

Maas, Martina; Matiaske, Wenzel

Working Paper

Regionale Personalarbeit - Eine Fallstudie der Stadt Flensburg

Working Papers, No. 12

Provided in Cooperation with:

Helmut Schmidt University, Research Cluster OPAL

Suggested Citation: Maas, Martina; Matiaske, Wenzel (2023) : Regionale Personalarbeit - Eine Fallstudie der Stadt Flensburg, Working Papers, No. 12, Helmut-Schmidt-Universität, Forschungscluster OPAL, Hamburg, <https://doi.org/10.24405/15176>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/294819>

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.

Regionale Personalarbeit – Eine Fallstudie aus Nord- stadt

Martina Maas & Wenzel Matiaske

Working Papers OPAL

Die Autorin:

Martina Maas ist derzeit Koordinatorin des Forschungsprojektes „Betriebe und berufliche Arbeitswelten in Deutschland“ (SOEP-LEE2). Seit 2016 ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Personal und Arbeit an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg. Sie studierte an der Universität Duisburg-Essen Sozialwissenschaften mit der Studienrichtung Soziologie und dem Wahlpflichtfach Psychologie. Ihre Forschungsschwerpunkte sind: Karriereverläufe, Organisationsformen von Arbeit, Investor Relations und Mixed-Methods.

Prof. Dr. Wenzel Matiaske, Institut für Personal und Arbeit (IPA) der HSU/Uni BwH und Research Fellow des DIW Berlin. Email: matiaske@hsu-hh.de

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 2023

Working Papers des Forschungsclusters OPAL der Helmut-Schmidt-Universität

Working Papers No. 12, Hamburg 2023

ISSN 2512-8019 (online)

ISSN 2512-7950 (print)

Kontakt

Rebekka Hensen
Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr
Holstenhofweg 85, Gebäude H1, Raum 2133
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

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

Regionale Personalarbeit – Eine Fallstudie aus Nordstadt

Von Martina Maas und Wenzel Matiaske

1 Einleitung

Die Personalarbeit findet in vielen Fällen nicht nur intern in einem Unternehmen statt, sondern auch außerhalb des Unternehmens. Der Fokus der Personalwirtschaft wird aber bisher vor allem auf das Unternehmen und seine Personalstrategien gerichtet. Dass Personalarbeit auch in einer Region zwischen Unternehmen und institutionellen Akteuren, wie der IHK oder dem Arbeitgeberverband stattfinden kann, wird in der personalwirtschaftlichen Forschung eher ausgeblendet. Aus diesem Grund beleuchten wir in diesem Beitrag, wie Unternehmen und institutionelle Akteure in der Stadt Nordstadt miteinander kooperieren. Die Stadt Nordstadt wurde als Fallbeispiel ausgewählt, weil es sich um eine typische mittelständische Region handelt, sodass die Ergebnisse auch auf andere Mittelstandsregionen in Deutschland übertragen werden können. Insgesamt haben wir für die Untersuchung 14 Leitfadeninterviews mit Personalleitern und Personalleiterinnen von Unternehmen und institutionellen Vertretern aus Wirtschaft und Politik im Jahr 2019 geführt.¹ In diesem Beitrag werden die Ergebnisse der qualitativen Auswertung zusammenfassend vorgestellt.²

Der Beitrag ist folgendermaßen gegliedert: Zu Beginn wird der Blick auf den aktuellen Forschungsstand im Bereich der regionalen Netzwerkforschung gerichtet (Kap. 2). Darauf aufbauend werden die personalwirtschaftlichen Herausforderungen in der Stadt Nordstadt untersucht. Die Annahme ist, dass die Gründung von Kooperationen zwischen Unternehmen immer dann wahrscheinlich wird, wenn es um die Bewältigung gemeinsamer Problemlagen geht (Kap. 3). Anschließend werden die Formen der regionalen Netzwerke in Nordstadt beleuchtet (Kap. 4). Hierbei zeigt sich, dass sich Unternehmenskooperationen sowohl im Grad der Institutionalisierung als auch in der Dauer unterscheiden. Auch wenn regionale Netzwerke für Unternehmen eine Vielzahl von Vorteilen bieten, gibt es auch Barrieren, die einer erfolgreichen Zusammenarbeit in einem Netzwerk entgegenstehen bzw. diese erschweren. Diese Barrieren stehen im Mittelpunkt des letzten Kapitels (Kap. 5).

1 Die Interviews sind Bestandteil des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projektes „Lebenszeit 4.0“. Die Laufzeit dieses Projektes ging von Juli 2016 bis Juni 2019. Weitere Informationen zum Projekt finden sie unter: <http://hermes.hsu-hh.de/zeitgerecht/>

2 Für die Auswertung wurden alle Interviews transkribiert und kodiert. Die Auswertung erfolgte in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse (Kuckartz 2014).

2 Unternehmenskooperationen – Eine Übersicht über den aktuellen Forschungsstand

Die bisherige Forschung beschäftigt sich nur wenig mit regionalen Netzwerken. Wenn Unternehmenskooperationen aus einer Regionalperspektive untersucht werden, dann erfolgt dies eher aus einer Innovationsperspektive. Im Mittelpunkt stehen dabei vor allem regionale Cluster, die entweder aus einer Unternehmensperspektive oder aus der Perspektive der regionalen Wirtschaftsförderung beleuchtet werden (McDonal, Tsagdis, Huang 2006; Newlands 2003; Cuny, Stauder 1993; Cooke 2001; Schilling, Phelps 2007). Regionale Netzwerke verbessern dabei die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen. So bietet die geografische Nähe Gelegenheiten zur Kooperation und fördert ein Wir-Gefühl der Unternehmen untereinander (Piore, Sabel 1985, S. 40ff, S. 294). Charakteristisch für diese Netzwerke ist das Fehlen einer strategischen Netzwerkführerschaft durch einen oder mehrere Akteure, wodurch alle Netzwerkteilnehmer über die gleichen Stimmrechte verfügen und damit die Entwicklung einer unternehmensübergreifenden Strategie enorm voraussetzungsreich ist (Sydow 2006, S. 384).

In regionale Netzwerke sind besonders klein- und mittelständische Unternehmen eingebunden. Unternehmen gehen diese Netzwerke ein, um Probleme in der Ressourcenbeschaffung, der Personalrekrutierung, die charakteristisch für klein- und mittelständische Unternehmen sind, zu lösen (Piore, Sabel 1985; Cuny, Stauder 1993; Felzensztein, Gimmon, Aqueveque 2012). Durch die Zusammenarbeit in einem Netzwerk werden Ressourcen und Kompetenzen gebündelt, wodurch Ziele erreicht werden können, die ein einzelnes Unternehmen alleine nicht erreichen könnte (Sydow 2006, S. 383f.; Nuissl 2010, S. 19). Aber nicht jedes Unternehmen sieht einen Vorteil in einer regionalen Zusammenarbeit. So können Kooperationen auch bewusst vermieden werden, wenn ein Verlust der Unabhängigkeit des Unternehmens befürchtet wird (Edwards 2006).

Gefördert wird die Entstehung und Funktionsfähigkeit von Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen entweder durch den Staat oder durch Intermediäre wie Berufs- und Arbeitgeberverbände und Beratungen (Schäper 1997; Hertwig, Kirsch 2016; Felzensztein, Gimmon, Aqueveque 2012). Mittels staatlicher Förderprogramme werden bspw. Vernetzungsinitiativen gegründet, deren Ziel die Entwicklung von regionalen Clustern ist. Neben diesen Vernetzungsinitiativen organisieren Verbände Veranstaltungen, die den Austausch zwischen Unternehmen fördern. In Deutschland sind die meisten Betriebe in Verbänden wie dem Arbeitgeberverband, der Industrie- und Handelskammer oder der

Handwerkskammer organisiert. Dabei steigt der Organisationsgrad tendenziell mit der Unternehmensgröße an (Schnabel, Wagner 1996).

Auffällig ist das zur Personalarbeit in Netzwerken kaum empirische Studien vorliegen. Einige wenige Studien beschäftigen sich mit dem Thema der betriebsübergreifenden Personalnutzung (Mühge, Knuth 2006). Ebenso gibt es vereinzelte Studien, die sich mit überbetrieblichen Lernallianzen im Bereich der dualen Ausbildung beschäftigen (Schmierl 2012, 2011). Kleine und mittelständische Unternehmen gehen diese Allianzen ein, weil sie oft nicht über die finanziellen, personellen und technischen Ressourcen verfügen, um eine vollständige Erstausbildung anzubieten zu können (Schmierl 2012). In einigen Fällen werden diese Netzwerke zur beruflichen Ausbildung auch durch Berufsverbände initiiert und unterstützt (Albrecht, Weißmann 2015; Weininger 2007).

3 Personalwirtschaftliche Herausforderungen von Unternehmen in Nordstadt

Welche personalwirtschaftlichen Herausforderungen gibt es für Unternehmen in der Stadt Nordstadt? Eine zentrale Schwierigkeit besteht für Unternehmen in der Personalbeschaffung, insbesondere von Fach- und Führungskräften. Ausschlaggebend hierfür ist u. a. die geografische Lage. So kann Nordstadt einerseits als periphere Region bezeichnet werden und andererseits besteht eine Konkurrenzsituation um qualifizierte Arbeitskräfte zu Dänemark, welches ein Land mit einem hohen Lohnniveau ist. Auffällig ist, dass die Personalbeschaffungsprobleme bereits bei der Suche nach geeigneten Auszubildenden beginnen. Der Mangel an Ausbildungsbewerbern lässt sich laut dem Arbeitgeberverband in fast allen Branchen beobachten. Gründe hierfür liegen nicht nur in den sinkenden Schülerzahlen und der steigenden Anzahl von Abiturienten mit Hochschulzugangsberechtigung, sondern auch an einem Imageproblem der Berufsausbildung. Aber nicht nur die Suche nach passenden Auszubildenden stellt für viele Unternehmen in Nordstadt ein Problem dar, sondern auch deren Bindung an das Unternehmen. So berichten Personalleiter/innen im Interview, dass erfolgreiche Auszubildende oft den Wunsch nach einer beruflichen Weiterqualifizierung in Form eines Studiums äußern, sodass für diesen Mitarbeiter nach erfolgreichem Studienabschluss entweder eine neue Position geschaffen werden muss oder dieser Mitarbeiter wechselt in ein anderes Unternehmen. Die Position, die es ursprünglich zu besetzen galt, muss aber in jedem Falle wieder neu besetzt werden.

Ein weiteres Thema, welches viele Unternehmen in Nordstadt beschäftigt, ist das Thema der Gesundheit und Prävention. Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren ein Bewusstsein für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter entwickelt und betreiben eine betriebliche

Gesundheitsförderung. Dieses Gesundheitsprogramm orientiert sich stark an den gesetzlichen Regelungen und an den in Tarifverträgen festgelegten Vereinbarungen. Eine besondere Aufmerksamkeit haben dabei in den letzten Jahren Programme für die psychische Gesundheit der Mitarbeiter erhalten. So wurden von den Unternehmen Veranstaltungen zur Stressreduktion, Achtsamkeitstrainings und Beratungsangebote zur psychischen Gesundheit eingeführt.

Ein Thema, welches für die befragten Unternehmen aktuell eher eine geringere Herausforderung darstellt, ist das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Konkret geht es dabei um die Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Dabei steigt die Bedeutung des Themas, je höher der Frauenanteil im Unternehmen ist. In klassischen Männerbranchen wie im Bereich Fahrzeugbau wird der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten deutlich seltener von den Beschäftigten genannt. Ein Problem, welches ebenfalls von den Interviewteilnehmern bereits deutlich seltener im Interview genannt wurde, ist die Personalbindung von älterem Personal. Ausschlaggebend hierfür ist, dass der demografische Wandel von vielen Personalverantwortlichen eher als ein zukünftiges Problem gesehen wird, sodass zu erwarten ist, dass Unternehmen zu diesem Thema deutlich seltener Kooperationsbeziehungen eingehen.

4 Formen der regionalen Netzwerkarbeit

Richtet sich der Blick auf die regionalen Netzwerke in Nordstadt, zeigt sich, dass im Mittelpunkt vieler Netzwerke die beschriebenen personalwirtschaftlichen Herausforderungen stehen. Am häufigsten wird in Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen und institutionellen Akteuren das Thema der Personalbeschaffung, insbesondere die Rekrutierung und Förderung von Auszubildenden thematisiert. Viele der Projekte werden dabei von der IHK in Nordstadt initiiert und gefördert. Aber auch Unternehmen schließen sich untereinander zusammen, um gemeinsam Angebote im Bereich der Berufsausbildung zu organisieren. Ein Beispiel hierfür ist das Angebot „Job Watching“ bei dem Schülerinnen und Schüler die Möglichkeit haben verschiedene Unternehmen zu besichtigen und sich über Ausbildungsangebote zu informieren. In Bezug auf die personalwirtschaftlichen Herausforderungen in den Bereichen Gesundheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf lässt sich erkennen, dass Unternehmen diese Herausforderungen weitestgehend eigenständig bewältigen. Häufig wenden sich Personalverantwortliche erst dann an Berufs- und Arbeitgeberverbände oder befreundete Unternehmen, wenn spezifische Fragen auftauchen.

Auch wenn die Bewältigung personalwirtschaftlicher Herausforderungen oft im Mittelpunkt vieler regionaler Kooperationsbeziehungen steht, erfolgt die Arbeit in den einzelnen

Netzwerken sehr unterschiedlich. Die Netzwerke können sowohl nach dem Grad der Institutionalisierung als auch nach der Dauer der Beziehung unterschieden werden. Je institutionalisierter ein Netzwerk ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass institutionelle Akteure wie die IHK oder der Arbeitgeberverband in dem Netzwerk eingebunden sind und an der Bewältigung personalwirtschaftlicher Herausforderungen mitarbeiten. So entwickelt der Arbeitgeberverband bspw. gemeinsam mit den Unternehmen passgerechte Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung für Unternehmen. Dabei sind die Beziehungen, die Unternehmen zu institutionellen Akteuren haben tendenziell eher formell, während die Beziehungen zwischen den Unternehmen oft informeller Natur sind.

Tab. 1 Formen der Netzwerkarbeit

	kurzfristig	
formell	<ul style="list-style-type: none"> • Einmalige Netzwerkveranstaltungen von institutionellen Akteuren zu bestimmten Themen 	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch zu konkreten Problemen/Fragestellungen zwischen Unternehmen • Anfragen bei institutionellen Akteuren • Austausch von Personal
		informell
	langfristig	
	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Netzwerkveranstaltungen • Mitarbeit in Ausschüssen/Gremien • Projekt „Flensburg liebt dich“ • Projekt „Vereinbarkeit 4.0“ • Ausbildungsmessen • Austausch von Auszubildenden für die Prüfungsvorbereitung (unterstützt durch die IHK) • Azubi-Kulturtag • Flensburger Lehrstellenrallye (Organisator: IHK) 	<ul style="list-style-type: none"> • Langjährige Treffen zum informellen Austausch (z. B. Personalleiterkreis) • Austausch von Auszubildenden zur Prüfungsvorbereitung (Unternehmen helfen sich gegenseitig) • Job Watching (Organisator: Unternehmen)

Hinsichtlich der Dauer lässt sich erkennen, dass sowohl punktuelle Kontakte als auch langjährige Beziehungen zwischen Unternehmen und institutionellen Akteuren bestehen. Je länger ein Netzwerk besteht, desto größer ist das Vertrauen in die Netzwerkpartner. Dieses Vertrauen begünstigt nicht nur die gemeinsame Zusammenarbeit in Projekten, sondern auch den Austausch von unternehmensspezifischen Besonderheiten und Herausforderungen. Ein Beispiel für ein auf Dauer ausgerichtetes Netzwerk ist der Personalleiterkreis in Nordstadt, an dem die Personalleiter/innen, insbesondere, die der großen Unternehmen teilnehmen. Hierbei handelt es sich um einen informellen Gesprächskreis, der mehrmals jährlich stattfindet. Die

Teilnehmer kennen sich bereits über viele Jahre. Auf diesen Treffen können Fragen zu allen Themenbereichen des Personalmanagements gestellt und in der Gruppe diskutiert werden und es besteht die Möglichkeit, Erfahrungen zu erfolgreichen bzw. weniger erfolgreichen Personalmaßnahmen auszutauschen.

5 Barrieren regionaler Netzwerkarbeit

Auch wenn regionale Kooperationsbeziehungen viele Vorteile für Unternehmen bieten, gibt es auch Barrieren, die einer erfolgreichen Netzwerkarbeit im Wege stehen können bzw. diese erschweren. Die Analyse der Interviews verdeutlicht die Komplexität dieser Barrieren. So hängen Barrieren nicht nur von der Art des Netzwerks ab, sondern Problemen können auch auf der Individual- oder Organisationsebene bestehen.

Barrieren von formellen Netzwerken

Bei formellen Netzwerken liegen zentrale Barrieren im fehlenden Netzwerkinteresse der Akteure und im Zeitaufwand, der mit den Netzwerkaktivitäten verbunden ist. In Nordstadt gibt es zwar Kooperationsbeziehungen zwischen den verschiedenen Berufs- und Arbeitgeberverbänden, deren Austausch aufgrund der unterschiedlichen Interessenslagen aber eher sporadisch ausfällt, wodurch sich die einzelnen Angebote der Verbände wenig aufeinander beziehen. Eine weitere Barriere verortet sich in fehlenden Kenntnissen der institutionellen Akteure über die Bedürfnisse der Unternehmen, wodurch die Angebote nicht immer zielgruppengerecht gestaltet sind. Gleichzeitig sind die Erwartungshaltungen der Unternehmen an die Veranstaltungen der Berufs- und Arbeitgeberverbände gestiegen. Teilweise berichteten die Interviewteilnehmer auch von einem Überangebot von Netzwerk- bzw. Informationsveranstaltungen, die sich inhaltlich stark ähneln.

Tab. 2 Barrieren regionaler Netzwerkarbeit

Barrieren auf	Formelle Netzwerke	Informelle Netzwerke
Individualebene	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Interesse an Netzwerkarbeit • Unterschiedliche Interessen • Zeitaufwand • Kenntnisse über die Bedürfnisse der Zielgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Interesse an Netzwerkarbeit • Unterschiedliche Interessen • Zeitaufwand • Fehlende Sympathie • Mangelndes Vertrauen

Organisations- ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Netzwerkprojekte und Veranstaltungen kosten Geld und Zeit • Institutionelle Akteure stehen in einem Wettbewerb um Fördermittel • Laufzeit vieler Angebote ist fördermittelgebunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbssituation • Personalleiter/in wird zu wenig durch den Arbeitgeber bei der Netzwerkarbeit unterstützt
---------------------------------	--	--

Als weitere Barriere kann ein Mangel an zeitlichen und finanziellen Ressourcen gesehen werden. Aufgrund von begrenzten Ressourcen müssen viele institutionelle Akteure häufig eine Auswahl treffen, welche Veranstaltungen und Projekte sie mit welcher Laufzeit anbieten. Oft sind die Fördermittel befristet. Mit dem Auslaufen der Fördermittel einer Netzwerkinitiative ist das Risiko einer Auflösung der Netzwerkstrukturen verbunden. Erschwerend kommt hinzu, dass sich viele institutionelle Akteure in einer Konkurrenzsituation um Fördermittel befinden, wodurch eine gemeinsame Zusammenarbeit weiter erschwert ist.

Barrieren von informellen Netzwerken

Bei informellen Netzwerken gibt es zum Teil die gleichen Barrieren auf Individualebene wie bei formellen Netzwerken. Neben dem fehlenden Netzwerkinteresse, den unterschiedlichen Interessen der Netzwerkakteure und dem Zeitaufwand, spielen Sympathie und Vertrauen eine wichtige Rolle. So ist die Existenz von informellen Netzwerken stark personengebunden. Mit einem Wegfall der zentralen Netzwerkakteure verändert sich das Netzwerk und es besteht das Risiko einer Netzwerkauflösung. Der Erfolg von informellen Netzwerken hängt dabei stark vom Vertrauen und von der Sympathie ab, welche die einzelnen Netzwerkakteure füreinander empfinden.

Neben den individuellen Barrieren gibt es auch bei informellen Netzwerken Barrieren auf der Organisationsebene. So führt ein hoher Wettbewerb zu einer Verslossenheit des Unternehmens gegenüber regionalen Netzwerken. So berichteten Personalverantwortliche, die starke Probleme mit der Personalbeschaffung haben und sich in einer Konkurrenzsituation um Personal mit anderen Unternehmen in der Region befinden, dass sie nur wenig in regionale Netzwerke integriert sind. Dabei ist es unerheblich, ob die Konkurrenzsituation tatsächlich vorhanden oder nur vermutet wird. Um die fehlende regionale Einbettung zu kompensieren, bauen sich diese Personalverantwortliche überregionale Netzwerke auf. Es werden hierfür gezielt Unternehmen in anderen Regionen gesucht, die derselben Branche angehören und vor den gleichen Herausforderungen stehen.

Eine weitere Barriere besteht auch in der fehlenden Unterstützung durch den Arbeitgeber. So erfordert eine aktive Netzwerkarbeit des Personalverantwortlichen zeitliche und zum Teil auch finanzielle Ressourcen. Viele Interviewteilnehmer berichteten in diesem Zusammenhang, dass sie sowohl während der Arbeitszeit als auch in der Freizeit Netzwerkveranstaltungen besuchen. Für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit des Personalverantwortlichen ist es somit erforderlich, dass das Management den Wert der Netzwerkarbeit für das Unternehmen anerkennt und den Personalleiter/in aktiv in seiner Netzwerkarbeit unterstützt.

Schlussbetrachtung

Um die Personalarbeit von Unternehmen zu erklären, reicht es nicht aus, den Blick nur auf die innerbetriebliche Personalpolitik zu richten. Die Analyse der regionalen Netzwerke in Nordstadt zeigt deutlich, dass Personalthemen auch einen regionalen Bezug aufweisen. Regionale Netzwerke helfen dabei Unternehmen bei der Bewältigung personalwirtschaftlicher Herausforderungen. In diese Netzwerke sind sowohl die Personalverantwortlichen von Unternehmen als auch institutionelle Akteure wie Berufs- und Arbeitgeberverbände eingebunden. Um die regionale Netzwerkarbeit in Nordstadt weiter zu stärken, bedarf es einer intensiveren Auseinandersetzung mit den identifizierten Barrieren der Netzwerkarbeit. Das Ziel sollte es sein, die Wettbewerbsängste von Unternehmen weiter abzubauen und das Vertrauen zwischen Unternehmen zu fördern. Wichtig ist auch ein Angebot an Projekten und Veranstaltungen, welches auf die Bedürfnisse der Unternehmen eingeht. Netzwerke entstehen nicht von selbst, sondern sind enorm voraussetzungsreich und bedürfen aus diesem Grund einer langfristigen Förderung.

Literatur:

Albrecht, P.; Weißmann, H. (2015): Netzwerk Mechatronik. Kooperation regionaler Akteure zur Unterstützung der Ausbildung in den neuen Ländern. Herausgegeben vom BIBB. Online verfügbar unter: <https://www.bibb.de> [Stand: 22.08.2019].

Cooke, P. (2001): Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy. In: *Industrial and Corporate Change*, 10 (4), S. 945-974.

Cuny, R.-H.; Stauder, J. (1993): Lokale und regionale Netzwerke. In: *Wirtschaftsdienst* 73 (3), 150-157.

Edwards, P. et al. (2006): The Structuring of Working Relationships in Small Firms: Towards a Formal Framework. In: *Organization* 13 (5), S. 701-724.

- Felzensztein, C.; Gimmon, E.; Aqueveque, C. (2012): Clusters or un-clustered industries? Where inter-firm marketing cooperation matters. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 27 (5), S. 392-402.
- Hertwig, M.; Kirsch, J. (2016): Kooperation unter Konkurrenten? Regionale Kulturmuster und soziale Praktiken betriebsübergreifender Personalwirtschaft. In: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 41, S. 295-317.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- McDonald, F.; Tsagdis, D.; Huang, Q. (2006). The development of industrial clusters and public Policy. In: *Entrepreneurship & Regional Development*, 18(6), 525–542.
- Mühge, G.; Knuth, M. (2009): Flexibilität und Sicherheit im KMU: Der Arbeitskräftepool KIM, Braunschweig. In: Kieselbach, T. et al. (Hg.): *Innovative Restrukturierung von Unternehmen: Fallstudien und Analysen*. München Mering: Hampp, S. 32-49.
- Newlands, D. (2003). Competition and cooperation in industrial clusters: The implications for public Policy. In: *European Planning Studies*, 11(5), 521–532.
- Nuissl, E. (2010): *Netzwerkbildung und Regionalentwicklung*. Münster: Waxmann Verlag.
- Piore, M.-J.; Sabel, C.-F. (1985): *Das Ende der Massenproduktion*. Berlin: Wagenbach.
- Schäper, C. (1997): *Entstehung und Erfolg zwischenbetrieblicher Kooperation – Möglichkeiten öffentlicher Förderung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Schilling, M.-A.; Phelps, C.-C. (2007): Interfirm Collaboration Networks: The impact of Large-Scale Network Structure on Firm Innovation. In: *Management Science* 53 (7), S. 1113-1126.
- Schmierl, K. (2012): Unternehmensübergreifende Lernallianzen: Neue Pfade in der dualen Berufsausbildung. *WSI Mitteilungen* 5, S. 350–357.
- Schmierl, K. (2011): Übernehmensübergreifende Lernallianzen in der Metall- und Elektroindustrie – Typologie, Besonderheiten und theoretische Implikationen. In: Voss-Dahm, D. et al. (Hg.): *Qualifizierte Facharbeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität*, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 25-48.
- Schnabel, C.; Wagner, J. (1996): Ausmaß und Bestimmungsgründe der Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden: eine empirische Untersuchung mit Firmendaten. In: *Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 3(4), 293-306.
- Sydow, J. (2010): Management von Netzwerkorganisationen – zum Stand der Forschung. In: Sydow, J. (Hg.): *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“*. 5., aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 373-470.
- Weininger, H. (2007): *Externes Ausbildungsmanagement in regionalen Netzwerken*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

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 Metropolregion 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 Annegret 2020:** Ist der Mehrwert auch mehr wert? – Eine qualitative Untersuchung von CSV in Clustern am Beispiel der Hamburg Aviation WoMen Group
06. **Spieß, Julia 2021:** Führung und Machtspiele in Veränderungsprozessen in kommunalen Krankenhäusern
07. **Holtmann, Doris & Matiaske, Wenzel 2021:** Betriebliche Arbeitszeitpolitiken, Exploration in ausgewählten Frauen- und Männerbranchen Ost- und Westdeutschlands
08. **Weingärtner, Simon & Köhler, Christoph 2021:** Sociological Labour Market Theories. A German Perspective on an International Debate
09. **Maas, Martina 2022:** Die Bedeutung der Kapitalmarktkommunikation für börsennotierte Unternehmen
10. **Hartong, Sigrid; Loft-Akhoondi, Anja; Brandau, Nina; Junne, Barbara; Czarnojan, Izabela; Tobias Scheytt 2023:** Auf dem Weg zur Digitalität in Schule, Zwischenbericht über Interventionen und Explorationen im Rahmen des Projekts „SMASCH - Smarte Schulen“
11. **Maas, Martina 2023:** Investor Relations als Beruf – Eine Untersuchung zur Professionalisierung der Kapitalmarktkommunikation von Unternehmen
12. **Maas, Martina & Matiaske, Wenzel 2023:** Regionale Personalarbeit – Eine Fallstudie aus Nordstadt

OPPAL

WORK
ING
PAPERS

ORGANISATION
PERSONAL
ARBEIT
LEADERSHIP


HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT
Universität der Bundeswehr Hamburg