

Gärtner, Stefan; Rehfeld, Dieter; Linnebach, Patrick

**Research Report**

## Kulturen in Unternehmen und Regionen: Ein multidisziplinäres Forschungsprojekt

Forschung Aktuell, No. 04/2010

**Provided in Cooperation with:**

Institute for Work and Technology (IAT), Westfälische Hochschule, University of Applied Sciences

*Suggested Citation:* Gärtner, Stefan; Rehfeld, Dieter; Linnebach, Patrick (2010) : Kulturen in Unternehmen und Regionen: Ein multidisziplinäres Forschungsprojekt, Forschung Aktuell, No. 04/2010, Institut Arbeit und Technik (IAT), Gelsenkirchen, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0176-201004014>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/57211>

**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.*

Kulturen in Unternehmen und Regionen

Ein multidisziplinäres  
Forschungsprojekt

Autoren

Stefan Gärtner  
Dieter Rehfeld  
Patrick Linnebach

Auf den Punkt

- Das Zusammenspiel von Unternehmens- und Regionalkultur führt unter bestimmten Bedingungen zu einem ‚virtuous circle‘ – zu einer regionalen Entwicklungsdynamik – in dem sich unternehmerische und regionale Aktivitäten mit Erfolg wechselseitig verstärken.
- Die kontinuierliche Interaktion verschiedener kultureller Milieus, die richtige Balance zwischen der Verankerung in der Region und einer internationalen Orientierung, die soziokulturelle Basis von Netzwerkaktivitäten und das regionale Engagement verschiedener Stakeholder sind einige der Schlüsselfaktoren, die die Fähigkeit einer Region, einen *virtuous circle* zu entwickeln, erklären können.
- Regionale Alleinstellungsmerkmale und Identitäten ergeben sich dabei aus dem Zusammenspiel zwischen Dynamik und Kontinuität, die sich aus ständigen Erneuerungen und Veränderungen speisen.
- Regionales Engagement ist eine Option, die grundsätzlich jedes Unternehmen umsetzen kann. Doch ein gemeinsamer Rahmen von regionalen Unternehmen und anderen Einrichtungen lässt sich nur verwirklichen, wenn eine Zukunftsvision für die Region besteht.

Zentrale wissenschaftliche  
Einrichtung der Fachhochschule  
Gelsenkirchen in Kooperation  
mit der Ruhr-Universität Bochum



RUHR  
UNIVERSITÄT  
BOCHUM

**RUB**

*Institut Arbeit und Technik, Koordinator, Gelsenkirchen, Deutschland*  
*István-Széchenyi-Universität [Széchenyi István Egyetem], Győr, Ungarn*  
*Universität Cardiff [Cardiff University], Cardiff, Wales*  
*Kulturwissenschaftliches Institut Essen, Essen, Deutschland*  
*Radboud-Universität Nijmegen [Radboud Universiteit Nijmegen], Nijmegen, Niederlande*  
*Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten, Schweiz*  
*Wirtschaftsuniversität Wien, Wien, Österreich*

## Das CURE-Projekt

In der medialen Öffentlichkeit stehen seit Jahren die so genannten ‚footloose companies‘ im Vordergrund der Betrachtung – Unternehmen ohne regionale Bindung, die auf der Suche nach günstigen Arbeitskräften und Subventionen permanent Standorte eröffnen und schließen. Gleichwohl übernehmen viele Unternehmen regionale Verantwortung und sind in der Region kulturell eingebunden. Davon können Unternehmen selbst und die Region profitieren. Dies gilt auch für global agierende Unternehmen, denen in vielen Fällen ihr Standort und die regionale Kultur zum Vorteil gereichen. Besonders wertvoll sind regionale Kulturen dann für Unternehmen, wenn sich viele Unternehmen gemeinsam für den Standort engagieren. Regionale Kultur ist daher ein oft übersehenes unternehmerisches Potential, das aktiviert werden kann, wenn sich eine gemeinsame Orientierung ergibt.

Zwar werden seit einiger Zeit in einer Gegenbewegung zur Globalisierungsdebatte die Regionen und ihre Kulturen wieder entdeckt, sowohl in der Regional- als auch in der Wirtschaftswissenschaft werden aber die wechselseitigen Einflüsse zwischen Unternehmenskulturen und regionalen Kulturen weitgehend vernachlässigt. Das Hauptziel des von der Europäischen Kommission im sechsten Forschungsrahmenprogramm für drei Jahre geförderten Gemeinschaftsprojektes ‚Corporate Culture and Regional Embeddedness‘ (CURE) war es daher, das Zusammenspiel von regionalen Kulturen und Unternehmenskulturen eingehender zu untersuchen. Drei Fragen standen bei der in sieben europäischen Regionen durchgeführten Studie im Vordergrund: (1) Wie beeinflussen Unternehmenskulturen die regionale Entwicklung? (2) Wie werden Unternehmen von regionalen Kulturen beeinflusst? (3) Wie hängen Unternehmens- und Regionalkulturen zusammen und wie beeinflussen sie sich gegenseitig? Die Untersuchung wurde in der Region Südost-Niederlande, der Region Basel (Schweiz), Ostwestfalen-Lippe (Deutschland), Südwest-Brandenburg (Deutschland), der Region Győr (Ungarn), der Steiermark (Österreich) und Wales durchgeführt. Dabei arbeiteten Forscherinnen und Forscher aus den Kultur-, Regional-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften aus sechs europäischen Ländern zusammen.

Die empirischen Ergebnisse der sieben Regionalstudien zeigen: Das Zusammenspiel von Unternehmens- und Regionalkultur führt unter bestimmten Bedingungen zu einem ‚virtuous circle‘ – zu einer regionalen Entwicklungsdynamik – in dem sich unternehmerische und regionale Aktivitäten mit Erfolg wechselseitig verstärken. Ausgehend von der Vision regional eingebundener Unternehmen und regionaler Innovationskulturen konnte das CURE-Projekt eine Reihe neuer

Erkenntnisse gewinnen und Zusammenhänge verdeutlichen: Die kontinuierliche Interaktion verschiedener kultureller Milieus, die richtige Balance zwischen der Verankerung in der Region und einer internationalen Orientierung, die soziokulturelle Basis von Netzwerkaktivitäten und das regionale Engagement verschiedener Stakeholder sind einige der Schlüsselfaktoren, die die Fähigkeit einer Region, einen *virtuous circle* zu entwickeln, erklären können. Regionale Alleinstellungsmerkmale und Identitäten ergeben sich dabei aus dem Zusammenspiel zwischen Dynamik und Kontinuität, die sich aus ständigen Erneuerungen und Veränderungen speisen.

### **Der methodische Ansatz von CURE**

Im Rahmen des CURE-Projekts wurden in sieben Untersuchungsregionen jeweils dreißig Unternehmensfallstudien und drei vertiefende Studien durchgeführt. Um die Interaktionsdynamik zwischen Unternehmens- und Regionalkulturen dynamisch und differenziert betrachten zu können, wurden die drei zentralen Fragen mit einem qualitativen empirischen Ansatz untersucht.

Dreißig Fallstudien pro Region reichen nicht aus, um ein repräsentatives Bild der jeweiligen Region zu gewinnen, das vorrangige Ziel von CURE – als so genanntes Pathfinder-Projekt – lag vielmehr darin, Hypothesen für weitere Forschungen zu entwickeln. Insofern bestand das Untersuchungsinteresse in allen sieben Beispielregionen vor allem darin, Muster regionalen Engagements zu erkennen und zu typisieren. Die Auswahl der in einer Region untersuchten Unternehmen spiegelt die Hauptcharakteristika in Hinblick auf die ökonomische Struktur, die Unternehmensgrößen, das durchschnittliche Alter der regionalen Unternehmen und die typische Eigentümerstruktur der Unternehmen in der Region wieder. Gleichwohl wurde zwecks Vergleichbarkeit der Regionen darauf geachtet, in jeder Region Unternehmen aus allen Größen-, Alters- und Eigentümerklassen zu untersuchen.

Die sieben Regionen bilden einen Ausschnitt der kulturellen Vielfalt Europas und sind, wie das Schaubild zeigt, im Hinblick auf die ökonomische und politische Entwicklungsdynamik in gewisser Weise repräsentativ für Europa. So decken die sieben Regionen hinsichtlich wirtschaftlicher Veränderungen eine Vielzahl an Positionen ab (von Stabilität bis Umbruch), auch hinsichtlich der politischen Dimension sind Unterschiede zu beobachten: Vier stabile Regionen, das seit kurzem dezentralisiert regierte Wales und zwei Beispiele für Transformationsregionen, eine in der ehemaligen DDR und eine in Ungarn.

Im Rahmen der Regionalstudien wurden vier Forschungsfelder untersucht: Innovation, Lebensqualität, Humankapital und Nachhaltigkeit. Dies vor dem Hintergrund, dass in diesen Feldern die Überschneidung von unternehmerischen und regionalen Interessen besonders ausgeprägt ist. Dabei lässt sich die Interaktion zwischen Region und Unternehmen keineswegs auf materielle Aspekte, wie beispielsweise regionale Infrastrukturen, beschränken; sie umfasst vielmehr auch immaterielle Aspekte wie Wissen und symbolische Güter (z.B. Marken und Images), die in einer globalisierten Welt zunehmend an Bedeutung gewinnen.

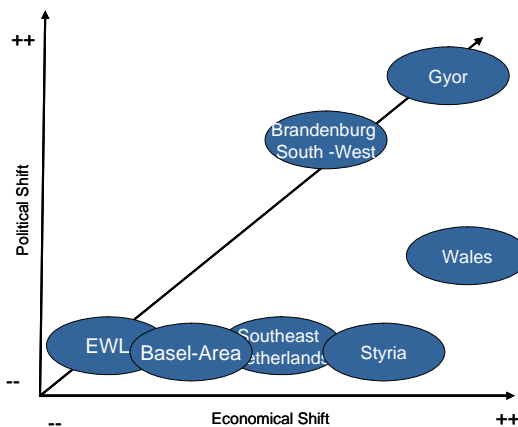


Abbildung 1: Untersuchte Regionen in Bezug auf die ökonomische und politische Entwicklung

## Die sieben CURE-Regionen

### Südost-Niederlande

Fläche: 5.500 m<sup>2</sup>; Einwohnerzahl: 2,9 Millionen

Die Region Südost-Niederlande umfasst den Südosten der Provinz Brabant und die Provinz Limburg. Sie gilt als Technologieregion und wird auch als ‚das Herz der holländischen Industrie‘ bezeichnet: 29% der industriellen Arbeitsplätze in den Niederlanden sind dort ansässig, 48% der privaten Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E) und 55% der Patentanmeldungen. Die größten Städte der Region sind Eindhoven und Maastricht.

**Kernbotschaft:**

Zwei wesentliche Faktoren sind für das eigenständige Profil und den wirtschaftlichen Erfolg verantwortlich: Einerseits große international agierende Firmen, die in der Region verwurzelt sind, andererseits die enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, regionalen und lokalen Verwaltungen, Universitäten und Forschungseinrichtungen – in Form einer so genannten ‚triple helix‘ – die überwiegend in formellen und informellen Netzwerkorganisationen stattfindet. Diese Kooperationskultur basiert auf der Geschichte und kulturellen Traditionen der Region, die sich am besten mit dem niederländischen Ausdruck ‚gemoedelijkheid‘ beschreiben lassen – was in etwa ‚lässig‘ oder ‚informell‘ bedeutet und nicht mit dem deutschen Begriff ‚Gemütlichkeit‘ übersetzt werden kann.

**Die Region Basel**

Fläche: 555m<sup>2</sup>; Einwohnerzahl: 457.000

Die Region Basel befindet sich im Nordwesten der Schweiz, angrenzend an Deutschland und Frankreich. Als eine der weltweit führenden Regionen im Bereich Life Science mit einer langen Tradition in der chemischen und pharmazeutischen Industrie, kann sie als wissensintensiv charakterisiert werden. Viele international agierende Life Science-Unternehmen haben ihren Hauptsitz oder zumindest ihre F&E-Abteilungen in der Region.

**Kernbotschaft:**

Die Region zeichnet sich durch eine intensive Zusammenarbeit zwischen Unternehmen in der Wertschöpfungskette Life Science-Industries sowie mit weiteren regionalen Einrichtungen, Netzwerken und Interessengruppen aus. Im Ergebnis ist in der Region eine Kultur der Verständigung – im Sinne gemeinsamer Werte und einheitlicher Verfahren – entstanden. Dieses Sozialkapital ist für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen von zentraler Bedeutung; so haben sich beispielsweise einige regionale Firmen im Zuge von Kooperationen mit international agierenden Firmen mit Erfolg auf internationalen Märkten etabliert.

### **Ostwestfalen-Lippe**

Fläche: 6.500 m<sup>2</sup>; Einwohnerzahl: 2,0 Millionen

Die deutsche Untersuchungsregion Ostwestfalen-Lippe ist flächengleich mit dem Regierungsbezirk Detmold, einem von fünf Verwaltungsbezirken des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen. Das Siedlungsmuster ist durch die beiden größeren Städte Bielefeld und Paderborn und eine Reihe mittelgroßer Städte geprägt. Die Wirtschaftsstruktur der Region wird von einer großen Zahl nicht börsennotierter Familienunternehmen bestimmt; die meisten dieser Firmen wurden in der Region gegründet und sind älter als 20 Jahre.

Kernbotschaft:

Insbesondere die Familienunternehmen sind in einem hohen Maße regional eingebunden: Ihre Kultur lässt sich durch Merkmale wie eine strategisch langfristige Orientierung und verlässliche, kontinuierliche Arbeitnehmer-Beziehungen charakterisieren. Netzwerkaktivitäten finden auf den ersten Blick in formellen Netzwerken statt, werden jedoch sozial und kulturell unter anderem durch berufliche Hintergründe, eine starke regionale Identität und die spezifische Familienunternehmenskultur untermauert.

### **Die Steiermark**

Fläche: 16.300 m<sup>2</sup>; Einwohnerzahl: 1,2 Millionen

Die Steiermark liegt im Südosten Österreichs und ist das zweitgrößte der neun österreichischen Bundesländer. Sie ist eine alte Industrieregion, in der Wachstum und Wohlstand lange Zeit durch die Eisen-, Stahl- und Metallindustrie vorangetrieben wurden. In und nach den 1970er Jahren erlebten diese Industrien eine Krise – aber seit den 1990er Jahren hat sich die steirische Wirtschaft durch einen Restrukturierungsprozess hin zu technologieintensiveren Sektoren erholt.

Kernbotschaft:

Infolge des Niedergangs von staatseigenen Unternehmen in der Metallindustrie haben sich das unternehmerische Engagement und die Kultur regionaler Unternehmen stark verändert. Zeigten sich Unternehmen früher beinahe paternalistisch für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich, hat sich ihr Engagement hin zu den Bereichen Innovation, Bildung und Fortbildung entwickelt. Seit den 1980er Jahren entsteht eine neue Kooperationskultur, in die zentrale Unternehmen des Metall- und Automobilsektors, regionale Universitäten und politi-

sche Akteure eingebunden sind. Kooperationen werden durch gemeinsame Werte, Prozesse wechselseitiger Verständigung, aber auch durch Ähnlichkeiten in der Sozialisation der betreffenden Manager und Ingenieure erleichtert.

### **Wales**

Fläche: 20.800 m<sup>2</sup>; Einwohnerzahl: 3,0 Millionen

Wales befindet sich im Westen des Vereinigten Königreichs, die Hauptstadt Cardiff liegt im Südosten der Region. Die Region, die seit 1999 ein eigenes Parlament hat, umfasst 22 Verwaltungseinheiten mit eigenen gewählten Versammlungen. Das *Welsh Assembly Government* regiert seit 1999 in Folge des *Government of Wales Act* aus dem Jahre 1998.

Kernbotschaft:

Im Zuge eines kulturellen Wandels entfernt sich eine kleine, hinsichtlich ihres Profils jedoch bedeutende Anzahl von Unternehmen von eher ‚konservativen‘ Symbolen, Images und kulturellen Bezügen der Vergangenheit. Der Erfolg, den die Unternehmen dadurch erzielen, erhöht die Bedeutung selbstbewusster, humorvoller und selbstironischer Symbole regionaler Identität. Besonders wird das Zusammenspiel von regionaler und unternehmerischer Sphäre vermutlich dadurch beeinflusst, dass die Region Wales mitsamt Kultur und Sprache vom Welsh Assembly Government als eine Art regionale Marke beworben wird.

### **Südwest-Brandenburg**

Fläche: 13.980 m<sup>2</sup>; Einwohnerzahl: 1,3 Millionen

Die zweite deutsche Untersuchungsregion Südwest-Brandenburg mit der Stadt Potsdam – als Schwerpunkt der Untersuchung – liegt im Osten der Bundesrepublik. Zwei Aspekte sind für die Region von zentraler Bedeutung: Einerseits grenzt Potsdam an die Metropole Berlin an; andererseits liegt die Region in den fünf neuen Bundesländern (der ehemaligen DDR), die nach dem Fall der Berliner Mauer 1989 und der deutschen Wiedervereinigung 1990 einen signifikanten politischen, ökonomischen, strukturellen und kulturellen Wandel durchlaufen haben.



**Kernbotschaft:**

In der Region Südwest-Brandenburg treffen Ost und West, Tradition und Start-up-Kultur, sozialistische Vergangenheit und preußisches Erbe aufeinander. Das Ausbalancieren von Kontinuität und Diskontinuität, aufgrund der Nähe zu Berlin aber auch die Ambivalenz zwischen Zentrum und Peripherie, ist charakteristisch für die Region.

**Die Region Győr**

Fläche: 4.000 m<sup>2</sup>; Einwohnerzahl: 450.000

Die Region Győr befindet sich im Nordwesten Ungarns, angrenzend an Österreich und die Slowakei. Die – für ungarische Verhältnisse – große Stadt Győr ist in eine ländliche Gegend eingebettet. Der Übergang vom sozialistischen ins marktwirtschaftliche Modell, der in der ersten Hälfte der 1990er Jahre stattfand, verlief in der Region Győr reibungsloser und weniger spannungsgeladen als im restlichen Ungarn. Die regionale Wirtschaft ist geprägt von überwiegend großen Firmen, die über 75% des regionalen BIP produzieren und fast 90% der Exporte auf sich vereinigen.

**Kernbotschaft:**

Trotz des starken wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Wandels seit Ende des zweiten Weltkrieges ist aufgrund unterschiedlicher und auf den ersten Blick sich widersprechender kultureller Faktoren wie Resilienz, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit eine beachtliche Kontinuität in der regionalen Kultur zu beobachten. Diese Faktoren, die das sozialistische Modell überlebt haben, ermöglichten eine relativ schnelle und erfolgreiche Erholung von der Transformationskrise in der ersten Hälfte der 1990er Jahre nach dem Zusammenbruch des Sozialismus.

**Kernaussagen**

Das CURE-Projekt hat 210 Unternehmen in sieben Regionen in Hinblick auf das Zusammenspiel von Unternehmens- und Regionalkultur untersucht. Der überwiegende Teil der untersuchten Unternehmen ist in seine regionale Umgebung eingebettet. Wobei eine Region nicht ein homogener, an administrative Grenzen gebundener Raum ist, sondern aus einer Vielzahl unterschiedlicher sozialer Räume besteht, die sich zum Teil geografisch überschneiden. Die Interaktion zwischen Unternehmen und Region ist ein dynamischer Prozess, der permanent austariert

werden muss. Um ihre regionale Kontinuität und Identität zu bewahren und im globalen Wettbewerb um regionale Alleinstellungsmerkmale wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Regionen sich ständig erneuern. Die Untersuchungen haben gezeigt, dass sich Unternehmen eher regional engagieren, wenn die unternehmerischen und regionalen Akteure einen gemeinsamen Orientierungsrahmen haben.

**(1) Eine hohe Anzahl von Unternehmen ist regional integriert. Die Interaktion von Unternehmens- und Regionalkultur ist ein reziprokes Phänomen.**

Die Region ist für die Mehrzahl der im CURE-Projekt untersuchten Unternehmen von großer Bedeutung. Regionale Arbeitnehmer, Kunden und Netzwerke sind wichtige Potentiale. Über diese ‚Kanäle‘ wirken Regional- und Unternehmenskulturen aufeinander ein. Regionale Einbindung entsteht aber auch durch regionalen Wettbewerb zwischen Unternehmen und die Zusammenarbeit mit lokalen und regionalen Verwaltungen, Organisationen und Wissenschaftseinrichtungen. Tatsächlich widerspricht die Mehrheit der 210 CURE-Fallstudien dem öffentlichen Bild von ‚heimatlosen‘ Unternehmen: Gerade die regionale Einbindung hilft, die mit dem Globalisierungsprozess einhergehenden unternehmerischen Unsicherheiten zu reduzieren. Eine langfristige Orientierung, Kontinuität und Verantwortung für den Standort scheint für viele der untersuchten Unternehmen an Bedeutung zu gewinnen. Ein Standortwechsel wird nur selten als tatsächliche Option betrachtet – nicht nur aus wirtschaftlichen (Opportunitätskosten), sondern auch aus sozialen und kulturellen Gründen.

Der Prozentsatz regional engagierter Unternehmen ist im CURE-Sample in allen sieben Regionen relativ hoch. In einigen Regionen liegt er sogar über 50%. In Bezug auf die Unternehmensgröße lässt sich feststellen, dass große Unternehmen sich stärker in der Region engagieren als solche mittlerer Größe; Unternehmen sind zudem engagierter, je länger sie in der Region ansässig sind. Die empirischen Ergebnisse deuten außerdem daraufhin, dass sich Niederlassungen ausländischer Unternehmen (sowohl börsennotierte als auch nicht-börsennotierte) weniger regional engagieren. Das regionale Engagement dieser Unternehmen scheint stärker von einzelnen Individuen als von der Unternehmenskultur abzuhängen. In manchen Fällen, bei denen nach einer Betriebsübernahme das regionale Management seine Posten behält und seitens des Investors eine Sensibilität gegenüber der originären Unternehmenskultur besteht, können diese Unternehmen zu einem positiven Zusammenspiel zwischen externen kulturellen Einflüssen und der jeweiligen regionalen Kultur beitragen.

Regionale Einbindung von Unternehmen erfordert eine regionale Kultur der Verantwortung, die Formen unternehmerischen Engagements fördert und diese positiv rückkoppelt. Da dazu ein gemeinsamer Orientierungsrahmen mit gemeinsamen Erwartungen notwendig ist, ist regionale Einbindung ein reziproker Prozess. Reziprozität kann sich auch in direkten Wechselwirkungen zwischen regionaler Kultur und regionalen Produkten zeigen, wie beispielsweise in Wales und Ostwestfalen-Lippe: Die spezifische regionale Kultur Ostwestfalen- Lippes ermöglichte den wirtschaftlichen Erfolg einer Reihe alteingesessener Familienunternehmen, die qualitativ hochwertige Produkte anbieten. Diese Produkte wurden ursprünglich von lokalen und regionalen Kunden nachgefragt, die langlebige Qualitätsprodukte wünschten, welche sich wiederum im Laufe der Zeit dann auch auf internationalen Märkten etablieren konnten. Im Falle von Wales ist es die Region selbst, die neuerdings als Marke beworben wird, und zwar nicht nur von regionalen Anbietern walisischer Produkte, sondern auch von Politik und Verwaltung.

Regionales Engagement von Unternehmen, vor allem in Form von Netzwerkaktivitäten, bildet die Voraussetzung dafür, dass sich das Zusammenwirken von Unternehmens- und Regionalkultur zu einem *virtuous circle* entwickeln kann, in dem sich unternehmerische und regionale Leistungen wechselseitig verstärken. Die CURE-Ergebnisse legen nahe, dass Netzwerkaktivitäten wesentlich vielfältiger sind als allgemein mit Blick auf formelle Netzwerke angenommen wird. Mindestens drei Ebenen von Netzwerkaktivitäten lassen sich unterscheiden: (1) informelle, lokale und berufsbezogene Netzwerke, die auf einem gemeinsamen beruflichen Hintergrund basieren; (2) Peer-Netzwerke zentraler regionaler Akteure, basierend auf gemeinsamen Visionen und einem gemeinsamen Verständnis lokaler und regionaler Verantwortung; und nicht zuletzt (3) formelle Netzwerke basierend auf institutioneller Mitgliedschaft.

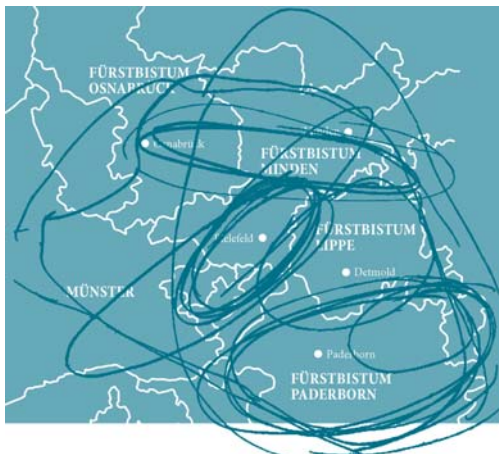
**(2) Jede Region besteht aus einer Vielzahl sozialer Räume. In welchen Räumen Unternehmen regional eingebettet sind, kann sehr unterschiedlich sein.**

Eine Region besteht nicht aus einem homogenen, mit administrativen Grenzen übereinstimmenden Raum, sondern setzt sich aus einer Vielzahl von Schichten unterschiedlicher sozialer und funktionaler Räume zusammen. Wahrgenommene Räume werden durch ein Set an Erwartungen regionaler Akteure strukturiert und regional eingebundene Unternehmen sind somit in verschiedene, sich überschneidende soziale Räume eingebettet. Das CURE- Projekt unterscheidet grob drei Typen sozialer Räume: den *lokalen Raum*, den *Näheraum* und den *regionalen Raum*.

Der *lokale Raum* (Stadt oder Ort) ist der direkte Referenzraum, in dem das Unternehmen ansässig ist und aus dem es seine lokale Identität bezieht. In diesem Raum werden vorrangig Probleme und Fragen behandelt, die das CURE-Forschungsfeld Lebensqualität betreffen. Der *Näheraum* ist größer als der lokale Raum und stellt sich primär als funktionaler Raum dar: regional eingebundene Unternehmen engagieren sich innerhalb dieser Raumkulisse beispielsweise im Bereich ‚Humankapital‘, insbesondere in der Ausbildung und Qualifizierung. Der *regionale Raum* fungiert schließlich als der Raum, in dem innovationsorientierte Forschungs- und Unternehmensnetzwerke aufgebaut werden und gemeinschaftliche Aktivitäten zur Verbesserung des regionalen Images stattfinden.

Unterschiede hinsichtlich sozialer Räume lassen sich außerdem zwischen verschiedenen Industriesektoren beobachten. In der Region Basel unterscheiden sich diesbezüglich beispielsweise der pharmazeutische und der medizintechnologische Sektor: Für letzteren ist aufgrund seiner Tradition im Bereich Mikromechanik vor allem der Nordwesten der Schweiz regionaler Bezugsraum. Der pharmazeutische Sektor dagegen orientiert sich an der Region Basel im engeren Sinne sowie der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) in Zürich. Räume werden aber auch von vergangenen und gegenwärtigen Verkehrsinfrastrukturen (heute vor allem Autobahnen), von der religiösen Prägung oder von der historischen politischen Situation bestimmt, wie die nachfolgende Karte exemplarisch illustriert: die Karte zeigt im Gebiet der heutigen Region Ostwestfalen-Lippe einerseits die Fürstentümer von 1789, andererseits die von Unternehmen wahrgenommenen Räume, die sie als relevant erachten und in denen sie bereit sind, sich zu engagieren. Größe und Lage dieser Raumkulissen sind je nach Sektor, geopolitischer und religiöser Tradition sehr unterschiedlich.

Abbildung 2: Karte OWL



*Die Karte zeigt die von befragten Unternehmensvertretern wahrgenommenen sozialen Räume im Vergleich zu den Grenzen der Fürstentümer im Jahr 1789. Während die Region von Bielefeld bis Gütersloh protestantisch geprägt ist, ist das Fürstentum Paderborn (Hochstift Paderborn) überwiegend katholisch. Die von den Unternehmen aktuell wahrgenommenen Räume scheinen besser zu den historischen als zu den aktuellen administrativen Grenzen der Region passen. Wobei aufgrund der geringen Fallzahlen diesbezüglich weitergehende Forschung angebracht ist.*

**(3) Regionale Einbindung ist ein dynamischer Prozess, in dem die richtige Balance gefunden werden muss. Regionen müssen sich fortlaufend erneuern, um ihre regionale Identität zu bewahren.**

Unternehmen, die sich regional engagieren und eingebunden sind, können einigen Herausforderungen der Globalisierung einfacher begegnen. So kann beispielsweise dem Dilemma, dass Unternehmen auf der einen Seite kosteneffizient produzieren müssen und auf der anderen Seite hochqualifizierte Mitarbeiter benötigen, durch regionale Vernetzung mit anderen Unternehmen und Einrichtungen in gemeinsamen Forschungs- oder Fortbildungsaktivitäten begegnet werden.

Allgemeingültige Konzepte, die den Grad bestimmen, wie viel Regionalität und wie viel Internationalität einem Unternehmen gut tun, gibt es jedoch nicht. Ganz im Gegenteil, der Prozess regionaler Einbettung muss sowohl von Unternehmensseite als auch von Seite anderer regionaler Akteure permanent neu austariert werden. Die Besonderheit und der wirtschaftliche Erfolg einer Region beruhen oftmals auf der Kombination der Stärken unterschiedlicher ‚Kulturen‘, was sich beispielsweise in der Region Südost-Niederlande beobachten lässt: Hier ergänzen sich eine eher traditionelle, an zwischenmenschlichen Beziehungen orientierte Kultur, die sich wesentlich durch eine kooperative Haltung und Flexibilität charakterisieren lässt, mit einer systematischen und global ausgerichteten ‚Ingenieurskultur‘. Ein weiteres Beispiel ist die Untersuchungsregion Steiermark, wo die starke Sektorkultur der Metallindustrie zunehmend mit kooperativen und vertrauensbasierten regionalen Elementen ergänzt wird.

Die ‚richtige‘ Balance und die ‚richtige‘ Kombination der Stärken unterschiedlicher Kulturen hängen auch von der regionalen und unternehmerischen Ausgangslage ab. Wie Unternehmen beispielsweise das Dilemma zwischen Wettbewerb und Kooperation lösen, hängt stark von der regionalen Kultur ab. So ist in der Region Südost-Niederlande mit einem über Jahre gewachsenen Vertrauen zwischen den Unternehmen mehr Raum für Kooperation als beispielsweise in Transformationsregionen, wie anhand der Region Győr oder Südwest-Brandenburg abgelesen werden kann, die sich noch in der Phase des Vertrauens- und Netzwerkaufbaus befinden. Die Interaktion zwischen Regional- und Unternehmenskulturen dürfte sich daher von Region zu Region, von Zeit zu Zeit und von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden.

Regionale Einbindung ist für Unternehmen ein dynamischer Prozess, der kulturellen Wandel und Kontinuität im Gleichgewicht hält. Wie die empirischen CURE-Ergebnisse zeigen, sind Interaktionen zwischen Region und Unternehmen in denjenigen Regionen am produktivsten, in denen unternehmerische und regionale Akteure aktiv durch gemeinsame Initiativen (bspw. Netzwerke) kulturellen Wandel beeinflussen. Die Regionen, in denen die Akteure eine ständige Erneuerung anstreben, um Kontinuität und regionale Identität zu bewahren, sind in diesem Prozess am erfolgreichsten.

**(4) Regionales Engagement ist eine Option, die grundsätzlich jedes Unternehmen umsetzen kann. Doch ein gemeinsamer Rahmen von regionalen Unternehmen und anderen Einrichtungen lässt sich nur verwirklichen, wenn eine Zukunftsvision für die Region besteht.**

Auch wenn eine Region mit einer ausgeprägten Verantwortungskultur ein wichtiges Potential für Unternehmen ist, lässt sich daraus kein Automatismus für wirtschaftlichen Erfolg ableiten. Allerdings liefern die empirischen Untersuchungen Hinweise darauf, dass regionales Unternehmensengagement, in Kombination mit einer Regionalkultur, die dies positiv rückkoppelt, ein Baustein einer erfolgreichen Unternehmensstrategie sein und die Chancen in internationalen Märkten wettbewerbsfähig zu sein, erhöhen kann.

Ob Unternehmen von einem Engagement für die Region profitieren, ob sich das Zusammenwirken von Unternehmens- und Regionalkultur zu einem *virtuous circle* entwickelt oder nicht – ist letztlich vom komplexen Zusammenspiel verschiedener struktureller Faktoren abhängig. Die CURE-Ergebnisse deuten daraufhin, dass die Stärke und das Profil einer Region vor allem auf die Fähigkeit zurückzuführen sind, Kontinuität und Wandel miteinander zu vereinbaren. Diese regionale ‚Veränderungskompetenz‘ wird geprägt durch eine Kombination aus regionaler Identität und Offenheit, einem hohen Maß an Vertrauen und Kooperationsbereitschaft bei gleichzeitiger Konfliktbereitschaft, die Existenz langfristiger Visionen und einer ausgeprägten Anpassungsfähigkeit. Die Interaktion zwischen Unternehmens- und Regionalkultur kann insofern nicht mehr mit einem traditionellen Kulturbegriff beschrieben werden, der die Interaktion zu stabilen kulturellen Werten in Beziehung setzt. Daher kann das Zusammenspiel zwischen Unternehmens- und regionalen Kulturen nicht mit festen Werten entlang kultureller Dimensionen erklärt werden, wie es traditionelle statische Kulturmodelle tun.

Obwohl bestimmte strukturelle Merkmale bei Unternehmen eine regionale Einbindung wahrscheinlicher machen, kann die Veränderungskompetenz einer Region nicht als die Summe der

in der Region ansässigen Unternehmenskulturen definiert werden. Jedes Unternehmen vermag eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die zum dynamischen Prozess regionaler Einbettung und zum *virtuous circle* des Zusammenspiels von Regional- und Unternehmenskultur beitragen kann. Tatsächlich ist ein *virtuos circle* wahrscheinlicher, wenn verschiedene regionale Unternehmen miteinander und mit anderen Akteuren der Region interagieren, beispielsweise regionalen Verwaltungen, Mittlerorganisationen, Forschungseinrichtungen oder der Öffentlichkeit allgemein.

### **Spannungen zwischen Unternehmens- und Regionalkulturen**

Internationalisierung ⇔ Regionale Identität

Wettbewerb ⇔ Kooperation

Einzelne Innovationen ⇔ Grundlagenforschung

Entwicklung großer Firmen ⇔ Schaffung neuer Firmen

Technologiegetrieben ⇔ Nachfrageorientiert

Unternehmerische Fähigkeiten der Mitarbeiter ⇔ Technische Fähigkeiten der Mitarbeiter

Fokus auf Standortqualität ⇔ Fokus auf Lebensqualität

Shareholder-Value ⇔ Stakeholder-Orientierung

Hierarchische Kultur ⇔ Partizipative Kultur

### **Politikempfehlungen**

Das CURE-Projekt hat sich mit Kultur, kulturellem Wandel und der Interaktion von Unternehmens- und Regionalkultur als Potential für eine erfolgreiche Regionalentwicklung und ein wettbewerbsfähiges Europa beschäftigt. Aber Kultur kann weder bewusst noch rein zielgerichtet verändert werden, da sie dauerhaft, tief im individuellen und kollektiven Bewusstsein verankert, heterogen und dynamisch ist. Die kulturelle Vielfalt eines ‚Europa der Regionen‘ wirkt sich durch eine Kombination aus Bottom-up- und Top-Down-Prozessen ökonomisch vorteilhaft aus, wenn genügend Raum für eine individuelle Regionalentwicklung gelassen wird.

Dies vor dem Hintergrund, dass der Handlungsspielraum der Regionen als Teil eines europäischen vielschichtigen Governancesystems u. a. von der Wettbewerbs-, Regional- und Industriepolitik bestimmt ist. Aus Sicht der Europäischen Politik heißt ‚Raum lassen‘ für die Wettbewerbspolitik beispielsweise, die Netzwerkökonomie, die zunehmend klassisch wettbewerbsorientierte Formen des Wirtschaftens ergänzt, in der Regionalentwicklung zuzulassen. ‚Raum lassen‘ kann für die sich mit regionaler Kohäsion beschäftigende Regionalpolitik heißen, auf

Besonderheiten einzelner Regionen Wert zu legen. Für die Industriepolitik kann ‚Raum lassen‘ bedeuten, stärker der regionalen Einbindung von Wertschöpfungsketten Rechnung zu tragen, anstatt sich auf traditionelle Industriesektoren zu beschränken.

Der Erfolg regionaler Entwicklungen hängt primär von ‚Change Management‘ sowie der Stärkung regionaler Einzigartigkeit ab. Anstatt globalen Trends zu folgen und dabei die tatsächlichen Stärken zu vernachlässigen, sollten Städte und Regionen ihre Besonderheiten und Kompetenzen fördern und ihre Schwächen bewusst analysieren. Die im CURE-Projekt entwickelten Spannungsfelder ermöglichen Einsichten in die Stärken und Schwächen einer regionalen Kultur sowie in das Ausmaß, in dem das Gleichgewicht wiederhergestellt werden muss. Mögliche Spannungsfelder sind etwa

Offenheit für externe Entwicklungen ⇔ Einbindung in die Region

Weiterentwicklung eigener Stärken, z.B. im Bereich F&E ⇔ Kooperationen, z.B. im Bereich  
Open Innovation

Verbesserung der Lebensqualität ⇔ Verbesserung der gewerblichen Infrastruktur

Politische Akteure sollten sich dieser Spannungen bewusst sein und unter anderem folgende Fragen stellen: Welche dieser Spannungen müssen angesprochen werden? Welche Seite des Spannungsfeldes muss besonders beachtet werden? Welche Akteure und Mechanismen können am ehesten zu einem kulturellen Wandel in Richtung Gleichgewicht beitragen?

Brandingaktivitäten zur Stärkung der Region als Marke können dann zu einem positiven Image der Region beitragen, wenn das vermittelte Bild in der regionalen Kultur verwurzelt ist, gleichzeitig aber auch deutlich wird, wie die Region global eingebunden ist. Internationale börsennotierte Unternehmen müssen zum einen das Gleichgewicht zwischen regionaler Einbindung und internationalen Shareholdern finden, zum anderen aber auch erkennen, dass sie in mehr als einer Region eingebunden sein können und somit sozusagen ‚multiple Citizenships‘ entwickeln können.

Der Erfolg einer Region wird nicht vom schlichten Nachmachen einiger Best-Practice-Beispiele oder dem Hinterherlaufen von Trends bestimmt. Isolierte Akteure oder Initiativen können regionale Wettbewerbsfähigkeit weder schaffen noch erhalten. Einmal mehr scheint auch hier das Finden einer dynamischen Balance entscheidend zu sein: Um die Spannungen unterschiedlicher Interessen zu überwinden, müssen die Handlungen unternehmerischer und regionaler



Akteure zusammenwirken. Aber, obwohl die Bemühungen beider Akteure gegenseitig abgestimmt sein müssen, müssen sie nicht zwingend übereinstimmen.

Zusammenfassend lassen sich mit Hinblick auf die CURE-Frage, wie sowohl unternehmerische als auch regionale Akteure und Kulturen zusammenwirken, drei relevante Schlüsselaspekte als Politikempfehlung herausarbeiten: (1) die Notwendigkeit einer Governancestruktur, die Raum für individuelle Formen einer auf regionalen Kulturen basierenden Entwicklung lässt (2) das Kommunizieren regionaler Charakteristika durch Symbole wie beispielsweise Bilder, Icons, Erzählungen, Vorbilder, etc. sowie (3) die Stärkung regionaler Interaktionen, die nicht nur individuelle Strategien aufsummieren, sondern Ergebnis gemeinsamen Handelns sind.

### **Ausblick**

Entgegen der allgemeinen wirtschaftswissenschaftlichen Lehrmeinung lassen die CURE-Ergebnisse erkennen, dass eine beachtliche Anzahl von Unternehmen regional eingebunden ist. Die klassische ökonomische Theorie sollte daher modifiziert und durch sozialwissenschaftliche Ansätze ergänzt werden, die die Reziprozität zwischen Unternehmen und Region als elementar für ein besseres Verständnis regional eingebundener Unternehmen, ihrer Funktionsweise und ihrer Kultur verstehen. Darüber hinaus besteht Bedarf an empirischer und theoretischer Forschung, um die Frage zu beantworten, warum manche Unternehmen regional eingebunden sind, andere hingegen nicht. Ferner ist weiterer Forschungsbedarf hinsichtlich der Frage angezeigt, unter welchen Umständen das regionale Engagement eines Unternehmens als wirtschaftlich vernünftig betrachtet werden kann.

Städte und Regionen profitieren stark vom Engagement ihrer Unternehmen. Allerdings bedeutet das auch, dass die Unternehmen, die sich z.B. im Bereich der öffentlichen Kultur engagieren, den Kunst- und Architekturstil bestimmen. Dies kann vor allem dann problematisch sein, wenn das Engagement nur stück- und fallweise erfolgt und Unternehmen sich nach der Errichtung eines Museumsbaus zurückziehen. Wie lässt sich demokratisch legitimieren, dass ehemaliges Unternehmensengagement aus öffentlichen Mitteln weiterfinanziert wird und daher an anderen Stellen Mittel fehlen? Letztendlich ist es auch eine Frage des (Wohlfahrts-) Staatsverständnisses: Eher das europäische Modell, bei dem der Staat steuerfinanziert eine große Bandbreite von Daseinsvorsorgeleistungen anbietet, oder eher das angelsächsische Modell, bei dem die Unternehmen weniger zur Kasse gebeten werden, von ihnen aber erwartet wird, sich

sozial zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen. Für die Zukunft stellt sich die Frage, welche Mischformen den höchsten regionalen Wohlstand bewirken können.

Wenn das Zusammenwirken von Unternehmens- und Regionalkultur, wie die CURE-Ergebnisse es nahe legen, als dynamischer Prozess zu verstehen ist, dann stellt sich die Frage: Wie viel kulturellen Wandel können Region und Unternehmen verkraften, ohne dass ihr regionales und unternehmerisches Fortbestehen – und somit ihre Identität – verloren gehen? Zudem kann regionales Engagement, insbesondere in Form von Netzwerken, zu negativen Lock-in-Effekten führen, wenn die globale, im Vergleich zur regionalen Orientierung, weitgehend vernachlässigt wird. Insofern stellt sich mit Hinblick auf die beiden Spannungsfelder Wandel/Kontinuität und global/regional die Frage, wo sich Unternehmen und Region zwischen diesen Polen positionieren.

Dass der Erfolg von Regionen und ihre ‚Veränderungskompetenz‘ auch von der Bereitschaft der Unternehmen vor Ort sich für die Region zu engagieren und umgekehrt abhängt, birgt ein regionalpolitisches Dilemma: Denn diese Verantwortungskultur wird sich nicht gleichmäßig auf Europas Regionen verteilen. Hat man früher versucht schwache, vor allem ländlich periphere Regionen durch Industrieansiedlung zu entwickeln, müsste man, diesen neuen Erkenntnissen folgend, die Kulturen austauschen. Was aber wiederum nicht funktionieren kann, da Kulturen sich nicht bewusst modellieren lassen. Insofern stellt sich die Frage, wie viel interregionale Differenzen ein sozial kohärentes Europa vertragen kann. Dies verlangt nach einer Debatte über Konzepte der Regionalentwicklung und das Verständnis des Begriffes ‚gleicher Lebensverhältnisse‘ in den Regionen.

#### Autoren:

Stefan Gärtner ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter im  
Forschungsschwerpunkt Innovation, Raum & Kultur am IAT,  
Patrick Linnebach ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am  
Kulturwissenschaftlichen Institut Essen, Center for Responsibility  
Research, Dieter Rehfeld leitet den Forschungsschwerpunkt  
Innovation, Raum & Kultur am IAT

Kontakt: [gaertner@iat.eu](mailto:gaertner@iat.eu), [patrick.linnebach@kwi-nrw.de](mailto:patrick.linnebach@kwi-nrw.de),  
[rehfeld@iat.eu](mailto:rehfeld@iat.eu)

#### Forschung Aktuell

ISSN 1866 – 0835

Redaktionsschluss: 26.03.2010

[http://www.iat.eu/index.php?article\\_id=91&clang=0](http://www.iat.eu/index.php?article_id=91&clang=0)

#### Redaktion

Claudia Braczko

Tel.: 0209 - 1707 176

Fax: 0209 - 1707 110

E-Mail: [braczko@iat.eu](mailto:braczko@iat.eu)

Institut Arbeit und Technik

Munscheidstr. 14

45886 Gelsenkirchen

IAT im Internet: <http://www.iat.eu>