ne' ausgewogenes Verhältnis, äh, zu erhalten.	Ausgewogenes Verhältnis zwischen Männern und Frauen
Ku 3	Die ideale Welt wäre die, wo wir dieses Thema überhaupt nicht mehr ansprechen müssen.	Überflüssigkeit des Themas
HSFo 1	Ich möchte keine Zahl nennen. Mein Ideal wäre, wenn jede Person entsprechend ihrer Neigungen in die Richtung geht, die am besten zu ihr passt und dass es keine Stereotypen und keine Vorurteile gibt und dass es auch keine Denkblockaden gibt, so nach dem Motto "Ich werde da nicht ernst genommen" oder "ich werde mich da nicht durchsetzen können" oder "ich bin da vielleicht gar nicht erwünscht", so wie das zu der Zeit war, als ich studiert habe, wo es wirklich ganz extrem war, dass wir einfach in technischen Bereichen noch damit gekämpft haben "Sind wir überhaupt geduldet?". Von erwünscht haben wir schon gar nicht gesprochen, das ist zum Glück weg.	Chancengleichheit
KMU 1	Der Idealzustand ist, dass man eigentlich eine offene, lebendige Gruppe hat, wo es müssen ja nicht immer die gleichen Leute immer da sein, sondern dass sich immer andere Zusammensetzungen hier letztendlich finden, dass man immer hier noch mehr Frauen angesprochen werden. Dazu zu kommen um eben ihren Beitrag auch dazu zu leisten, dass diese Gruppe lebendig und interessant bleibt.	offene, lebendige Gruppe
KMU 2	KMU2: Frauen fallen nicht mehr auf. (...) Und wenn man das nimmt, es gibt bei Luftfahrtveranstaltungen Schlangen auf der Damentoilette. [...] Wenn das so weit ist, dann haben wir's geschafft.	Frauen fallen nicht mehr auf (Überflüssigkeit des Themas)

Anhang XIII: Auszug - Extraktionstabelle Variable „Gesellschaft“

Dokument	Segment	Memos	Erkenntnis
spBE 3	[...] um so'n bisschen diese stereotypen Bilder irgendwie aufzulösen und, ähm, das is im Endeffekt irgendwie auch, glaube ich, auch einer der Hauptaufgaben.		Stereotypen auflösen
öH 2	Meine Hauptantwort ist: Wie kommt man eigentlich auf die Idee zu glauben, äh, alles sei in Ordnung, wenn 50 Prozent der Bevölkerung nicht einbezogen sind in irgendeine Aufgabe.		Gleichberechtigung
HSFo 2	[...] also ich denke, es ist eindeutig ein Spiegel, aber es ist auf der anderen Seite auch an der Zeit und deshalb, finde ich, [ist es] an der Zeit über Beispiele die Wirkung aufzuzeigen.		über Beispiele Wirkungen aufzuzeigen
Cg 2	Ich find, dass Frauen immer noch eigentlich in in fast allen Bereichen, ähm, zu wenig aus sich machen. Und doch dann lieber den Männern den Vorrang geben und und zurückstecken. Und daran muss sich einfach was ändern in diesem Land.		gesellschaftlichen Wandel vorantreiben/unterstützen, Wechsel in der Denkweise,
Ku 2	Was sich verändern kann, ist, sagen wir mal, definitiv wirklich so die Selbstverständlichkeit in so einem Berufsfeld zu arbeiten.		Selbstverständnis von Frauen in der LuFa
KMU 4	Sprachrohr zu zu entwickeln für Frauen in der Branche. Da ja doch Luftfahrt in Hamburg extrem groß ist.		
KMU 4	Jetzt nicht spezifisch für die Luftfahrt aber generell einfach dass in bestimmten Branchen und in best... ab bestimmten Gehaltsklassen einfach die Frauen deutlich weniger werden. Und, ich glaube, dass da seit Jahren schon ein Umdenken stattfindet, einfach, weil die Firmen auch mitbekommen, ähm, dass Frauen arbeiten wollen, auch wenn sie Kinder haben. Und das sie auch arbeiten sollen, weils fehlt, wenn sie nicht arbeiten. Und das man da 'ne Lösung finden muss, dass sie alles unter einen Hut bringen können und das auch gut können.		gesellschaftliches Umdenken vorantreiben
KMU 4	Also es ist auch nicht prinzipiell generell aber so die ersten Wochen, wenn man da ist, merkt man das schon. Wenn man da nicht mit umgehen kann, ist das glaub ich schwierig. Und wenn man dann noch so n gewisses Klischee erfüllt wird's nicht leichter dadurch.		Klischees abbauen

Anhang XIV: Auszug - Extraktionstabelle Variable ‚Mehrwert Frauen‘

Dokument	Segment	Memos	Erkenntnis
spBE 3	was innerhalb dieser Frauengruppe bleibt, also so was sich gegenseitig bestärken, austauschen darin wie man mit bestimmten Situationen umgeht, woraus vielleicht auch Freundschaften entstanden sind, das das sowas natürlich total hoher Nutzen und Gewinn für den Einzelnen auch sind.		Bestärkung, Austausch
Cg 2	Also für die Frauen, die in der Luftfahrtbranche tätig sind, hat's ne große Relevanz. Weil sie dort ähm sehr leicht Kontakte knüpfen können und ihr Netzwerk ausbauen können. [...] Und sich wirklich auch aktiv, aktiv einbringen können. Mit ihren, mit ihren Ideen, mit ihren Vorstellungen, mit ihren Erfahrungen. Ähm, und es da wirklich möglich ist äh mittelfristig was in Bewegung zu setzen und sich zu engagieren.		Kontakte, Netzwerk, Aktive Teilnahme/ Möglichkeit Dinge zu verändern, Ideen und Impulse geben
KMU 3	Also im Moment hauptsächlich ja um mich eigentlich zu vernetzen. Um um und um mich auszutauschen.		Austausch, Vernetzung
öH 1	Und wo man dann immer wieder auch äh auf dieser Plattform ähm im Rahmen des networking gar nicht so sehr um mit der Frauenbrille betrachtet, ganz profan die Arbeit in den Mittelpunkt stellt, ähm um um neue Dinge zu zu initiieren und zu bewegen und und Hilfestellung zu bekommen. Rat zu bekommen oder Fragen zu adressieren.		Dinge bewegen/verändern, Rat und Hilfestellungen bekommen
öH 1	Ich hab da n sehr ungezwungenen Austausch.		ungezwungener Austausch
öH 1	Genau. Und und und der der Mehrwert für mich ist, ich bekomm dort äh durchaus auch äh Inspiration für meine eigene Arbeit. Und auch für das eigene Handeln.		Inspiration für eigenes Handeln/Arbeit
Ku 3	So und das gleiche seh ich bei Hamburg Aviation WoMen. Gan..ganz klar. Also ich ich glaube, dass es durch diese unternehmens- und hierarchieübergreifende Struktur für die einzelnen Personen massive Vorteile hat. Vielleicht nicht unbedingt sofort heute. I: //mhmm//. Ku 3: So, aber in der, in der längerfristigen Entwicklung ganz sicher. Weil ich hab ja n ganz anderen Horizont auch durch das, was ich da mitkriege. Ob ich da nur jetzt an meinem Schreibtische sitze oder ob ich halt drei vier Mal im Jahr ganz andere Perspektiven geboten kriege.		längerfristige Vorteile durch unternehmens- und hierarchieübergreifende Struktur; Perspektivenerweiterung

KMU 4	Ähm, und ich glaube, das ist auch richtig gut, weil man da viel konstruktiv ja wirklich arbeitet. Irgendwie auch diese Gruppe an sich voran zu bringen. Ich glaube, das tut den Frauen, die da sind auch gut. Weil man dann doch ma das Gefühl hat man ist irgendwie ein Teil von irgendwas. Und ja, kriegt halt so n bisschen Rückenwind.		Bestärkung, Dinge bewegen/verändern, Gruppenzugehörigkeit/Identifikation
KMU 4	Also dass man sich trotzdem auch noch weiterbildet. Das find ich auch enorm wichtig.		Weiterbildung
Cg 4	Zum Einen find ichs natürlich gut das man ganz viele unterschiedliche Frauen dort sitzen haben die alle auch nen unterschiedlichen Charakter haben und die natürlich auch aus unterschiedlichen Firmen kommen ja? es bringt mir nichts wenn ich dort äh ne Veranstaltung habe wo ich sag mal ähm 80 Prozent Airbusmitarbeiterinnen sitzen und ähm na das da da da da glaub ich das is nich Sinn der Sache ja?, sondern da sind wir wieder bei dem Wort Vielfalt ja? das is ja auch bei solchen Veranstaltungen wichtig ja das das das die Vielfalt ähm gegeben is und das is sehr positiv in diesen Gruppen in dieser Gruppe.		hierarchie- und unternehmensübergreifendes Netzwerk
spBE 1	Also auf der einen Seite natürlich ähm, mmm von geschäftlicher Seite klar ich ähm, also dadurch, (lacht) dass es nicht so viele äh Ingenieurinnen gibt, gerade so im Luftfahrtbereich, ist das natürlich ähm ne sehr gute Quelle um ähm da quasi Rollenvorbilder für unsere Teilnehmerinnen kennenzulernen. Auch mit Unternehmerinnen zusammenzukommen, was Praktikumsplätze und sowas angeht. Ähm, dann aber auch halt so auf auf persönlicher Seite, das ich für mich zum Beispiel auch äh ja Vorbilder kennenlernen kann. Oder einfach auch für mich selber was äh draus lernen kann.	hier eindeutig Verbindung zu ökonomischer Nutzen	Kontakte (die dann auch beruflich genutzt werden, hier v.a. Praktikumsplätze), Rollenvorbilder,

Anhang XV: Auszug - Extraktionstabelle Variable „Mehrwert Clusterakteure“

Dokument	Segment	Memos	Erkenntnis
HSFo 2	Also es hat, es hat etwas damit zu tun, dass die einzelne Frau, sagen wir mal, leistungsfähiger wird. Ich glaube, sie wird, also ich würde mir denken, dass die schlicht stärker wird, also ich habe eine bessere Mitarbeiterin, ich habe eine Mitarbeiterin, die effizienter und auch besser sich durchsetzen kann, die besser zurechtkommt in meinem Unternehmen, ob es Mittelständler ist oder eine große Industrie. Das glaube ich schon, also ich glaube, dass dieser Effekt da ist, dass man den, dass der noch nicht so ist, wie er vielleicht sein soll, das ist was anderes, aber ich glaube schon, dass diese, diese Effekte,		Erhöhung der Leistungsfähigkeit
Cg 2	Ähm, für das Cluster, ja es ist ja (...) Diversity is, is n Teil davon. Ähm, (...) ich sag mal kurzfristig jetzt nicht superwichtig aber mittel- und langfristig ähm auf Grund des zu erwartenden Fachkräftemangels schon sehr wichtig.	hier Verknüpfung zu Zugang HR	Frauen als eine Option zur Lösung Fachkräftemangel
Cg 2	Cg 2: Sehr gut. Is ne absolute Bereicherung fürs Cluster. I: (lacht) Ja äh, wa-warum? Is ne absolute Bereicherung fürs Cluster- warum? Cg 2: Naja. Weil, äh, man wieder, äh, ne gute Möglichkeit, äh, hat, äh, Kontakte zu knüpfen, Ansprechpartner zu haben in sehr vielen unterschiedlichen Bereichen. Ähm, weil gute Ideen bei den Workshops, äh, generiert werden, die wirklich Hand und Fuß haben, ähm, dadurch, dass natürlich auch viele, viele Wissenschaftlerinnen mit dabei sind, die auch schon ihre, ihre eigenen Erfahrungen gemacht haben. Ähm, die die Erfahrungen dann auch an die jüngeren Generationen weitergeben können. I: //mhmm//. Cg 2: Und das auch tun, zum Glück. Ähm, (...). Ja, weil die Veranstaltung immer sehr spannend und angenehm sind.		Ideen, Impulse, Input, Erfahrungen und Wissen von Frauen, Frauen als "Ressource" für UN
öH 1	[...] und das ist dann letztendlich ein Netzwerk, wo man, ähm, man man tauscht sich, oder die Frauen tauschen sich untereinander sicherlich auch aus und und schauen auch, wie machen andere Frauen. Ähm wie machen sies anders, damit ich vielleicht auch davon, äh, profitieren kann. Aber das ist nur ein Aspekt ja auch des Frauennetzwerkes. Ähm, ähm, Hamburg Aviation WoMen, dort findet ja auch unheimlich Fachlichkeit findet dort statt. Ähm, also im im Sinne wir wir treffen uns, wir tauschen uns aus zu gewissen, ,äh, Frauenfragen, aber daneben ist das auch Networking.		Austausch, Frauen als "Ressource", Fachlichkeit

spBE 2	dass sie dann wieder mit gutem Beispiel vorangehen, also ich denke diese Mischung ist schon, die macht da auch schon einen Mehrwert für den Standort, für die Unternehmen im Sinne von man hat einen guten Austausch, man weiß was, was gerade läuft, sodass man sich da ein bisschen besser darauf einstellen kann auf gewisse Veränderungen. Das ist so meine, meine Wahrnehmung vom, vom Cluster.	hier Verknüpfung zu Bedarf	Austausch, Veränderungen, Bedarf wird erkannt
Cg 3	Ich glaube, die hat erreicht, ähm, dass sich, ähm, dass sich Frauen, die sich vorher nicht gekannt haben, sich mittlerweile kennen und sich vernetzt haben. Das glaub ich hat sie, hat die auf jeden Fall erreicht. Ähm, und das ist glaub ich auch schon viel Wert, weil das ist eigentlich das was ja auch vom Cluster aus, äh, vor allem unser unser Kerngeschäft ist. Das wir Leute zusammenbringen und vernetzen.		Vernetzung, Zusammenbringen, Kontakte
Cg 3	Es ist fürs Image nicht so schlecht, glaub ich. Also, ähm, so ne, so ne Gruppe zu haben, die es jetzt doch schon relativ lange gibt und die auch relativ konstant hohe Teilnehmerzahlen hat bei den, bei den Veranstaltungen. Das ist nach außen hin einfach schon n ganz gutes... das das kann man ganz gut vermarkten.		Image, Marketing
Cg 3	Und, und, äh, als Signal raussenden das, ähm, das wir eben Frauen in der Luftfahrt unterstützen		Signal
KMU 1	Das ist eigentlich ganz wichtig, weil wir es richtig gehalten haben, die Luftfahrt in Hamburg (...) nach außen zu repräsentieren. Und Mitglied in diesem Netzwerk zu sein. Wir sind Luftfahrtzulieferer und haben, können uns mit den Zielen, mit den Gedanken, die das Cluster verfolgt, gut identifizieren und fühlen uns da eingebunden und möchten daran mitwirken und teilnehmen.		Repräsentanz, Identifikation mit dem Cluster und seinen Zielen

Anhang XVI: Auszug - Extraktionstabelle Variable „Cluster für WG“

Dokument	Segment	Memos	Erkenntnis
Cg 3	[...] in erster Linie erstmal nur dafür da die Plattform zu schaffen, dass die Leute zusammenkommen können und sich austauschen können.		Plattform
Cg 1	Und wenn ich jetzt mal so gucken würde, würde ich sagen, die Unterstützung die die Gruppen von seitens des Clusters erfährt, die ist mal gar nicht so klein. Da ist eine Menge an Fulltime drin.		
Cg 1	Also sagen wir mal so, diese Ressourcen die werde ich oder die stell ich zur Verfügung.		Ressourcen finanziell und personell
Cg 4	Das Cluster damit sag ich jetzt mal die Geschäftsstelle, ja, ähm, stellt zum zum einen mich zur Verfügung, dass ich, ähm, alles organisiere, somit auch Geld, und nicht nur, nich nur nich, nur Geld durch mich, sondern auch für die Veranstaltung. Also, wenn ich mir zum Beispiel unsere Rundflüge angucke, ähm, das finanziert ja das Cluster, ja, da das da da wir nehmen ja kein Ticketpreis oder so, sondern das machen wir ja wirklich kostenlos und dafür isses tatsächlich so, äh, dafür stellen wir Gelder bereit. Ähm, auch die Behörde für, für sowas bereit stellt und das investieren wir da hinein aber klar is auch das wir natürlich ähm ich sag mal bei einem Rundflug der zwischen keine Ahnung drei und fünftausend Euro kostet das man am Ende dann natürlich auch nen Ergebnis sehen will und schauen möchte wie wie geht's denn eigentlich weiter bzw. was machen wir mit den Ergebnissen.		Personelle Unterstützung der Geschäftsstelle; Organisation; Finanzierung
HSFo 1	Ja, natürlich, das Cluster macht sehr viel für die Frauengruppe. Das Cluster, ich sag mal, alleine, dass das Cluster die Frauengruppe als festen Bestandteil akzeptiert, wahrnimmt und auch wertschätzt, in dem was sie erarbeitet und was für Impulse aus der Gruppe herauskommen, da sieht man, dass das Cluster was für die Frauengruppe macht. Also Hamburg Aviation Women ohne das Cluster ... ich weiß nicht, ob das funktionieren würde. Also definitiv braucht Hamburg Aviation Women das Cluster, weil es ja dieses Mini-Netzwerk in dem großen Netzwerk ist und wenn ich das große Netzwerk als Umfeld abschneiden würde, dann würde ein entscheidender Teil fehlen.		Impulse, Wertschätzung als Bestandteil des Clusters; HAV als zwingende Voraussetzung
KMU 1	Indem es die Frauengruppe duldet.		Duldung

öH 2	Achso naja, also äh also äh das Cluster kann kann der Frauengruppe natürlich auch Räume schaffen sich zu präsentieren, sich äh sozusagen teilzunehmen an an strategischen Prozessen.		Teilnahme an strategischen Prozessen; Räume schaffen
öH 1	Das man, das man über den Tellerrand hinausguckt und nicht nur seinen eigenen Arbeitgeber, ähm, ein wertvoller Baustein ist, sonder, sondern fürs Gesamte etwas beiträgt.		Perspektive für das große Ganze (hier auch Verweis zu Porters ein Cluster ist mehr als die Summe seiner Teile)
spBE 1	Also zum einen halt durch durch die Organisation. Also äh über über die Geschäftsstelle. Und äh zum andern auch das halt ähm, (5sec) das Cluster auch im Prinzip, mmm (..) ja noch n größeres Netzwerk zur Verfügung stellt. [...] Und ähm, das bezieht sich ja dann nicht nur auf Frauen, wenn es um um (lacht) ich sag mal Me...persönliche Kontakte geht, sondern ähm, das ist dann halt auch ne Sache, wo dann das das Cluster quasi, ähm auf ner also größeren Ebene dafür sorgt das halt das Umfeld so ist, das man sich auch persönlich begegnen kann. Und da ne ne Plattform schafft auch organisatorisch. Ähm, ja, das man halt ähm über diese Kontakte dann auch geschäftlich miteinander ins Gespräch kommt und...ja.		Organisation; Netzwerk; Plattform

Anhang XVII: Auszug - Extraktionstabelle Variable „WG für Cluster“

Dokument	Segment	Memos	Erkenntnis
spBE 3	Aber sozusagen allgemein zu beurteilen glaube ich ist es natürlich am stärksten der Marketinganteil, also das Bild "Frauen in der Luftfahrt" zu bestärken, das das definitiv der Hauptgewinn aus diesem Netzwerk bislang war.		Marketing, Stärkung des Bildes von Frauen in der LuFa
spBE 3	Ich glaube das ist das Gleiche wie innerhalb eines Unternehmens, also mehr Diversity führt zu oder mehr Austausch, mehr Durchmischung führt zu besseren Ergebnissen und ich glaub das auf der Clusterebene das Gleiche, also die werden ja also die Frauengruppe wird ja strategisch platziert auch um in den entsprechenden in entsprechenden eigenen Blickwinkel auf die Dinge irgendwie zu geben, ja.		bessere Ergebnisse, Blickwinkel erweitern, Austausch
Ku 3	Ich glaube schon, aber ich weiß nicht im Detail wie, da bin ich zu wenig involviert, aber ich glaube schon, ja. Aber ich kann es nicht erklären.		
Ku 3	Es zeigt einfach auch nochmal, okay, das ist aber auch wieder eine Form der Sichtbarkeit... Ein Riesenennetzwerk bietet es, was heutzutage super wichtig ist. Weil ich finde es auch wichtig, dass man nicht nur im eigenen Unternehmen ein gutes Netzwerk hat, sondern auch nach extern und das bietet es und gibt es den Frauen im Prinzip. Dann Weiterentwicklung, auch persönliche Weiterentwicklung, weil man ja, also es sind ja nicht nur die Rundflüge wo meistens interessante, also eigentlich immer interessante Themen sind. Dann die Kurzflüge, da geht es ja hauptsächlich ums Networking. Es gibt ja auch, werden ja auch häufig noch Seminare angeboten	hier auch individueller Nutzen für Frauen	Sichtbarkeit
Ku 3	Naja, durch das Cluster oder die Frauengruppe ... durch die Frauengruppe in dem Cluster erhöht das Cluster ja im Prinzip die Sichtbarkeit der Frauen in der Luftfahrt und dadurch versuchen wir oder gewinnen wir hoffentlich auch mehr Frauen allgemein in der Luftfahrt und das hat ja wieder den Vorteil, dass wir da ein ausgeglicheneres Verhältnis bekommen und ich bin, wie gesagt, davon überzeugt, dass ein ausgeglicheneres Verhältnis auch bessere Produkte oder auch Arbeitsklima schafft. Und davon hat das Cluster ja sehr viel	Produkte und Märkte	Sichtbarkeit, führt zu erhöhten Frauenanteil, was zu ausgeglichenem Verhältnis führt
Ku 3	Überhaupt ja, ich glaube das nützt definitiv dem, also dem gesamten, nicht nur dem gesamten Cluster, sondern der gesamten Luftfahrtbranche weiter.		

öH 2	die Frauengruppe hat schon dadurch, dass sie überhaupt nur da ist Einfluss auf das Cluster. Das verändert das Cluster. Das ist Teil des Clusters.		Einfluss auf das Cluster
öH 2	also nochmal, der Effekt von so ner Gruppe ist jetzt nicht nur ein extern gerichteter Effekt, also das ist nicht deren Aufgabe dafür zu sorgen, dass jetzt hier von vier Prozent in kürzester Zeit auf acht Prozent oder zehn Prozent kommen. Das ist nicht deren Aufgabe. Das können die gar nicht. Es gibt auch n internen Effekt. Also alleine die Tatsache, dass die Frauen da interagieren und miteinander arbeiten und sich austauschen und reden und selber zufrieden sind. Die die da drin sind, würde mir schon reichen als n, als n guten guten Grund ähm, dafür das, also wenns auch n paar sind, also jetzt nicht nur drei oder so, und auch die Männer die da drin sind. Wenn die sagen ich geh da gerne hin, weil das ist irgendwie anders so. Also das würd, das würd mir ja schon reichen. Das heißt, alleine die Tatsache, dass ich davon nicht viel mitkriege, äh führt jetzt noch nicht dazu, dass ich sage das ist schlechte Performance so.		
öH 2	a also wir messen den Erfolg von Clustermanagements nicht nur in Output, sondern auch in Outcome. Und deswegen äh würde ich immer auch gucken, wie verändert sich denn das Klima im Cluster. Ähm und äh und Output kann auch in die Gruppe gerichtet sein, also oder nein, Output nicht aber Outcome oder der sozusagen Effekt. Positiver Effekt kann auch in die Gruppe gerichtet sein.		Klima im Cluster
öH 2	Sie steigert die Attraktivität des Standortes. Und nicht nur des Clusters, sondern des Standortes auch über die Luftfahrt hinaus, weil das das erzähl ich ja auch wenn wir nicht über Luftfahrt reden. Und das ist für Frauen auch glaub ich gar nicht (...) also so das ist ja...man denkt das ja auch vielleicht auch branchenübergreifend. Also es schafft Attraktivität. Ähm, es es äh es bietet uns irgendwie ja das ist ja im Grunde für uns der Hebel um dieses von uns allen erkannte Thema anzugehen. [...] Also die Frauen leisten ja sozusagen nicht sich selbst einen Dienst, sondern sie leisten uns ja einen Dienst. Das ist jedenfalls der Ansatz. Äh sie leisten uns einen Dienst, das Thema, was wir alle, Männer, als Thema sehen äh irgendwie zu bearbeiten. Wir könns ja, wir könns ja sch... irgendwie schlecht selbst bearbeiten.		Attraktivität des Standortes

HSFo 2	Also ich glaube schlicht, dass die Frauen in den, in der, das Hamburg Aviation Women, wenn sie sich sehen im Cluster vernetzter sind, so mal plump, sodass ich also dieses Gefühl habe auch wenn ich in einer Sitzung bin mit, bei Hamburg Aviation nur zwei Frauen, dann habe ich hinter mir 40. Weil die waren da gestern bei dem Hamburg Aviation-Clustertreffen. Also das glaube ich, dass das, sowas wirkt. Für mich schon alleine, also wenn ich das sehe, habe ich schon ein bisschen mehr Respekt, weil ist jetzt nicht so eine einzelne Frau, die da sitzt, sondern im Grunde sitzen da 40 und das ist schon ein Effekt, das ist ein Effekt, dass so etwas da ist		Vernetzung, Frauen sind nicht alleine,
Cg 2	Cg 2: Also ich glaub das äh die Frauengruppe bei den Herren schon n bisschen Druck aufgebaut hat auch endlich mal in die Puschen zu kommen und auch weitere Facharbeitsgruppen, die ja wirklich erst in diesem Jahr entstanden sind. Also gute anderthalb Jahre... I: Später. Cg 2: ...nach der äh Frauengruppe. Ähm, obwohl ich... naja es wird ne Mischung sein aus ähm 'Mist die Frauen sind schon viel weiter als wir' und 'Oh wir hatten ja den Strategieprozess im letzten Jahr, da stand, haben wir beschlossen jetzt müssen wir ja wirklich mal was tun'. Also ich denke schon dass das ne Mischung aus beidem ist. Ähm (...) und ich glaube, dass das schon positiv ankommt bei, bei den Männern in der Community. Das sich da was tut.		Leistungsdruck auf andere Facharbeitsgruppen
KMU 3	Und ich glaub, ähm, das klingt jetzt vielleicht komisch, aber wenn Frauen merken wir brauchen in Anführungszeichen Männer nicht. Wobei ich das gar nicht das gar nicht sagen möchte, dass wir die nicht brauchen, aber wir können aus eigener Kraft zum Beispiel Präsenz zeigen. Vielleicht auch Projekte erarbeiten und umsetzen. Dass das einfach total wichtig ist. Und ähm, ja auch ne Botschaft sein kann. Wenn zum Beispiel bei so nem Hamburg Aviation Forum, das findet ja zwei Mal im Jahr statt, vielleicht auch mal vorne n reiner Frau...Frau...Frauenvortrag gehalten wird von Frauen erarbeitet. [...] Das würde vielleicht zumindest auch schon mal wieder n bisschen mehr den Männern zeigen, ja sie sind da und sie werden auch mehr. Und ähm, die halten gut zusammen. Ja.		Präsenz
KMU 3	aber ich glaub schon, dass es wichtig ist so n uns einfach langfristig auch größer aufzustellen. Vielleicht auch mit einflussreicher Frauen vielleicht noch zu verknüpfen. Ja, weil oft ist es ja so, das man, ebenso wie auch schon im Job im Kleinen. Man hat irgendwie ne gute Idee aber wenn dann niemand ist der da Interesse hat und das vorantreibt, dann wird das wahrscheinlich nie etwas.		
KMU 3	Ähm, ja. Also ich merk einfach das wenn man Vorschläge reinbringt, dann werden die auf jeden Fall ja auch äh angenommen und auch weitergeleitet.		Impulse von Frauen an das Cluster

öH 1	Ähm und insofern glaub ich schon dass das n in der in der Entwicklung qualifizierten Personals ähm das das ne n starker Treiber sein kann. So ein Netzwerk in seinen Reihen zu wissen is glaub ich n echtes Fund.	hier ganz wichtig Zugang zu HR	WoMen Group als Marketing
Ku 3	: Sie als Frauengruppe glaube ich einen relativ geringen Anteil, aber sie hat dadurch, dass wir in dieser Gruppe sehr gut vernetzt sind nicht unerheblichen Einfluss. [...] Jetzt sind wir beim Zusammenschnitt dessen Einzelpersonen Firmenvertretung. [...] Ähm, ich merke, dass ich für mich immer häufiger bei Sachen, die kurzfristig mal zu klären sind, ein Mitglied von Hamburg Aviation WoMen anrufe. [...] Einfach weil man sich kennt und weiß, das weiß die. [...] So. Oder ich krieg hier auch mal n Anruf nach dem Motto, ja eigentlich sollte ich ja bei Lufthansa den anrufen, aber wenn ich dich anrufe weiß ich da passiert was. So, und äh, ehrlich gesagt in dem Moment fühl ich mich gut. So. Das find... empfind ich immer so n bisschen als... ne, irgendwas haste nich falsch gemacht. So und ich glaube darüber, haben wir inzwischen tatsächlich als Gruppe da auch n bisschen Einfluss.		Einfluss aufs Cluster
Ku 2	Und, und sagen wir mal eventuell die Männer auf eine Idee gebracht, auch mal Hamburg Aviation mal ein bisschen ja mehr publik zu machen.		
Ku 2	Die Frauengruppe für das Cluster, bin ich wieder bei meiner Ausstellung, ich glaube nach der Ausstellung wussten weitaus mehr Hamburger, dass es ein, dass es ein Cluster gibt was Hamburg Aviation heißt.		Sichtbarkeit/Bekanntheit des Clusters steigern
Ku 2	Also wir machen, wenn man so will, ganz schön Reklame dafür.		Reklame
Cg 1	Ich glaube das war noch die Aktivität mit der Ausstellung wesentlich beigetragen letztes Jahr, weil er... Sichtbarkeit erzeugt wurde nach außen und ich ernte, oder ich beobachte jetzt zumindest wenig Belächeln des Themas. Weil ich glaub das Thema auch der Diversity ist, kommt langsam an so in den einzelnen Bereichen.		
KMU 4	Ja. Also ich glaub ähm wieder diese diese dieses Bewusstsein überhaupt eröffnen. Also das quasi das Cluster sowas unterstützt, also in der Richtung. Sind nicht hinterwäldlerisch, sondern haben so ne Gruppe geschaffen um eben äh in dem Bereich konstruktiv zusammenzuarbeiten und zu Netzwerken. Und eben überhaupt einfach dieses Bewusstsein hinzubekommen. Und äh auch diese Sichtbarkeit überhaupt dafür noch weiter erhöhen, also weil, ich mein Hamburg Aviation ist ja schon extrem bekannt. Und äh ich glaube dadurch kommt nochmal so ein Aha-effekt, oder so ein,		Bewusstsein für die Thematik

	so n, so n Bemerken oder Merkenswerter Punkt, wenn die dann sehen Aha, die haben auch so ne Gruppe. Das denk ich schon.		
KMU 4	Na so n, ja ich glaube dieses Bewusstsein wieder überhaupt mehr stärken. Also was ich schon sagte, dass es einfach bei uns wirklich nach wie vor wenig gibt, dass es ruhig mehr werden können. Und das es eben ja, Frauen gibt, die sich zusammensetzen, einfach Netzwerken und sich beruflich gegenseitig weiterbringen und unterstützen. Und als Frauen unterstützen in dem Beruf. Äh ja ohne eben irgendwelche Schilder hochzuhalten, sondern das irgendwie wirklich auf ne nette Art und Weise hinbekommen. Das denk ich schon, also das das bringt den Cluster glaub ich n äh Beachtung voran und auch halt ja dieses Bewusstsein und das sie so wahrgenommen werden, dass es das vom Cluster gibt. Denk ich schon.		Bewusstsein für die Thematik, Netzwerken, Aufmerksamkeit für das Thema
HSFo 1	Sie hat zumindest erreicht, dass das, was zum Beispiel bei uns an Programmen angelauft ist wie Faszination Fliegen, wie Herbsthochschule und ähnliches, dass das weiterhin supported wird, dass es auch einen Konsens gibt, ich denke, dass die Frauengruppe auch eine gewisse stützende Wirkung für sowas wie die Pro Technicale hat. Sicherlich ist die Pro Technicale unabhängig davon entstanden, aber sie lehnt sich ein bisschen an Hamburg Aviation Women an und das auch gerne und zurecht, das ist ja auch genau das, wofür diese Gruppe gerne da ist, sodass das nicht immer so prominent wird wie mit der Ausstellung und ich glaube, dass es einfach ganz, ganz viele kleine Dinge sind, kleine Steine, die irgendwo in einen See fallen und ein paar Kreise ziehen, die man vielleicht gar nicht so beziffern kann. Vielleicht ist es auch dieses Subtile, wenn ich daran erinnere wie stolz Herr Erich uns seine Werbefilme vorgeführt hat in dem Ausbildende weibliche und männliche für die Berufe werben, sehr schön ausgeglichen, dann könnte das sein, dass er das auch ohne Hamburg Aviation gemacht hätte, auf jeden Fall hat ihm Hamburg Aviation Women den Rückhalt gegeben, dass das richtig war, dass das gut war, dass er da auch mit dem richtigen Fingerspitzengefühl unterwegs war. Vielleicht sind es diese kleinen Dinge, die helfen und ich glaube, dass das auch genau eine Stärke von Hamburg Aviation Women ist, dass es so unverkrampt ist und das dort sicherlich Emanzenzentrum überhaupt gar nicht zu finden ist, also um mal so einen umstrittenen Begriff wie Alice Schwarzer in den Raum zu werfen, das ist etwas was niemand bei Hamburg Aviation Women befürchten muss und erwarten muss	hier wird auch die Art und Weise (also wie setzt die FG das um?) angesprochen --> siehe auch bei KMU 4 Alice Schwarzer & „Emanzenzentrum“	stützende Wirkung auf andere Clusterprojekte (ProTechnicale)
HSFo 1	HSFo : Brutal gesagt, es ist nicht lebensnotwendig. Interviewer: Aber? (lacht) Hört sich an, als wenn noch ... HSFo 1: Ja, genau, also man kann eine Suppe ohne Salz kochen, man kann sie auch essen, aber mit dem Salz ist es besser und ich glaube, das ist genau der Punkt. Das ist dieses Besondere, was das		brutal: nichts, aber Cluster ist gut beraten die

	Cluster sich damit auch erhält und auch wenn das jetzt blöd klingt, dass ich das als Frau sage, aus meiner Sicht ist das Cluster gut beraten, dieses zarte Pflänzchen auch ein bisschen in seiner Schutzzone zu behüten und das sage ich ganz bewusst so, Hamburg Aviation Women braucht diese Schutzzzone, braucht das Sponsoring, braucht den Rückhalt aus der Geschäftsstelle, braucht das Engagement. Anders wäre es schwierig.		WoMen Group zu erhalten
spBE 2	Aktuell, im aktuellen Stand hätte ich gesagt, noch nicht so viel, das wird sich wahrscheinlich erst in den nächsten Jahren dann, dann zeigen, also da sehe ich eher eine langfristige Perspektive, die, die es da gibt eben Themen entwickeln, die dann zu mehr Diversity führen, zu mehr Nachwuchs, eben auch Personalthemen, die man da besser im Griff hat, also Mitarbeitergewinnung aber auch -bindung, ja, dass da was passieren kann und auch wird und auch muss, ja, und dann profitieren auch wieder die Unternehmen davon und der Standort.		nicht viel, aber langfristig schon
Cg 4	Na ich glaube nich das wir die das wir ich sag ja wir haben nen guten Verteiler aber die große Sichtbarkeit nach außen ich glaube die fehlt teilweise. Vielleicht liegt das auch daran das man bisschen Vorurteile hat vor dieser Gruppe, also ähm ich weiß das das ich hab mich mal mit ein paar Herren darüber unterhalten die gesagt haben "Ja was soll 'n wir da, sind ja eh nur Frauen." Und das is ja gar nicht so ja? Also wir ham ja in unsere Facharbeitsgruppe durchaus Männer die äh die das Potential der Frauen sehen und die Frauen auch in der in der Luftfahrt unterstützen und ähm die woll'n wir natürlich auch gerne mit dabei haben, die ham wir auch mit dabei. Wenn man wenn man glaube ich von der Zeit an aus wo ich jetzt da bin glaub ich schon das die Sichtbarkeit größer geworden is, das liegt aber auch zum Beispiel daran das wir die Ausstellung gemacht haben die ja doch ähm ja also damit ham wir ja gar nicht gerechnet das die doch so viel Aufmerksamkeit erregt und ähm das wir das wir das wir ne eigene Ausstellung haben das is natürlich schon äh ich sag jetzt mal n Woweffekt der die Facharbeitsgruppe sicherlich noch weiter noch weiter in die Sichtbarkeit äh nich nur in der Luftfahrtbranche gebracht hat, also das denk ich schon. Ähm dennoch denke ich das das Potential nach oben is.		Sichtbarkeit
Cg 4	Das also naja wie gesagt ich würde schon sagen der Hauptpunkt da der Punkt Vernetzung is also ähm da seh ich schon das größte Potential drinne ähm das das der wichtigste Punkt dabei is.		Vernetzung,

Cg 4	<p>Cg 4: Definitiv, genau, das Cluster hat allgemein davon äh hat da hat da ja positive Resonanz daraus gezogen, es is, klar es is von der Facharbeitsgruppe Hamburg Aviation WoMen aber sag mal das globale Hamburg Aviation profitiert natürlich davon wenn sowas zu viel Aufmerksamkeit erregt und das hat es, also es war ja nicht nur hier innerhalb Deutschlands sondern wir hatten auch nen Bericht bei Runway Girl Network äh drinne und ähm davon..</p> <p>I: Österreich isses ja auch gegangen...</p> <p>Cg 4: Österreich, genau wie gesagt davon profitiert nicht nur die Facharbeitsgruppe, sondern davon profitiert auch Hamburg Aviation.</p>		Aufmerksamkeit/PR
Cg 4	<p>aber gerade weil die Frauen in der Unterzahl sind in diesem im im im Bereich Luftfahrt ähm finde ich es gut das es solche Gruppen gibt. Man muss sich auch nach außen zeigen ja?...also ähm wenn ich wenn es diese Gruppe nicht geben würde würd wär der Anteil der Frauen zum Beispiel beim Luftfahrtforum wesentlich geringer. Also die die Facharbeitsgruppe hat da schon son bisschen äh Wirken gezeigt das dort wesentlich mehr Frauen sind jetzt und ähm das ähm...</p>		erhöhter Anteil von Frauen im LuFaFo
spBE 1	<p>Also der..., also ein Grund ist natürlich um diesen, dieses ähm für die einzelnen auch das Netzwerk zu stärken. Also gerade das äh (lacht) also es ist ja immer so, wenn man ne gewisse Minderheit vertritt, dann ähm, rät es sich rein strukturell sich zu verbinden. Und genau das passiert eben auch in dieser Frauengruppe. Ähm, weil es halt wichtig ist, die Erfahrung zu haben, dass es äh Menschen gibt, die in ähnlichen Situationen stecken.</p>		Minderheitenvertretung
spBE 1	<p>Also ich, und ich hab auch den Eindruck das ähm, das es sehr gut harmoniert. Also ähm, (..) obwohl jetzt, also, wenn man vielleicht irgendwie sagt so was is jetzt k...konkret dabei rausgekommen, ähm, das ist bei so Netzwerksachen immer n bisschen schwierig zu sagen, weil das auch sehr viel auf auf dann der persönlichen Ebene ist. Und ähm, es kommt auch ja immer sehr viel drauf an, wieviel man da rein gibt. [...] Und davon hängt auch ab, was man dann wieder rauskriegt. [...] Ähm, aber ich denk, was was so die ähm, so n Zusammengehörigkeitsgefühl, und so ne gewisse Identifikation mit der Gruppe das ist definitiv stärker geworden, hab ich den Eindruck.</p>		Zusammengehörigkeitsgefühl, Identifikation
spBE 1	<p>Was die Außenwirkung angeht, ich glaub die ähm diese diese Ausstellung "Frauen geben der Luftfahrt Schub", das war ja das, was was bisher irgendwie halt so eine Aktion war, die die doch auch ne recht starke Wirkung nach außen hatte. Ähm, aber man müsste das noch so n bisschen verstärken. Also auch vielleicht die Zusammenarbeit mit anderen Clustern, einfach das es mehr wahrgenommen wird.</p>	Cross-Clustering	Außenwirkung durch Ausstellung

spBE 1	Ja. Aber auch ähm, dadurch das es halt in in der Rathausdiele war, dann am Flugplatz dann noch in Graz, äh geht des auch über das Cluster hinaus, was die Außenwirkung angeht. Und ich glaub sowas ist halt auch extrem wichtig, weil das ist gerade die Frage mit den, mit den Rollenvorbildern. Es ist, ich finde es ist extrem wichtig das es sichtbar ist, das es doch einige Frauen in dem Bereich schon gibt, die ja auch Freude an ihrem Beruf haben und ähm, ähm, deshalb ist diese Außenwirkung extrem wichtig. Und da muss man noch n bisschen mehr machen aber diese diese Ausstellung war schon n n sehr großer Schritt fand ich. Und auch n gr... ne gute Sache.	Her Verbindung zu Gesellschaft (=Rollen-vorbilder)	Außenwirkung durch Ausstellung, Rollenvorbilder
spBE 1	Was hat das Cluster davon, dass es die Frauengruppe gibt? [wieder zu I gewandt] Also, (...) eine Hauptaufgabe von dem Cluster ist ja tatsächlich auch (...) ähm, die Menschen, die in dem Bereich tätig sind miteinander ins Gespräch zu bringen. Uns ähm, die Frauengruppe macht ja im Prinzip das-selbe nur noch n bisschen spezialisierter. [...] Und ähm, deshalb denke ich, das das es da halt noch quasi eine Masche is, die ganze Netz n bisschen enger zieht. [...] Und äh insofern bringt das da auch was.		Netzwerk
KMU 1	Hmmmm. Ein bisschen schwierig. Ich hab manchmal den Eindruck, das an einigen Stellen die eben auch ganz oben sitzen, insbesondere gerade bei Hamburg Aviation und das so ein bisschen verniedlicht wird. Oder nicht so unbedingt gern gesehen wird, dass wir da zu viel Aufmerksamkeit auf uns ziehen, aber ich bin schon der Meinung dass wir selbstbewusst genug sind da auch gegen zu halten. Ich glaube das wird mit gemischten Gefühlen gesehen.		
KMU 1	KMU 1: Das... hier so ne Sondergruppe ja nicht notwendig ist, weil es ja schon eine Gemeinschaft gibt. I: Ok. (...) Interessant, dass Sie das so wahrnehmen. KMU 1: Das ist mein persönlicher Eindruck.		
KMU 1	Wenn wir uns nicht verunsichern lassen und stark bleiben. Und uns weiter stärken, denk ich schon das ist ne ganz wichtige Funktion ausübt.		
KMU 1	Also die Frauengruppe im Cluster leistet natürlich schon einen ganz erheblichen Mehrwert indem es eben die Frauen anspricht und Möglichkeiten schafft sich zu treffen, sich zu unterhalten, sich auszutauschen. Und sich gegenseitig zu stärken. Das ist schon ganz, ganz wichtig.		gibt den Frauen im Cluster Möglichkeiten zum Austausch/Vernetzung
KMU 2	Also sie bindet zumindest äh Leute mit ein, die da sonst nicht den Zugang hätten. Über die Frauen, die da Mitglied sind, bindet sie die Firmen auch da dran an an das Cluster.		

KMU 2	<p>Was macht die Frauengruppe für das Cluster? [wieder zu I gewandt] Ja sie bindet die Frauen damit ein. In, in dieses ganze Konstrukt, was es da gibt und ähm (..) macht es meiner Meinung danach auch zukunftsähiger, weil es wird ja schon irgendwann ein Problem geben. Das gibt es ja jetzt schon fast. Äh genug qualifizierte Leute zu finden für bestimmte Sachen. Also weil die Qualifikation immer höher, die Anforderungen immer höher werden. Und dann muss man schon gucken, dass man auch da Potential Frau mit abgreift und äh, das da kann sie glaub ich schon was bewegen, die Frauengruppe.</p>	<p>Also hier stecken gleich mehrere Punkte drin: Verknüpfung zu Nachwuchsgewinnung also das ganze HR-Thema, Wettbewerbsfähigkeit (=zukunftsähiger), Potential der FG und Veränderungen durch die FG (wobei ja Potential und Veränderung untereinander auch wieder einhergeht also)</p>	<p>Bindung von Frauen an die UN und damit ans Cluster/Standort</p>
-------	--	--	--

		verknüpft ist)	
KMU 2	Präsenz. Also schon ne stärkere Präsenz von Frauen in den Veranstaltungen. Wenn die Frauen eingeladen wurden zu Hamburg Aviation WoMen kommen sie ja oft auch zu den allgemeinen Luftfahrtveranstaltungen. Sodass der Frauenanteil da langsam steigt und ähm dann gibt's wieder diesen Vorbildcharakter und Vernetzung untereinander. Das find ich schon hat die Frauengruppe erreicht in den Jahren.		Präsenz; mehr Frauen in den Clusterveranstaltungen
KMU 2	das Thema ist äh Frauen, den Frauenanteil in den, am Luftfahrtstandort zu stärken und zu.... zu Frauen einen Anteil äh vergrößert man und äh vor allem die gut qualifizierten Frauen in der Branche zu halten und an die Positionen zu setzen und zu bringen ähm, wo sie ihr Potential auch entfalten können. Und wo sie dann auch wieder, dass diese Branche insgesamt voranbringen können.		Frauen binden
Cg 2	Cg 2: Ich denk, dass auch das Cluster davon profitiert, wenn sich Frauen stärker zusammentreuen und zusehen, dass sie in puncto ähm, weiblichen Nachwuchs, besserer Betreuung während der Ausbildung und auch über den weiteren Berufsweg hinaus ähm, jetzt weiß ich nicht mehr wie der Satz angefangen hat...(lacht). I: Dass das Cluster Vorteile hat. Cg 2: Genau: Ähm. Dass das Cluster einfach daraus auch seine Vorteile zieht, dadurch, dass der Standort damit einfach gestärkt wird. Dass mehr Ideen äh auch in die Clusterarbeit reinkommen. Gerade auch und aus diesen unterschiedlichen Berufsfeldern.		

Anhang XVIII: Auszug - Extraktionstabelle Variable „Zugang zu spezialisierten HR“

Dokument	Code	Segment
öH 2	Zugang zu spezialisierten HR & PF\HR\Nachwuchsgewinnung\Beitrag der WG	Und das ist attraktiv. Also das ist...natürlich. Wenn, wenn, wenn Frauen schon mal überlegen ob Sie in diese Industrie gehen, dann ist das natürlich n Argument. Wenn man weiß aha die machen Sophia T. die fangen relativ früh an, Frauen zu attrahieren und dann hab... gibts auch ne ne Hamburg Aviation WoMen Gruppe das heißt das ist da n Thema. Und ich hab da ne, ich hab da ne Community, ne Teilcommunity mit der ich mich austauschen kann. Die mich auch vielleicht ranführt und unterstützt oder so. Als Frau. Das ist total attraktiv.
HSFo 2	Zugang zu spezialisierten HR & PF\HR\status quo	Trotzdem ist es so, wenn ich meine Sitzungen angucke, auch heute, dann kann ich sie abzählen an Fingern diese zwei, drei Frauen, die da sitzen, wenn überhaupt eine dabei sitzt. Auch wenn Sie Konferenzen haben, Managementkonferenzen, technische Konferenzen, internationale Konferenzen, dann ist es nach wie vor in diesem ganzen Umfeld lächerlich, der Frauenanteil da in dem Umfeld. Also das ist nach wie vor so, wenn ich jetzt bei Airbus das angucke
HSFo 2	Zugang zu spezialisierten HR & PF\HR\status quo\warum wenig Frauen in der LuFa	Ich habe eine Stellenausschreibung hier, können Sie sich bewerben, glauben Sie etwa die Stellenausschreibung wo man wirklich alles hat was man, was eine Frau normalerweise so denken würde, was, was eigentlich so ideal wäre, was man so machen könnte. Glauben Sie bitte nicht, dass sich da drauf viele Frauen bewerben, sondern da werden wieder massenweise Männer sich bewerben. Und warum? Warum ist das so? Gute Frage, also warum ist das bei Airbus so, dass das so nicht sozusagen ein Druck darin kommt ... Ich kann ehrlich gesagt mir das nur so vorstellen, dass das immer noch mit uralten Sachen zusammenhängt, dass die Masse der Frauen diesen klassischen, Frauen verordneten Berufen sich zugeordnet fühlen.
HSFo 2	Zugang zu spezialisierten HR & PF\HR\status quo\warum wenig Frauen in der LuFa	Das ist auch sicherlich, auch ein ganz zentraler Punkt. Wenn man aber mal guckt mit welcher gnadenlosen Frechheit sich Männer aus Randgebieten auf etwas bewerben, dann ist das bei Frauen auch anders. So, das ist der zweite Punkt. Meine zwei Kritiken sind eigentlich simpel, eigentlich ist das ganz simpel, Netzwerk, Fähigkeit und Bereitschaft gering, zweitens, Mut zur Übernahme von Unbekanntem und in meiner Kompetenz schwer Einschätzbarem, Vertrauen in Andere mir zu helfen,

HSFo 3	Zugang zu spezialisierten HR & PF	Und das find ich nochmal ne andere wichtige Botschaft unter dem Gesichtspunkt ähm wie können wir für mehr Entwicklung sorgen. Das betrifft dann sowohl die, also auf der mikroskopischen Ebene sowohl die Person selbst, also die Individuen eigentlich auch, als auch natürlich ihr, im weitesten Sinne Umfeld, auch berufliches Umfeld natürlich ähm und auch die Gesellschaft als Ganzes. Wenn wir dran denken, also gerade in Deutschland, wir haben keine großartigen Ressourcen, sondern die Ressourcen die wir haben sind die kreativen Köpfe mit denen wir über Innovationen nachdenken können. Und das kann ich natürlich gerade sozusagen aus ner Hochschule heraus besonders überzeugt sagen. Und wenn wir die aber, wenn wir davon n Teil verschenken, also n Teile der Potentiale nicht nutzen, verschenken wir Chance an dieser Stelle. Und das heißt auch als Gesellschaft sozusagen auf der makroskopischen Eben können wir uns das nicht leisten. Also wir müssten eigentlich auf allen Ebenen, mikroskopisch, auf der mesoskopischen des Berufsumfeldes oder auch des Unternehmens meinewegen aber auch auf der makroskopischen von gesellschaftlicher Weiterentwicklung müssen wir das im Blick haben. Und das sind für mich so strategische Punkte, die einfach bedeuten wir brauchen diese Vision, also der Vielfalt Schub zu geben, wenn man so will... [...] brauchen wir auf allen diesen Ebenen.
HSFo 3	Zugang zu spezialisierten HR & PF\HR\Gründe warum mehr Frauen LuFa	Und ich finde mehr Chancengerechtigkeit äh zu entwickeln, also das Männer und Frauen sich auch bewusst entscheiden können ähm in welche Richtung sie gehen ist schon mal das erste. Und das zweit ist, das sie dann auch die Möglichkeit haben ohne strukturelle Hindernisse oder jedenfalls nicht so Stereotype diesen Weg auch weiter gehen zu können. Alternativ, wir werden ja nie so ähm erfolgreich sein, dass wir alle Hindernisse aus dem Weg räumen können, ähm die Reflektionskraft bei allen sozusagen dafür zu sen...äh zu sensibilisieren oder zu schärfen, das ihnen bewusst ist an vielen Stellen, wo sie auf Hindernisse stoßen, das diese Hindernisse keine Hindernisse sind, die in ihrer eigenen Person begründet sind, sondern struktureller Ursache haben. Und das heißt überwindbar sind.
Cg 2	Zugang zu spezialisierten HR & PF\HR\Gründe warum mehr Frauen LuFa	Schon allein, weil gemischte Teams einfach besser sind. Dazu gibts ja genügend Studien. Ähm also sowohl geschlechtsgemischt als auch von der Altersstruktur her. Ähm sind das einfach Teams, die äh die beste Leistung erbringen. Weil die sich gegenseitig gut befruchten und ergänzen. Ähm, von daher sollte das wirklich ein Ansporn sein. Und ein Ziel. Selbst wenns nicht, nicht irgendwann mal 50/50 ist, aber mindestens so n bisschen näher drankommen (lacht).

Cg 2	Zugang zu spezialisierten HR & PF\Produkte und Märkte	Ich denk schon. Weil Frauen einfach n anderen Blick auf die Dinge insgesamt haben.
KMU 3	Zugang zu spezialisierten HR & PF\HR\Gründe warum mehr Frauen LuFa	Also wenn so ein zwei Frauen auf zehn Männern kommen, dann verändert das schon mal total das Klima. Und ich glaub gerade beim Arbeitsklima ist das total wichtig.
KMU 3	Zugang zu spezialisierten HR & PF\HR\Gründe warum mehr Frauen LuFa\wie	Gerade wenn es irgendwie viele jüngere Menschen an einem Standort gibt, die eben auch Familie haben, oder Familie wollen. Man vielleicht als als Firma rüber nachdenkt, dass es doch eigentlich viel schlauer wäre, auch um Mitarbeiter zu fördern und zu halten, das man vielleicht zum Beispiel so ne ähm n Kitaangebot direkt nah dran macht oder irgendwie da Büroräume errichtet, wo das Kind einfach äh spielen oder schlafen kann, während man dann arbeitet. Wenn man zum Beispiel Projekt mit was hat, wo man eben auch anwesend sein muss. Also das man sich ja da einfach ja Lösungen überlegt, das eben auch dann ähm auch Frauen die Chance haben entweder volle, wenn sie wollen auch Teil... äh Teil- oder wenn sie wollen auch Vollzeit weiterzuarbeiten und dann auch, und das geht nur so, dann auch sich mal zum Beispiel zu ner Führungskraft zu ner fortentwickelt, obwohl sie zum Beispiel ein, zwei oder drei Kinder haben. Für viele ist es ja dann Familie oder Karriere und das find ich so schade. Weil gerade wenn, wenn Frauen dann sehr ähm ja prädestiniert für einen einen Job sind, dann wär es einfach gut beides eben zu ermöglichen, wenn man keine Entscheidung irgendwann fällen zu müssen. Und ich glaub dass das schon geht, aber eben nur mit mit Förderung.
KMU 3	Zugang zu spezialisierten HR & PF\HR\status quo	Weil wir grundsätzlich ja wollen das Frauen diese Richtung gehen. Und die Türen grundsä...grundsätzlich auch offenstehen. Das war vor einigen Jahren eben noch nicht so. Das ist ja schon mal gut, dass wir das haben.
öH 1	Zugang zu spezialisierten HR & PF\HR\Gründe warum mehr Frauen LuFa\wie	Das dann nichts mehr nachkommt was jung ist. Ich seh aber selbst an vielen Beispielen auch so die ich persönlich festmache, das das geholfen hat, so ein Weg aufzuzeigen.

öH 1	Zugang zu spezialisierten HR & PF\HR\Nachwuchsgewinnung\Beitrag der WG	Auf jeden Fall. Also diejenigen, die sich dort mit denen in...insbesondere mit dem Thema Personal äh vom vom Finden, vom Qualifizieren [...] von von der Ansprache glaub ich schon das das äh n n echt wichtiger Baustein ist.
Ku 3	Zugang zu spezialisierten HR & PF\HR\Ansprüche an den Arbeitsplatz	So. Wenn das (...) gesamtgesellschaftlicher Konsens ist irgendwann, dann wird es kaum noch unterschiedliche Ansprüche an den Arbeitsplatz geben, weil dann wissen alle dass zum Beispiel mal das Thema Kinderbetreuung oder n Kindergarten in der Nähe elementar wichtig ist. Da wir bei diesem Zustand noch nicht sind, und ich glaube auch noch für einen längeren Zeitraum nicht sind, also ich glaube noch für eine Generation nicht sind, ähm ist da tatsächlich noch n nennenswerter Unterschied zwischen Frauen und Männer, weil das Thema im Moment noch sehr stark von den Frauen gelebt wird.
Cg 4	Zugang zu spezialisierten HR & PF\HR\Gründe warum mehr Frauen LuFa\wie	Also das fällt ja schon son bisschen auf, dass ein ein Konzern [...] jetzt doch auch vermehrt jetzt auch versucht junge Mädchen in in technische Ausbildungsberufe zu ziehen. Also man muss glaube ich, man muss nen stärkeren Fokus in ner in ner Bewerbung der Ausbildungsberufe zum Beispiel auch nen größeren Fokus auf die Frauen legen. Das wurde früher glaube ich nie so gemacht, wenn man sich Werbeplakate angeschaut hat da war grundsätzlich warn dort Männer drauf, da findet glaube ich gerade auch ein Wandel statt, also da denkt man schon anders. Mittlerweile sind auch sind auch Mädchen mit dabei die dann da gezeigt werden, man müsste glaube ich schon intensiver intensiver Frauen, Mädchen was auch immer ansprechen in solche in die Luftfahrt zu kommen und vielleicht is ich weiß nich ob ob ob der ob ob die Hemmnis da zu groß ist, könnt ich mir vorstellen, weil man vielleicht doch als Frau sagt. "Nee das is ne ne männerdominante Branche, da da will ich nich rein." Aber man muß sie doch versuchen irgendwie zu locken und zu locken und zu zeigen. 'hey das is der Ausbildungsberuf für Dich wenn Du, keine Ahnung, technisch stark bist dann dann komm her', also das fehlte glaube ich in den letzten Jahren so'n bisschen. Ich glaube aber auch in in diesem Bereich versuchen die einzelnen Unternehmen zu schauen das sie das sie auch junge Mädchen ansprechen um zu zeigen...hey das ist nicht nur ein reiner Männerberuf, sondern hier hier gehörn auch Frauen her.

Cg 4	Zugang zu spezialisierten HR & PF\HR\Gründe warum mehr Frauen LuFa\wie	Ähm das is das is auf jeden Fall Fall die Aufgabe von der Facharbeitsgruppe und natürlich grundsätzlich überhaupt Frauen in die Luftfahrt zu bekommen und für die Luftfahrt auch zu begeistern ja? Das das muss man ja auch erstmal. Das sind glaube ich so die Oberziele der der Facharbeitsgruppe.
spBE 1	Zugang zu spezialisierten HR & PF\HR\Nachwuchsgewinnung	Naja also ich glaub ähm zum einen also was was den Nachwuchs angeht, äh, klar, man kann..., also da is auch noch was zu tun, also ich glaub da sind wir noch nicht so am am Ende der Möglichkeiten angekommen aber ähm, gerade wenn man halt so ne Frauengruppe hat.
KMU 2	Zugang zu spezialisierten HR & PF\HR\Gründe warum mehr Frauen LuFa	Ähm, naja gesamtgesellschaftlich ähm sind das gut bezahlte Jobs. [...] Und ähm, wenn immer nur Frauen Friseurinnen werden, dann verdienen Frauen weiterhin wenig Geld (lacht). Also wenn Frauen sich immer mit den Berufen abspeisen lassen oder da in die Berufe drängen, wo man wenig Geld verdient, dann ändert sich ja auch an dem Paygap nix. Ähm, und auf der anderen Seite, also es, ich glaube es tut den Frauen gut, wenn sie ihre Möglichkeiten ausschöpfen. Also diese Möglichkeit ein technisches Studium zu machen überhaupt n Betracht ziehen für sich. Das tun ja viele immer noch nicht.
KMU 2	Zugang zu spezialisierten HR & PF\HR\Gründe warum mehr Frauen LuFa\wie	KMU 2: Das geht nicht auf einmal. Man kann, glaube ich, durch Quoten und so Frauen bis ne bestimmte Position bringen, ähm und auch einfach, weil sie gut sind, weil sie qualifiziert sind, aber so dieses, diese letzte Stück da... das muss einfach, das ist einfach ne Frage von Zeit. Das geht nicht so.[...] Da müssen sich die, da muss sich das Gesamtsystem einfach auch verändern.
KMU 2	Zugang zu spezialisierten HR & PF\HR\Gründe warum mehr Frauen LuFa\wie	Ähm, ich glaube, so früh wie möglich anfangen, mit dem Bewusstsein dafür ähm, (...) dass (...) ähm man als Mädchen alles machen kann. Und das heißt nicht ähm bei den Abiturienten sondern im Kindergarten oder in der Krippe, wo auch immer. Also (...) dass heißt aber zum Beispiel auch vielleicht der eine oder andere Mann, der dann mal Erzieher wird.
KMU 2	Zugang zu spezialisierten HR & PF\HR\Nachwuchsgewinnung\Beitrag der WG	[A]ußerdem glaube ich, dass junge Frauen, die in die Luftfahrt kommen Vorbilder brauchen und die gibt es ja auch in dieser Arbeitsgruppe.

Anhang XIX: Pin der HAV WoMen Group



Working Papers des Forschungsclusters OPAL der Helmut-Schmidt-Universität:

- 01. Hintze, Astrid 2018:** Entwicklung und Implementierung einer Cluster-Dachmarke -Konzeptualisierung auf strukturationstheoretischer Basis am Beispiel des Luftfahrtclusters Metropol-region Hamburg
- 02. Collien, Isabel 2018:** Functions of boundary spanning in context: A postcolonial, power-sensitive perspective
- 03. Pötschke, Ivonne 2019:** The Ties That Bind: Exploring relationship-oriented values in family firms from employees' perspective
- 04. Meister-Scheytt, Claudia 2019:** Governance von Universitäten: Das Beispiel österreichischer Universitätsräte
- 05. Heller, Manja 2020:** Ist der Mehrwert auch mehr wert? – eine qualitative Untersuchung von CSV in Clustern am Beispiel der Hamburg AviationWoMen Group

OPAL

WORK ING PAPERS

ORGANISATION
PERSONAL
ARBEIT
LEADERSHIP



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT
Universität der Bundeswehr Hamburg