

Berichte	Bd. 88, H. 2, 2014, S. 185–202	Leipzig
----------	--------------------------------	---------

Anne MARGARIAN, Braunschweig

## **Regionales Engagement als unternehmerische Herausforderung: Das Beispiel des regionalen Fachkräftemangels im ländlichen Entwicklungsprozess.**

### **Summary**

In the last decades, rural development policy increasingly tried to activate firms in the course of planning and implementation of local development strategies. This article deals with the question why and under what circumstances firms are willing for such regional cooperative commitment (RCC). In a combination of the resource- and the management-perspective it attempts a theoretically based identification of firm structure and management determinants of firms' RCC. Therein, the concepts of Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Citizenship (CC) are integrated with approaches from organization theory and the economic theory of external effects. Derived hypotheses are tried out with observations from a participatory rural development process in the context of the problem of scarce qualified labour in two districts. Results from the problem centered interviews with firms' decision makers are largely consistent with the hypotheses: The input of firm resources to RCC largely follows an entrepreneurial rationality, scarce resources restrict the active commitment of small firms, and large firms prefer to act independently with their existing management resources. Given the confirmed relevance of decision makers' discretion, RCC is strongly determined in its extent and direction by personal attitudes and capacities. In the light of these results and because firm-level activities may have positive external effects for the region as well, political support for RCC must be weighed carefully against possible alternative measures.

### **1 Einleitung**

In den letzten Jahrzehnten wird in der ländlichen Entwicklungspolitik zunehmend versucht, die regionalen Unternehmen in die Entwicklung und Umsetzung lokaler Entwicklungsstrategien einzubinden. Insbesondere der hohe administrative und zeitliche Aufwand sowie die Schwierigkeiten in der Kommunikation und Koordination zwischen verschiedenen Institutionen halten aber die Unternehmen von einem solchen regionalen kooperativen Engagement (rKE) ab. Vor allem sehr kleine Unternehmen mit begrenzten Ressourcen sind schwierig zur Teilnahme zu bewegen, und die Unternehmen benennen als Voraussetzung für ihr Engagement das Entstehen einer Win-Win-Situation (LANGGHUT et al. 2011). Der Frage, warum und unter welchen Umständen Unternehmen zu rKE bereit sind, soll hier theoretisch und

durch die Untersuchung der Unternehmensbeteiligung an einem Entwicklungsprogramm in zwei Landkreisen untersucht werden.

Die Beteiligung an regionalen Entwicklungsprozessen bzw. rKE fällt unter Aktivitäten der „Corporate Regional Responsibility“ (BLOMBÄCK et al. 2010) oder auch „Corporate Spatial Responsibility“ (KNIELING et al. 2012). Diese Begriffe implizieren eine enge Analogie zur „Corporate Social Responsibility“ (CSR). Ein Vergleich mit dem Konzept des „Corporate Citizenship“ (CC) wäre aber wohl angemessener. In Deutschland beschreibt CSR „die gesetzlich geregelte Verantwortung bzw. Verpflichtung von Unternehmen im institutionellen Arrangement der sozialen Marktwirtschaft“ während CC „das freiwillige gesellschaftliche Engagement“ der Unternehmen bezeichnet (BACKHAUS-MAUL u. KUNZE 2010, 90). CC wird demnach durch „konzeptionelle Überlegungen und vertragliche Vereinbarungen auf der Grundlage von unternehmerischen Nutzenerwägungen und Freiwilligkeit“ geregelt und beruht auf der „Bereitstellung von Sach-, Geld- und Dienstleistungen, Stiftungen, Mitarbeiterengagement“ (BACKHAUS-MAUL u. KUNZE 2010, 89).

In beiden Ansätzen wird die gesellschaftliche Legitimation des Unternehmens als Grund für soziales Handeln angesehen. Soziales Handeln geschieht im CSR aber durch Anpassung an externe Erwartungen, während sie im CC durch aktive Partizipation und diskursiven Austausch erfolgt (GENTILE u. WEHNER 2012, 33), in denen Erwartungen verhandelt und modifiziert werden können. Konstruieren einige Autoren das zentrale Spannungsfeld der Handlungsorientierung von Unternehmen zwischen *Markt* und *Moral* (KNIELING et al. 2012), sieht die hier beschriebene Analyse das Spannungsfeld eher zwischen der Bereitschaft zur aktiven Partizipation, Kooperation und Interaktion mit der Umwelt einerseits (CC) und der Konzentration auf die Binnenperspektive des Unternehmens andererseits (CSR). Entscheidend ist aus dieser Sicht, dass die „Möglichkeit zur Partizipation sowie die Notwendigkeit der Integration unterschiedlicher Interessen bei der Entscheidungsfindung“ (GENTILE u. WEHNER 2012, 34) den Unternehmen spezifische Möglichkeiten, besonders im Bereich der regionalen Vernetzung bietet, andererseits aber auch spezifische Ressourcen erfordert, die unterschiedliche Unternehmen in unterschiedlichem Ausmaß besitzen. Man könnte daher das rKE auch als regionales CC bezeichnen.

Die Grundannahme, dass das Unternehmen in seinem sozialen Engagement auch durch wirtschaftliche Nutzenerwägungen geleitet wird, ermöglicht es, CC-Aktivitäten als Bestandteil der normalen Managementtätigkeit und als integriertes Element der Unternehmensstrategie zu sehen. Das Unternehmen legitimiert sich durch CSR- und CC-Aktivitäten gesellschaftlich, macht dies auch sichtbar und dient so den eigenen wirtschaftlichen Interessen, indem wichtige Stakeholder zu stärkerer Unterstützung motiviert werden. Demnach gibt es aus Unternehmenssicht und in Abhängigkeit von der Unternehmensstruktur, der Branche und der Wettbewerbsstrategie ein optimales Niveau an sozialem Unternehmensengagement (MCWILLIAMS u. SIEGEL 2001). Im Einklang mit der Isomorphismusthese (DIMAGGIO u. POWELL 1983), die für verschiedene Managementbereiche empirisch belegt wurde (HAMBRICK et al. 2005), sollte daher von der Unternehmensumwelt und Unternehmensstruktur auf das erwartete Unternehmensengagement geschlossen werden

können. MCWILLIAMS u. SIEGEL (2001, 123) stellen zum Beispiel vor dem Hintergrund der ressourcenbasierten Perspektive auf das Unternehmen die Hypothese auf, dass größere und diversifiziertere Unternehmen mehr CSR-Attribute anbieten werden.

Andererseits stellt sich gerade aus der Management-Perspektive immer wieder die Frage, wie stark der Einfluss des einzelnen Unternehmers oder Managers auf die strategische Ausrichtung eines Unternehmens ist. Auch dieser Einfluss hängt von den Rahmenbedingungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens ab (HAMBRICK et al. 2005). Im Folgenden wird die Hypothese erarbeitet und untersucht, dass unternehmerische Autonomie in diesem Sinne eine Voraussetzung für regionales kooperatives Engagement ist, weil rKE einen eigenen spezifischen Managementansatz erfordert, der dezidiert auf die Zusammenarbeit mit externen Akteuren und die Beeinflussung der Unternehmensumwelt abzielt. Aus dem dafür notwendigen Spielraum der Entscheider ergibt sich die mögliche Bedeutung persönlicher Präferenzen und Handlungsorientierungen. Die Bedeutung der Handlungsorientierung in diesem Zusammenhang wurde in der Binnenperspektive des Unternehmens als *Prosocial Organizational Behaviour* (BRIEF u. MOTOWIDLO 1986) und *Organizational Citizenship Behaviour* bezeichnet. Diese Konzepte ließen sich für die regionale CC unter Bezug auf die höhere Bedeutung der sozialen Einbettung der Entscheidungsträger und ihrer daraus resultierenden regionalen Verantwortung (BLOMBÄCK et al. 2010) erweitern.

Der Artikel beginnt mit der theoretischen Herleitung von Hypothesen (Kapitel 2) zum Zusammenhang zwischen der Unternehmensstruktur und der Art des Engagements im Umgang mit dem regionalen Fachkräftemangel (Kapitel 2.1) und zur Rolle der strategischen Autonomie von Unternehmen und Managern (Kapitel 2.2). Das theoretische Konzept wird auf die Untersuchung des Engagements von Unternehmen in zwei Landkreisen in Deutschland angewendet, die an einem Modellvorhaben teilnehmen, in dem unter anderem die Partizipation von Unternehmen im öffentlichen Umgang mit den besonderen Herausforderungen peripherer Räume gestärkt werden soll. Kapitel 3 beschreibt Modellvorhaben, Regionen und die Untersuchung. Ergebnisse werden im Hinblick auf die Bestimmungsgründe des Engagements kleiner, mittlerer und großer Unternehmen dargestellt (Kapitel 4). Schließlich werden die Ergebnisse vor dem theoretischen Hintergrund eingeordnet, Schlussfolgerungen gezogen und weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt (Kapitel 5).

## **2 Betriebliche und überbetriebliche Adressierung des Fachkräfteproblems**

Regionales kooperatives Engagement ist zumindest teilweise dadurch motiviert, dass sich das Unternehmen am Standort bestimmten Problemen oder Gelegenheiten ausgesetzt sieht, die es nicht alleine betreffen. Während in der allgemeinen Betrachtung das optimale Niveau von CSR/CC auf der Nachfrageseite vor allem von den Produkteigenschaften und der Nachfrage der Konsumenten abhängt (MCWILLIAMS u. SIEGEL 2001; SIEGEL u. VITALIANO 2007), stehen im regionalen Engagement vielfach die Interessen anderer Stakeholder als der Kunden im Vordergrund. Dazu gehören angesichts des verbreiteten regionalen Fachkräftemangels gerade in peripheren Regionen die Arbeitskräfte. Überbetriebliches Unternehmensengagement

zielt oft darauf ab, ihre Bedürfnisse besser zu bedienen, um mittel- und langfristig die Versorgung mit Fachkräften zu sichern. Während das Fachkräfteproblem unmittelbare Auswirkungen auf die engere Unternehmenstätigkeit hat, sind seine Ursachen allgemein gesellschaftlicher Natur: Fehlende Infrastruktureinrichtungen, kulturelle Angebote und Einrichtungen der Daseinsvorsorge bedingen ebenso eine Abwanderung der Bevölkerung wie das Fehlen von Arbeitsplätzen selbst. Vor diesem Hintergrund stehen die Unternehmen vor zwei grundsätzlichen Möglichkeiten: Sie können die Problematik aus der betrieblichen Binnenperspektive heraus zu lösen versuchen oder die Ursachen des Problems am Standort adressieren.

Die Möglichkeiten des rein betrieblichen Agierens aus der Binnenperspektive sind vielfältig und reichen von Demographiekonzepten über interne Fort- und Weiterbildungen bis hin zur Steigerung der Attraktivität der Arbeitsplätze im Betrieb. Derartige Aktivitäten zur Steigerung des Wohlergehens der eigenen Mitarbeiter wurden schon der CSR zugerechnet (McWILLIAMS u. SIEGEL 2001). Solche betrieblichen Strategien können durchaus positive Wirkungen für die Region insgesamt entfalten, sei es durch den Betriebskindergarten, der auch Kinder von Nicht-Mitarbeitern aufnimmt, sei es durch die Attraktion neuer Beschäftigter, die ihre Familien und zusätzliche Kaufkraft mit in die Region bringen und der oft negativen demographischen Entwicklung in strukturschwachen Regionen entgegen wirken. Die direkte Adressierung des Problems selbst und seiner regionalen Ursachen hingegen erfordert ein Überwinden der betrieblichen Perspektive und eine Zusammenarbeit in der Region im Sinne des regionalen CC. Welche der beiden Strategieoptionen das Unternehmen wählt, hängt von den äußeren Rahmenbedingungen, der Unternehmensstruktur und von den Entscheidungen des Managements ab. Dazu werden im Folgenden aufbauend auf theoretischen Überlegungen Hypothesen abgeleitet.

### *2.1 Die ressourcenbasierte Perspektive*

Die Unternehmensstruktur bestimmt die Betroffenheit und die Handlungsmöglichkeiten von Unternehmen angesichts externer Probleme und Gelegenheiten. Das Fachkräfteproblem stellt sich dem Unternehmen zunächst als Problem mit außerhalb seines Aktivitätsbereichs liegenden Ursachen dar. Es wird aber in der Regel zunächst bemüht sein, das Problem oder die Gelegenheit auf der betrieblichen Ebene zu adressieren (Tab. 1).

Das Handlungspotential eines Unternehmens kann unter dem ressourcenbasierten Gesichtspunkt beurteilt werden (linker oberer Quadrant in Abb. 1). Der ressourcenbasierte Ansatz geht zurück auf PENROSES (1959) einflussreiches Werk „The Theory of the Growth of the Firm“. Demnach akquirieren Unternehmen neue spezifische Ressourcen, deren Anwendung die Entwicklung neuer (Management-)Fähigkeiten erforderlich macht. Da solche Kompetenzen im Produktionsprozess nicht verbraucht sondern ganz im Gegenteil immer weiter entwickelt werden, stehen sie auch für die Mobilisierung und Verwendung neuer Ressourcen zur Verfügung. Das große, diversifizierte Unternehmen hat daher in der Regel freie Kapazitäten, die es ihm ermöglichen, strategische Entscheidungen mit ungewissem Pay-Off zu treffen und relativ autonom, also unabhängig von Umwelteinflüssen, zu handeln bzw. flexibel auf neue Probleme wie die Fachkräfteknappheit zu reagieren.

Wirkung der Aktivität auf ...	Aktivität gerichtet auf ...	
	Unternehmen	Umwelt
Unternehmen	Ressourcenbasierter Ansatz (RB)	Resource Dependence Theorie (RDT)
Umwelt	Externe Effekte + RB CSR	Externe Effekte + RDT CC

Tab. 1: Konzepte zu Unternehmensaktivitäten und ihren Wirkungen (eigene Tabelle)

Aus dieser Sicht und der verwandten „Resource Dependence Theorie“ (PFEFFER u. SALANCIK 1978) tritt das Unternehmen vor allem dann in Interaktion mit seiner Umwelt, wenn ihm spezifische Ressourcen fehlen. Die Existenz solcher spezifischen, nicht marktgängigen Ressourcen wird gerade durch die beschriebene unternehmensspezifische pfadabhängige Bildung von Kapazitäten und Fähigkeiten erklärt. Arbeitsmärkte und der Austausch von Arbeitskräften zwischen Unternehmen sind ein gutes Beispiel für die mögliche Abhängigkeit von Unternehmen von ihrer Umwelt aufgrund spezifischer benötigter Ressourcen.

Der Einfluss struktureller Faktoren auf verschiedene Dimensionen des „Human Resource Management“ (HRM) wurde u.a. von BARON (1984) beschrieben. Mit Blick auf das Fachkräfteproblem könnte man zum Beispiel vermuten, dass Unternehmen in Regionen mit einem geringeren Fachkräftepool zur Überwindung ihrer Abhängigkeit von der Umwelt (rechter oberer Quadrant in Abb. 1) tendenziell stärker auf das interne System des HRM setzen als auf das Marktsystem (H1 in Tab. 2). Diese betriebliche Reaktion auf das Problem kann auch positive externe Effekte auf die Region haben (linker unterer Quadrant in Abb. 1), wenn die Unternehmen etwa über Bedarf ausbilden, um später die Besten weiter zu beschäftigen (H2).

Der Ansatz des „Strategic Human Resource Management“ (SHRM) beschreibt den Zusammenhang zwischen der allgemeinen Unternehmensstrategie und dem speziellen HRM (TICHY et al. 1982). Demnach erfordert das interne System auch spezifische betriebliche Ressourcen und Fähigkeiten. Es sind vor allem die großen Unternehmen, die ausreichende Kapazitäten besitzen, um mit dem Problem des Fachkräftemangels umgehen zu können, so dass sie sich nicht durch die Beteiligung an regionalen kooperativen Strategien in Abhängigkeit von ihrer Umwelt begeben müssen (H3). Andererseits sind gute Beziehungen und Netzwerke in vielen Situationen nötig, um die eigenen Standort- und Produktionsbedingungen zu beeinflussen, so dass ihr Aufbau selber Ziel einer Beteiligung sein kann (H4).

Insbesondere kleine, wenig diversifizierte Unternehmen können also bei der internen Fachkräftebeschaffung an ihre Grenzen stoßen. Sie haben weniger Ressourcen, um sich mit den entsprechenden betriebsinternen Strategien gegen negative Umwelteinflüsse „abzupuffern“ (MEIER u. O'TOOLE 2011). Für kleinere Unternehmen stellt daher der Versuch zusammen zu arbeiten, um die Umweltbedingun-

gen selbst zu ändern, möglicherweise einen letzten Ausweg dar (H5). Diese Strategie ist dann zwar betrieblich motiviert, adressiert aber direkt die gesellschaftlichen Probleme der regionalen Umwelt und fällt damit unter das CC (rechter unterer Quadrant in Abb. 1).

## 2.2 Die Managementperspektive

Während einerseits die Umwelt einen Einfluss auf die HRM Strategie von Unternehmen hat, wird anders herum das Ausmaß der Abhängigkeit eines Unternehmens vom (lokalen) Arbeitsmarkt auch von seiner HRM Strategie beeinflusst. Nach der Unterscheidung von DELERY und DOTY (1996) steht im HRM das „Marktsystem“ dem „Internen System“ gegenüber. Vereinfacht gesagt setzen Unternehmen im ersten Fall auf die Anwerbung von Arbeitskräften von außen und im zweiten Fall auf die interne Aus- und Weiterbildung.

Die Dimension des auf die Umwelt selbst gerichteten Handelns im Rahmen des CC wird von DELERY und DOTY (1996) in ihrer Unterscheidung in internes und marktbasierendes HRM nicht erfasst. Sie liegt außerhalb des Spektrums der normalen Managementtätigkeit. Das gilt in mehrfacher Hinsicht: Zum einen müssen in der Regel auf überbetrieblicher, regionaler Ebene ganz neue Ideen entwickelt und umgesetzt werden, wenn es um den Umgang mit Fachkräftemangel geht – es sind also soziale Innovationen erforderlich. Zum anderen müssen meist Akteure kooperieren, die zuvor nie oder nur sporadisch zusammen gearbeitet haben. Um diese Kooperation nachhaltig und belastbar zu machen, sind in der Regel institutionelle Innovationen nötig. Kleine Unternehmen bringen selten die überschüssigen Ressourcen an Zeit, Personal, Managementkapazitäten und Beziehungen mit, die ein aktives Vorantreiben des Prozesses erfordert (H6).

Neben Ressourcen erfordert das rKE aufgrund seiner Offenheit aber auch eine relativ große Entscheidungsautonomie des aktiven Unternehmers oder Managers: Er muss in der Zusammenarbeit mit anderen spontan Entscheidungen treffen und auf neue Umweltbedingungen reagieren können. Strategien sind aufgrund von Ressourcenbeschränkungen strukturell bedingt, doch diese Abhängigkeit wird durch die Entscheidungsfreiheit des Managements relativiert. Die Autonomie des Managements jedoch ist ihrerseits strukturell determiniert (HAMBRIK et al. 2005). Dabei korrespondiert eine geringere Ressourcenausstattung des Unternehmens in der Regel mit einem geringeren Ausmaß an institutionellen Beschränkungen der Autonomie seiner Leitung (Abb. 1).

In großen Unternehmen hingegen erfordert die Verwaltung der Ressourcen in der Regel ein festes Set an Routinen und Strategien (GEDAJLOVIC u. ZAHRA 2005). Die Interaktion mit der Umwelt folgt daher oft bestimmten Regeln, die einen wirklichen Aushandlungs- und Veränderungsprozess in der transorganisationalen Kooperation behindern (H7).

Darüber hinaus kommt der Person des verantwortlichen Managers angesichts der prinzipiellen Ambivalenz von Autonomie für den Unternehmenserfolg (BRADLEY et al. 2011) entscheidende Bedeutung zu: Welchen Gebrauch er von seiner Autonomie macht, hängt von seinen Fähigkeiten und Neigungen ab (Abb. 2).

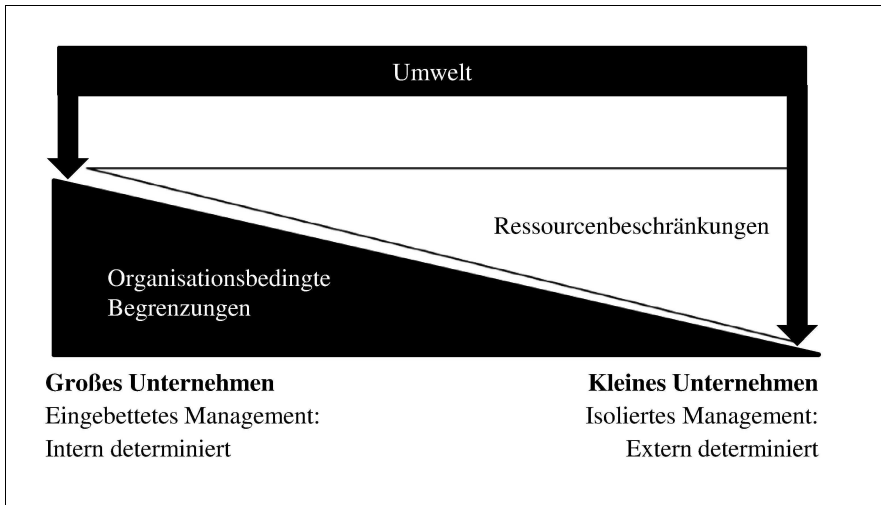


Abb. 1: Zusammenhang Ressourcenbeschränkungen/institutionelle Autonomie (eigene Abbildung)

Ebene		Organisation	
Person	Ziel	Sozial/Öffentlich	Sozial/Öffentlich
	Sozial/Öffentlich	<b>Soziales/Öffentliches Entrepreneurship</b>	<b>Soziale Verantwortung</b> (unterstützt CC)
	Individuell/Ökonomisch	<b>Opportunismus</b>	<b>Ökonomisches Entrepreneurship</b> Opportunismus

Abb. 2: Mögliche Effekte individueller Autonomie auf das Management (eigene Abbildung)

Die weitest mögliche Verfolgung privater Ziele in einem weiteren institutionellen Zusammenhang wird in der Regel als Opportunismus bezeichnet, wobei in der Ökonomie seit Adam Smith davon ausgegangen wird, dass im unternehmerischen Handeln privater und sozialer Nutzen zusammenfallen. Das gilt für inhabergeführte Unternehmen. In größeren, managementgeführten Unternehmen hingegen müssen individuell-ökonomisch motivierte Entscheidungen des Managements nicht unbedingt auch der Zielsetzung des Unternehmens dienen. Eben das ist der Grund für

die bewusste institutionelle Beschränkung der Entscheidungsfreiheit des Managements in großen Unternehmen (GEDAJLOVIC u. ZAHRA 2005).

In mittleren Unternehmen sind die direkte Kontrolle und der Aufbau von Vertrauensbeziehungen noch besser möglich, was auch das Aushandeln von Lösungen mit Dritten durch das Management erleichtert. Stimmt also die besondere persönliche Motivation eines Entscheiders mit der Zielsetzung seiner Organisation überein, so kann dies das unternehmerische Engagement (entrepreneurship)<sup>1</sup> des Agenten im Sinne der Organisation bzw. des Unternehmens fördern (H8). Zeichnet sich der Manager eines profitorientierten Unternehmens durch besondere soziale persönliche Zielsetzungen aus, so kann er den ihm gewährten Freiraum nutzen, um durch besonderes persönliches Engagement diese sozialen Ziele voranzutreiben (H9).

Fallen Eigentümer und Manager zusammen, so wird das rKE ohne weiteres möglich sein, solange ausreichende Ressourcen aus der normalen Geschäftstätigkeit zur Verfügung stehen. In größeren Unternehmen mit angestelltem Management wird das soziale Engagement so lange begrüßt werden, wie es die Unternehmensziele (indirekt) befördert, und so lange toleriert werden, wie es nicht auf Kosten der eigentlichen Unternehmenstätigkeit geht (H10).

### 3 Untersuchung: Fallbeispiel und Methodik

Tabelle 2 gibt einen Überblick über die entwickelten Hypothesen, die im Folgenden anhand der Beobachtungen zu einem Modellvorhaben mit Unternehmensbeteiligung überprüft werden sollen.

Das Modellvorhaben „LandZukunft“ des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) läuft von 2012 bis 2014 und dient der Erprobung neuer Politikansätze für die Entwicklung peripherer, strukturschwacher Regionen (MARGARIAN u. KÜPPER 2011). Durch die Initiierung innovativer Prozesse, Strategien und Projekte in den teilnehmenden Regionen soll herausgefunden werden, wie es gelingen kann, „unternehmerische Menschen“ durch Beteiligungsprozesse und innovative Finanzierungsinstrumente für die Regionalentwicklung zu mobilisieren. In zwei der vier teilnehmenden Landkreise, Dithmarschen und Birkenfeld, wurde von Seiten der Verwaltung ein besonderes Gewicht auf die Einbindung von Unternehmen in den Entwicklungsprozess gelegt. In beiden Landkreisen hatten die beteiligten Unternehmen Einfluss auf die inhaltliche Ausrichtung des Modellvorhabens in ihrer Region, und in beiden Prozessen identifizierten die Unternehmen das Fachkräfteproblem als zentral für ihr rKE.

Beide Landkreise sind durch eine relativ hohe Bedeutung von Dienstleistungen im Tourismus-, Erholungs- und Gesundheitsbereich und eine relativ geringe Bedeutung von unternehmensnahen Dienstleistungen und Aktivitäten im Bereich wissensintensiver Produktion gekennzeichnet (Abb. 3). Dithmarschen hat darüber hinaus einen Branchenschwerpunkt in den Bereichen Primärproduktion sowie Verarbeitung und Vermarktung der entsprechenden Produkte der Ernährungsindustrie.

<sup>1</sup> STEVENSON definiert unternehmerisches Handeln (entrepreneurship) als: „The process by which individuals – either on their own or inside organizations – pursue opportunities without regard to the resources they currently control“ (STEVENSON u. JARILLO 1990, 23).



<b>1</b>	<b>Ressourcenperspektive - Binnensicht des Unternehmens</b>	<b>Bestätigt</b>	<b>Abgelehnt</b>
H1	Unter den Bedingungen allgemeiner Ressourcenrestriktionen setzen die Unternehmen eher auf die interne Ressourcenentwicklung und –sicherung als auf einen Ressourcenaustausch.	x	x (kleine)
H2	Auch die internen Strategien von Unternehmen im Umgang mit regional begründeten Problemen können der regionalen Entwicklung dienen, wenn es positive externe Effekte gibt.	x	x
H3	Wenn Unternehmen die Ressourcen haben, um der regionalen Fachkräfte-problematik durch das interne HRM System zu begegnen, engagieren sie sich weniger im rKE.		x
<b>2</b>	<b>Resource Dependence - Nutzen und Kosten der Kooperation</b>		
H4	Die Unternehmen profitieren vor allem von dem mit der aktiven Beteiligung verbundenen indirekten Nutzen, wie dem Aufbau sozialen Kapitals.	x	x (große)
H5	Der direkte Nutzen des rKE ist tendenziell relevanter für kleinere Unternehmen, die nicht die Ressourcen besitzen, Standortnachteile durch betriebsinterne Strategien zu kompensieren.		x
H6	RKE hilft dem Unternehmen direkt oder indirekt, es stellt aber auch eine Erweiterung des „normalen“ Managementansatzes dar. Kleinen Unternehmen fehlen oft die entsprechenden Kapazitäten, so dass sie keine aktive Rolle übernehmen.	x	
<b>3</b>	<b>Managementperspektive - Voraussetzungen der Kooperation</b>		
H7	Große Unternehmen übernehmen keine aktive Rolle in kooperativen regionalen Prozessen, weil der für Kooperations- und Aushandlungsprozesse nötigen Autonomie des Managements durch Hierarchie und betriebliche Routinen Grenzen gesteckt sind.	x	
H8	In mittleren Unternehmen besitzt das Management die notwendige institutionelle Autonomie, um aktive Rollen im kooperativen regionalen Prozess zu übernehmen.	x	
H9	Angesichts der Bedeutung institutioneller Autonomie hängt die tatsächliche Rolle des Unternehmens im rKE auch von der Handlungsorientierung seiner Protagonisten ab.	x	
H10	In großen Unternehmen steht das Unternehmensengagement in klarem Zusammenhang zur sonstigen Unternehmenstätigkeit.	x	

Tab. 2: Hypothesen aus der Ressourcen- und der Managementperspektive (eigene Tabelle)

Birkenfeld hingegen weist eine relativ hohe Bedeutung der einfachen (Metall-)Produktion auf. Diese letztgenannten Branchenschwerpunkte spiegeln sich in der Erhebung wieder. Entscheidend vor dem Hintergrund der Fragestellung ist die Betriebsgrößenstruktur in den Kreisen: Die Bedeutung großer Unternehmen ist in Dithmarschen relativ hoch, in Birkenfeld hingegen relativ gering. Korrespondierend dazu, aber nicht unbedingt im kausalen Zusammenhang stehend, nahmen am

Prozess des Modellvorhabens LandZukunft in Dithmarschen vor allem Leiter mittlerer Unternehmen aktiv teil, in Birkenfeld vor allem Leiter kleiner Unternehmen. Die Frage, ob die regionale Unternehmensstruktur, die Struktur der am Prozess beteiligten Unternehmen und der Verlauf bzw. das Ergebnis des Prozesses selbst in einem Zusammenhang stehen, kann noch nicht beantwortet werden. Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt auf der Kontrastierung der Hypothesen, dass institutionelle Autonomie und/oder Ressourcenrestriktionen das Unternehmensengagement erklären.

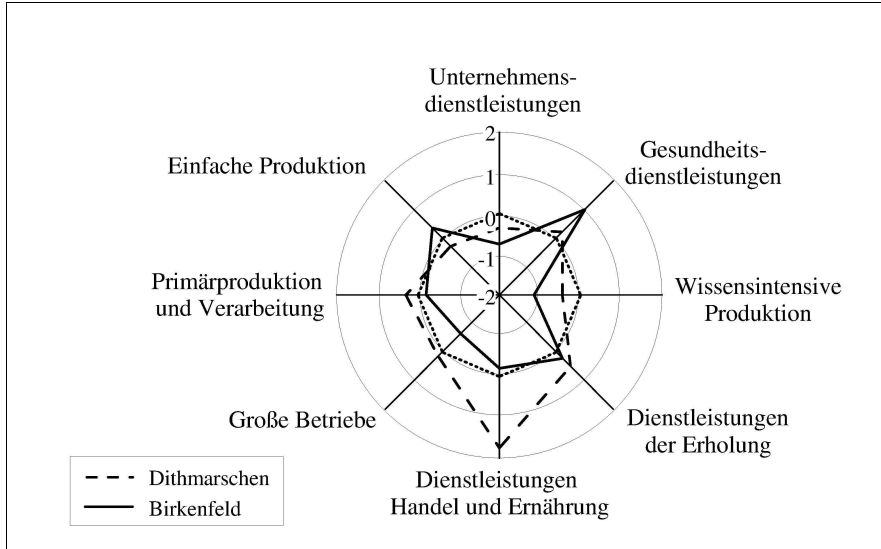


Abb. 3: Wirtschaftsstruktur Dithmarschen/Birkenfeld im Vergleich  
(Eigene Abbildung, zugrundeliegende Daten aus 2007 vom Statistik Datenzentrum der Bundesagentur für Arbeit)

Da sich die Untersuchung auf wenige ausgesuchte Unternehmen beschränkt, geht es im Folgenden insgesamt weniger um eine abschließende empirische Überprüfung des Konzeptes als vielmehr um eine erste explorative empirische Annäherung an die Frage des Zusammenhangs zwischen rKE und Struktur von Unternehmen. Darüber hinaus basiert die Untersuchung alleine auf Aussagen der Eigentümer/Manager der befragten Unternehmen. Daher muss einschränkend bedacht werden, dass der Kampf der Unternehmen um „Macht und Legitimation“ dazu führt, dass „organizations construct stories about their actions according to what they think influential others want to hear“ (HAMBRICK et al. 2005, 314).

Die Datengrundlage bilden leitfadengestützte, problemzentrierte Interviews mit zentralen Entscheidungsträgern in den Unternehmen, die an den durch LandZukunft initiierten Entwicklungsprozessen partizipierten. Die Interviews wurden transkribiert und mithilfe des Programms MaxQDA codiert und ausgewertet.<sup>2</sup> Die

<sup>2</sup> Die Interviews werden auf institutseigenen Servern gespeichert und auf zentralen Servern zusätzlich gesichert, so dass die Langzeitarchivierung gewährleistet ist. Die Rückverfolgbarkeit und Zugänglichkeit der Interviews wird mithilfe eines eigens entwickelten Metadatenbank- und Archivierungssystems gesichert, das von der Autorin anderswo detailliert beschrieben wurde (MARGARIAN, 2014).

Codierung erfolgte anhand eines theoriegeleitet konstruierten deduktiven Codesystems, dessen Entwicklung allerdings durch die Erfahrungen aus der Interviewphase und die ergänzend angefertigten Memos zu den Terminen informiert war. Für die Auswertung wurden die Unternehmen in sehr kleine (<10 Beschäftigte), kleine (10 bis 80 Beschäftigte), mittelständische bzw. mittlere Unternehmen (80 bis 500 Beschäftigte) und große Unternehmen unterteilt. Sehr kleine und kleine Unternehmen sind inhabergeführt, mittlere oft und große immer managementgeführt. Bei den sehr kleinen Unternehmen der Befragung handelt es sich um Händler, andere Dienstleister oder kleine Zulieferer und Handwerker. Sehr kleine und kleine Unternehmen bis 80 Beschäftigte sind vor allem in Birkenfeld am Prozess beteiligt. Bei den wenigen großen Unternehmen der Befragung handelt es sich um ein Finanzinstitut, einen Versorger und einen großen Produzenten von Gebrauchsgütern.

#### **4 Bestimmungsgründe des Engagements der Unternehmen der Erhebung**

Die Codes, die in Zusammenhang mit den Hypothesen (Tab. 2) stehen, wurden ausgewählt, und die zugehörigen Textstellen wurden vor dem Hintergrund der Hypothesen getrennt nach Größenklasse der Unternehmen vergleichend ausgewertet. Im Folgenden wird zur Untermauerung der Aussagen auf ausgewählte Textstellen (Tab. 3 a–c) verwiesen.

##### *4.1 Ressourcenperspektive – Binnensicht des Unternehmens (H1, H2 und H3)*

Die befragten Unternehmen in den zwei Regionen setzen vor allem darauf, die Fachkräfte im Unternehmen zu halten (Coding 29) (bestätigt H1). Gerade (große) Unternehmen mit ausreichend Ressourcen sehen sich in der Lage, ihren Fachkräftebestand auch im schwierigen Umfeld durch interne Maßnahmen zu sichern. Dabei schöpfen sie „den Rahm ab“, ziehen also die am besten ausgebildeten Fachkräfte an sich (Coding 38), was andererseits die Situation für die kleineren Unternehmen erschwert (Coding 5). Durch den Konkurrenzeffekt entstehen so negative Externalitäten dieser betrieblichen Strategie (widerspricht H2).

Auch die mittleren Unternehmen scheinen ausreichend Managementkapazitäten zu haben, um das Personalproblem intern in den Griff zu kriegen. Sie sehen in der Beteiligung am regionalen Prozess aber die Möglichkeit, darüber hinaus Einfluss auf Umweltfaktoren zu nehmen, die außerhalb des eigenen Einflussbereiches liegen (Coding 35). Die beobachtete Orientierung am langfristigen Nutzen für das eigene Unternehmen widerspricht der Hypothese, Unternehmen mit erfolgreichen Fachkräftestrategien würden sich auf ihre Binnenperspektive konzentrieren und deshalb weniger in rKE investieren (H3).

Die kleinen Unternehmen haben größere Schwierigkeiten, Fachkräfte anzuwerben, die ihren Ansprüchen genügen und sehen das Problem oft außerhalb des Unternehmens in der geringen Attraktivität der Region für potentielle Zuwanderer (Coding 26) (widerspricht H1). Andererseits bilden auch kleine Unternehmen selbst aus, zum Teil sogar über Bedarf. Die Ausbildung über Bedarf ist ein klassisches Beispiel für eine Strategie, die das betriebliche Ziel hat, sich die Besten für den eigenen Bedarf zur Weiterbeschäftigung auszusuchen, aber gleichzeitig einen

positiven externen Effekt für die Unternehmen im Umfeld mit sich bringt (Coding 5) (bestätigt H2). Auch der Vorbildcharakter betrieblichen Handelns kann positive externe Effekte entfalten (Coding 33). Andere betrieblich motivierte Strategien sind direkter nach außen gerichtet, so etwa die Unterstützung von öffentlichen Kindergartenplätzen.

Nr.	Kreis	Klasse	Interview	Codierung	Interviewstelle (Coding)
2	Bir	Sehr klein	2_56, 213-214	Beteiligung an LandZukunft/ Motivation und Erwartungen	„Ganz spontan habe ich gedacht, ach, mal wieder so ein Ding, was irgendwie ins Leben gerufen wird und wo man sich trifft und viel heiße Luft ist. Und das verpufft dann wieder. Ja? Das habe ich gedacht. Aber ich bin, wie gesagt, da relativ aufgeschlossen und gehe da lieber mal hin und mache mir meine eigene Meinung, bilde mir mein eigenes Bild.“
40	Bir	Klein	2_47, 191-196	Beteiligung an LandZukunft/ Motivation und Erwartung	"Bevor wir irgendwas machen, müsste man eigentlich einen vier-spürigen Ausbau von der [B 41] [...] mit dem Argument sind wir halt da rein gegangen. Dann die anderen Argumente, was wir halt dann noch hier machen könnten, sind eigentlich meiner Meinung nach, zweitrangig."
9	Bir	Klein	2_31, 29-32	Beteiligung an LandZukunft/ Motivation und Erwartungen	„Na ja, ich habe ja jetzt wirklich selbst schon überlegt, ob man nicht irgendein Projekt schon anleiert. Wobei ich jetzt hier die Ressourcen nicht habe, also muss ich mir dann jemanden vom Umweltcampus kaufen, der dann für mich einen Projektantrag schreibt.“
38	Bir	Klein	2_47, 188-188	Beteiligung an LandZukunft/ Motivation und Erwartungen	"Ich bin hauptsächlich da reingegangen, weil mir das am Herzen liegt, dass wir hier keine aussterbende Region werden. Weil, das Problem ist: Bei uns werden so viele Leute abwandern, weil wir keine vernünftige Anbindung haben, weil wir keine Industrie mehr hierher bekommen."
35	Bir	Mittel	2_94, 119-120	Beteiligung an LandZukunft/ Motivation und Erwartungen	"Ich höre immer so, wenn ich Gelegenheit habe, bei unseren Mitarbeitern nach oder jetzt auch bei unseren neuen Auszubildenden [...], was sie sich denn so für ihre Region wünschen [...] um das dann wieder dann auch in das Projekt LandZukunft zu spiegeln, denn das ist ja mit ein Anliegen, dass man ja die Region hier auch wieder entsprechend attraktiv machen will und stärken will, oder die Abwanderung stoppen will."
14	Dith	Mittel	2_81, 75-75	Beteiligung an LandZukunft/ Konkreter eigener Beitrag/ Aufwand Organisation	„Also ich selber werde an geplanten quartalsmäßigen Sitzungen von diesen Gesamtüberblick irgendwo haben über alle Projekte, über das gesamte Programm haben und dann müssen wir natürlich dann auch, oder ich möchte dann auch Leute entsenden, eine Person, wird dann in so eine Arbeitsgruppe mit reingehen, das sind so meine Gedanken.“
18	Bir	Groß	2_57, 149-149	Beteiligung an LandZukunft/ Motivation und Erwartungen/ Erwartung für Region	„Für mich ist wichtig, dass ich zu Ergebnissen komme, dass es Leuten möglich ist, hier in der Region halt zu wohnen und auch zu arbeiten. [...] Einzelne Ergebnisse, ja, die wird es geben, aber die finde ich jetzt gar nicht mal so sehr reizvoll.“
34	Bir	Groß	2_57, 149-149	Beteiligung an LandZukunft/ Motivation und Erwartungen/ Erwartung für Region	"Auch der Landkreis Birkenfeld, die sind schon umtriebiger, aber denen fehlt natürlich auch in gewisser Weise auch, sagen wir mal, der Link auch wirklich zu den Unternehmen und der Link auch zu den Leuten. [...] Und für mich ist wichtig, dass das auch, zum Beispiel die Verwaltung dann auch begreift wo die Probleme liegen."
4	Bir	Sehr klein	2_56, 7-7	Individuelle Handlungsmodelle/ Adressierung eigener Probleme/ Wachstum Entwicklung	„Das ist dann so, also wir haben da bisher auch noch keine Werbung gemacht, wir sitzen immer noch an unserer Homepage dran. Und sind am Überlegen, (lacht) wie wir das denn jetzt wirklich so machen. Weil das Problem ist, beziehungsweise, ja, es ist schon eine gewisse Problematik.“
1	Bir	Mittel	2_94, 109-110	Handlungsmodelle/ Individuelle Handlungsmodelle	„Kunden können wir keine gewinnen, das ist in der Region für uns kein Thema, uns geht es einfach darum, dass wir selbstverständlich als Arbeitgeber ein gutes Image haben wollen und aber jetzt ansonsten das nicht die große Rolle spielt.“

Tab. 3a[–c]: Ausgewählte Codings aus den Interviews  
(eigene Abbildung basierend auf der Auftakterhebung LandZukunft, Herbst 2012)

## Regionales Engagement als unternehmerische Herausforderung

Nr.	Kreis	Klasse	Interview	Codierung	Interviewstelle (Coding)
17	Dith	Mittel	2_1, 28-30	Persönliche Entwicklung/ Professionelle Entwicklung	„Hier hab ich die Möglichkeit, da wir inhabergeführt sind, einen Gesellschafter, der mich auch machen lässt. Der mich in dieser Form gewähren lässt. Hier hab ich die Chance, das so umzusetzen, wie ich mir das immer gewünscht habe, eben soziales Engagement mit unternehmerischem Engagement zusammenzubringen. Das merk ich hier auch [...] bei den Nachbarn, bei den Großkonzernen, wie sie auch heißen. Dort ist das wesentlich weniger möglich für die Manager, sich so sozial zu engagieren, weil das zentral gesteuert wird und nicht hier vor Ort gesteuert wird. Deshalb ist es für mich hier machbar. In anderen Konzernen war es nicht machbar.“
38	Bir	Groß	2_57, 29-32	Handlungsmodelle/ Individuelle Handlungsmodelle/ Rolle in der Region	"Also ich merke das, wenn wir Mitarbeiter haben, die befristet sind oder wenn auch einmal jemand aus einer Zeitarbeitsfirma hier arbeitet, die sind alle verschärft darauf aus, hier im Grunde genommen eine Stelle zu kriegen. Mir hat es mal einer auf den Punkt gesagt: Wenn ich einen Vertrag von [Unternehmensname] bei der Sparkasse vorlege, kriegen ich einen Kredit."
22	Bir	Groß	2_61, 78-83	Individuelle Handlungsmodelle/ Self-efficacy	„Ja also als Vorstand hat man schon viel freie Hand. Wesentliche Geschäftsdinge werden abgestimmt. [...] Ja klar, ich denke, wir können uns hier selbstständig bewegen. Das ist natürlich so, dass man innerhalb einer großen Gruppe auch dann wesentliche Entscheidungen gemeinsam trägt, dass aber auf der anderen Seite auch vor allem diese regionalen Besonderheiten mit einfließen, genauso der Charme dieses Konstrukts.“
3	Bir	Sehr klein	2_56, 179-180	Handlungsmodelle/ Kollektives Handeln/ Collective efficacy	„Und ja, dann tauscht man sich auch schon mal aus und hilft sich auch gegenseitig. Das ist schon mal ganz gut. Also, wir sind hier jetzt nicht wie/ also Konkurrenten haben wir eh nicht, dass wir jetzt Konkurrenten sind. Wir arbeiten da schon, oder versuchen zusammenzuarbeiten, wo es geht. Und versuchen auch, gute Kontakte zu pflegen, weil wir sind hier nun mal auf einer, wir sagen immer, auf einer Insel.“
7	Dith	Klein	2_5, 66-66	Individuelle Handlungsmodelle/ überbetriebliches Engagement / Motivation	„Früher habe ich immer alle angerufen, jetzt rufen die mich an. Seit fünf Jahren etwa so, seit ich wirklich erfolgreich bin. Es bringt mir Spaß, mich zu engagieren. Ich mag den Kontakt mit Menschen. Auch LZ-Beirat: Es ist ein Geben und Nehmen. Meine Einstellung ist immer Transparenz. Ich lasse jeden reingucken, möchte aber auch anderswo reingucken dürfen. Wenn ich etwas vom Kreis möchte, erwarte ich auch, dass er sich öffnet - dass ich Genehmigungen unkompliziert kriegen zum Beispiel.“
15	Dith	Mittel	2_1, 74-74	Persönliche Entwicklung/ Akkumulation des Engagements	„Und wenn man sich engagiert, das ist wie in jedem Sportverein, wie in jedem Koch-Club, die, die sich engagieren, die werden immer wieder gefragt sich zu engagieren. [...] Deshalb hat sich das so von einem zum anderen ergeben. Und ich bin da so, wir sind rein gewachsen, ohne eine Strategie zu haben.“
39	Bir	Groß	2_57, 156-157	Handlungsmodelle/ Kollektives Handeln/ Netzwerke/ Beziehungen zu Politik	Frage: "Heißt das auch, dass man sich eher dann an das Land wendet und sagt, also wenn man Probleme hat [...]" Antwort: "Ich würde sagen auch an das Land. Ja. B 41 ist Landesthema."
20	Bir	Groß	2_57, 143-146	Individuelle Handlungsmodelle/ Self-efficacy	„Man erwartet im Grunde genommen auch Engagement in lokalen und überlokalen Themen und auch Dingen, um auch wirklich, ich sage mal, nicht nur zu repräsentieren, sondern auch Einfluss geltend zu machen. Also von mir hat man zum Beispiel auch deutlich erwartet, dass ich als ehrenamtlicher Richter am Arbeitsgericht tätig bin. Bin ich ja auch. Ja? Solche Dinge. Das wird einfach erwartet.“

Tab. 3b

Nr.	Kreis	Klasse	Interview	Codierung	Interviewstelle (Coding)
25	Dith	Groß	2_45, 83-84	Individuelle Handlungsmodelle/ überbetriebliches Engagement	„Also das muss natürlich zu unserer Strategie passen, was wir tun. Das, was ich persönlich tue, das wähle ich natürlich persönlich aus. Weil ich den Sinn dahinter erkenne und auch glaube, dass das eine gute Sache ist und wo ich auch etwas bewirken kann. Ansonsten wählen wir das aus in Bezug auf die Strategie, dass es zu unserer Strategie passt und dass es zu unseren Grundwerten passt, zu unserem Leitbild passt.“
19	Dith	Groß	2_45, 85-86	Individuelle Handlungsmodelle/ überbetriebliches Engagement / Motivation	„Also das ist ganz wesentlich Mitgliederorientierung. Dass wir einen Förderauftrag haben, um unsere Mitglieder zu fördern. Dann dass wir regional agieren, dass wir uns ganz wesentlich um unsere Bestandskunden kümmern, dass wir unsere Region, in der wir hier tätig sind, unser Kerngeschäftsgebiet, dass das dabei eine Rolle spielt.“
26	Bir	Sehr klein	2_52, 31-31	Weltmodelle/ Sicht auf die Region/ Region als Wirtschaftsstandort	"Ich finde keine qualifizierten Mitarbeiter, die ins spezielle Arbeitsgebiet passen, und die in die Region wollen."
29	Bir	Klein	2_98, 51-51	Weltmodelle/ Sicht auf die Region/ Region als Wirtschaftsstandort/ Fachkräfte	"Die Unternehmen, die hier existent sind – die sind mit ihren Mitarbeitern .. wir haben uns auf diese Art Mitarbeiter eingestellt. Wegen der Mitarbeiter können sie den Standort nicht einfach wechseln. Da bleibt dann nichts. Was man machen kann sind Zweigwerke. Hier im Raum gibt es eine geringe Mitarbeiter-fluktuation. Wir sind auch skeptisch, wenn Mitarbeiter viel wechseln. Das ist die Mentalität von sowohl von Mitarbeitern wie auch von Unternehmen."
5	Bir	Klein	2_47, 39-40	Weltmodelle/ Eigenverantwortlichkeit	„[...] und die jungen Mitarbeiter sind alle bei mir im Betrieb ausgebildet worden. Und die beiden Besten oder den Besten im Jahrgang, behalte ich und um alle anderen können sich die anderen drum reißen. Aber das ist halt sehr schwierig, oftmals bekomme ich die dann abgeworben.“
8	Bir	Klein	2_98, 49-49	Weltmodelle/ Eigenverantwortlichkeit	„Viele Unternehmen hier sehen sich als mitverantwortlich für den Raum. Wie ohnmächtig sich der Einzelne da fühlt – also ganz alleine kann man nichts machen. Ich weiß nicht, was man machen kann ...“
37	Dith	Mittel	3_01, 2-2	Entwicklung mit der Organisation	"Und ich hab eine Denke mitgebracht, die für mich völlig normal ist. Aber die in Dithmarschen sich nicht so oft findet, nämlich genau das über den Tellerrand hinaus gucken und Regionen entwickeln. Also mir geht es darum, nicht nur die Firma zu entwickeln, sondern die Firma mit der Region zu entwickeln. Und ein [...] Unternehmen, wie wir es sind, ist abhängig von der Öffentlichkeit auch ein Stück und von der Akzeptanz in der Öffentlichkeit und davon, dass [das Umfeld] auch belebt wird. Und deshalb habe ich mir von Anfang an vorgenommen diese Region zu entwickeln und nicht nur das Unternehmen zu entwickeln. Also, das war die Grundvoraussetzung."
33	Dith	Mittel	2_81, 60-60	Weltmodelle/ Offenheit	"Unser Frauenanteil war ganz klein und ist erst in den letzten Jahren gestiegen, so. [...] Wir hatten zwei Halbtagsstellen [...] geschaffen, oh mein Gott. Es geht überhaupt nicht. Das war im Versandbereich. Ich brauche einen. Wir laufen jetzt mit zwei jüngeren Damen, die beide jetzt halbtags arbeiten und die organisieren sich selber und inzwischen sei man ganz begeistert."
23	Dith	Groß	2_45, 116-116	Weltmodelle/ Eigenverantwortlichkeit	„Ich habe hier eine berufliche Situation, wo ich auch viel unterwegs bin, wo ich abends Termine habe und so weiter. Und wenn ich solche Dinge angehe, dann will ich sie auch vernünftig machen. Deswegen, wenn das projektbezogen mal eine Phase ist, wo man dann mal stärker gefordert ist, dann okay. Aber das können keine Daueraufträge sein.“

Tab. 3c

#### 4.2 Resource Dependence – Nutzen und Kosten der Kooperation (H4, H5 und H6)

Die großen Banken und Versorger adressieren vor allem ihre Kunden in der Region, um ihre Verbundenheit und ihr Engagement zu signalisieren (Coding 19). Auf die konkreten Projekte des rKE sind die großen Unternehmen kaum angewiesen (Coding 18). Im Bereich der Fachkräfteproblematik haben sie interne Strategien entwickelt, um dem Problem zu begegnen (s. Kapitel 4.1). Auch verfügen die

großen Unternehmen in aller Regel auch ohne rKE über viel Einfluss. Für sie ist es zum Beispiel selbstverständlich, dass man sich direkt an die Landesebene wendet, wenn es um den Ausbau von größeren Straßen geht (Coding 39), während kleine Unternehmen den Umweg über das rKE nehmen (Coding 40). Die gute Verhandlungsposition großer Unternehmen mag eher als der geringe eigene Problemdruck (H3) ihre relativ geringe Beteiligung am rKE erklären (widerspricht H4).

So geht es vor allem den mittleren Unternehmen beim rKE oft um den indirekten Nutzen durch bessere Vernetzung und Ausbau des regionalen Einflusses (Coding 20). Gerade nicht-inhabergeführte mittlere und große Unternehmen weisen oft eine geringere Einbettung der Entscheidungsträger in der Region auf, da das Management oft von außen kommt. Insbesondere die erhoffte verbesserte Kommunikation mit der Verwaltung ist ein Faktor in den Gesprächen (Coding 34) (bestätigt H4). Darüber hinaus erhoffen sich die mittleren Unternehmen oft auch einen Imagegewinn bei potentiellen Fachkräften (Coding 1).

Viele kleine Unternehmen bestätigen direkt, dass Fähigkeiten und Zeit- oder Personalreserven fehlen, um im rKE aktiv zu werden (Coding 9) (H6). Die Unternehmensressourcen reichen zum Teil nicht einmal für die Ausführung zentraler betrieblicher Aktivitäten (Coding 4). Daraus ergibt eine oft eher passiv abwartende Haltung im Prozess (Coding 2). Dementsprechend hilflos fühlen sich die Unternehmen Aufgaben gegenüber, die im überbetrieblichen Bereich gesehen werden (Coding 8).

Andererseits fühlen die kleinen Unternehmen gerade deshalb die Notwendigkeit der Zusammenarbeit (Coding 3). Manche sehen die Vorteile, die sich aus einer besseren Vernetzung in der Region für sie ergeben (Coding 7) und unterstützen den Beteiligungsprozess aktiv. Diese aktiven kleinen Unternehmen greifen oft auf außerbetriebliche persönliche Ressourcen zurück. Diese bestehen vor allem in einer guten Vernetzung in der Region aufgrund von persönlichem Engagement der Unternehmer in festen Strukturen, wie Vereinen und Gemeinderäten. Obwohl es sporadische Beispiele gibt, dass kleine Unternehmen von konkreten Projekten, die mit ihrem Engagement zusammen hängen, direkt profitieren, ist das Engagement auch dieser kleineren aktiven Unternehmen stärker auf die Region als Ganzes gerichtet (widerspricht H5) (Coding 38).

#### *4.3 Managementperspektive – Voraussetzungen der Kooperation (H7, H8, H9 und H10)*

Große Unternehmen haben zwar mehr freie Kapazitäten für neue Aufgaben, andererseits sinkt mit zunehmender Arbeitsteilung im Management die Entscheidungs- und Verhandlungsfreiheit des Einzelnen. Selbst das rKE wird manchmal schon arbeitsteilig organisiert (Coding 14). Die institutionell begründeten Beschränkungen der Handlungsfreiheit im Management werden vor allem bei großen Unternehmen und hier vor allem bei Unternehmen im Konzernzusammenhang deutlich (Coding 22). Nur wenige dieser Unternehmen sind aktiv in den beobachteten Prozess eingebunden. Tendenziell scheint in dieser Konstellation eher ein kurzfristiges, projektbezogenes Engagement möglich zu sein, als ein prinzipiell offenes und undefiniertes Engagement (Coding 23) (bestätigt H7). Auch aufgrund der Notwendigkeit der jeweils höheren Hierarchieebene Rechenschaft über das eigene

Tun ablegen zu können, wird das Engagement sehr genau vor dem Hintergrund des Unternehmensinteresses bewertet. Das, was der Manager darüber hinaus tut, tut er dann, anders als in inhabergeführten Unternehmen, weniger im Namen und mit den Ressourcen des Unternehmens sondern vielmehr als Privatperson (Coding 25) (bestätigt H10).

Die Manager der mittleren Unternehmen scheinen die Ausgestaltung der Beteiligung und das Ausmaß ihres Engagements aufgrund der im Vergleich zu großen Unternehmen geringen institutionellen Beschränkungen (Coding 17) stärker selbst in der Hand zu haben (bestätigt H8). Die Nutzung dieser Spielräume hängt dann vor allem von der Orientierung der einzelnen Personen ab. So stammen viele der besonders aktiven Personen im Prozess aus mittleren Unternehmen. Diese Manager zeigen eine besondere Offenheit für eine erweiterte Perspektive auf die Unternehmensentwicklung, die die Umwelt miteinbezieht (Coding 37) (bestätigt H9). Auch die Einbettung der zentralen Unternehmensakteure in die sozialen Strukturen begünstigt das effektive Engagement (Coding 15).

## 5 Schlussfolgerungen

Der gewählte theoretische Zugang mit einer Kombination aus Ressourcen- und Management-Perspektive ermöglicht eine Erklärung des Zusammenhangs zwischen Unternehmensstruktur und dem kollektiven regionalem Engagement (rkE oder regionales CC). Im Hinblick auf die Hypothesen aus der ressourcenbasierten Perspektive sind die Ergebnisse ambivalent. Ob Unternehmen betrieblichen Herausforderungen durch Konzentration auf die Binnenperspektive begegnen (können) (H1), hängt vor allem von ihrer Ressourcenausstattung (Größe) ab. Und ob das betriebliche Handeln positive externe Effekte (H2) oder vor allem negative Konkurrenzeffekte entfaltet, hängt von den gewählten Strategien dieser Unternehmen und möglicherweise auch von der Mobilität der Arbeitskräfte innerhalb der Region ab. Mittlere Unternehmen beschränken sich trotz ihrer internen Möglichkeiten oft nicht auf die reine Binnenperspektive (H3), sondern nutzen ihre Ressourcen auch, um zu versuchen im rkE außerbetriebliche Bedingungen zu verbessern.

Dementsprechend wichtig sind die ergänzenden Aspekte zur Bedeutung der Außenorientierung, die die Resource Dependence Theorie ins Spiel bringt. Vor allem die mittleren Unternehmen sehen im rkE die Gelegenheit, in der Region und gegenüber der Verwaltung an Einfluss zu gewinnen (H4), während die großen Unternehmen auch ohne den Umweg über das rkE großen Einfluss haben. Die Hypothese, dass kleinere Unternehmen Beteiligungsprozesse nutzen können, um betriebliche Probleme zu überwinden (H5) bestätigt sich nicht. Den Unternehmen, denen Ressourcen für betriebliche Lösungen fehlen, fehlen auch die Ressourcen, um überbetriebliche Lösungen zu entwickeln (H6). Es bringen sich die kleinen Unternehmen aktiv in den Prozess ein, deren Eigentümer gut vernetzt sind und aus dieser Position heraus die Region als Ganzes im Blick haben.

Aus der Managementperspektive bestätigt sich, dass sich große Unternehmen im Konzernverbund auch aufgrund der stärkeren Arbeitsteilung und der überregionalen hierarchischen Struktur eher selten oder eingeschränkt am kooperativen Prozess beteiligen (H7). Große Unternehmen beteiligen sich eher in klar abgegrenzten



Bereichen und im engen Zusammenhang mit dem Unternehmensinteresse (H10). Das Management mittlerer Unternehmen besitzt oft die Ressourcenausstattung und die institutionellen Freiräume, die ein stärkeres Engagement ermöglichen (H8), das tatsächliche Ausmaß hängt dann wesentlich von der Ausrichtung der Protagonisten selbst ab (H9).

Nach diesen Ergebnissen kann gerade von den Unternehmen, die am meisten unter den Problemen eines Standortes leiden, weil sie nicht die Ressourcen haben, betriebliche Lösungswege zu finden, nicht ohne Weiteres erwartet werden, einen aktiven Beitrag im rKE zu leisten. Ob das Engagement größerer Unternehmen das kompensiert, hängt von deren strategischer Ausrichtung ab. Größere Unternehmen können sich oft allgemeineren und langfristigeren Aspekten zuwenden, weil sie für die anderen Probleme betriebliche Lösungswege finden. Von manchen dieser Lösungen profitieren auch die schwächeren Unternehmen, von anderen werden sie wegen Konkurrenzeffekten negativ betroffen. Gleichzeitig sind gerade Unternehmen mit den größten Kapazitäten nur bedingt für rKE zu gewinnen. Vor diesem Hintergrund muss in der Gestaltung politischer Maßnahmen abgewogen werden, unter welchen (strukturellen) Umständen die Unterstützung des rKE und wann eine Unterstützung ausgewählter betrieblicher Strategien in kleinen oder großen Unternehmen effektiver ist.

Zukünftige Untersuchungen sollten sich bemühen, den Zusammenhang zwischen Unternehmensstruktur, Unternehmensstrategie und rKE empirisch zu erhärten und stärker quantitativ zu festigen. Das wäre ein erster Schritt in Richtung einer Formalisierung des Problems. Damit wäre die Grundlage für eine genauere Untersuchung der Erfolgsbedingungen von kooperativen Prozessen und den darauf beruhenden Theorien zur regionalen Entwicklung unter den verschiedenen regionalen Voraussetzungen geschaffen (MARGARIAN 2013a; JOHNSON 2001).

## Literatur

- BACKHAUS-MAUL, H. u. M. KUNZE 2010: Unternehmen als gesellschaftliche Akteure: soziologische Zugänge. In: LÖHR, A. u. M.S. ABLÄNDER (Hrsg.): Corporate Social Responsibility in der Wirtschaftskrise: Reichweiten der Verantwortung. Mering, S. 85–98.
- BARON, J.N. 1984: Organizational Perspectives on Stratification. In: *Annual Review of Sociology*, 10, H. 1, S. 37–69.
- BLOMBÄCK, A., C. WIGREN-KRISTOFERSON u. E. FLORIN-SAMUELSSON 2010: Exploring the Influence of Social Embeddedness and Micro Accountability on Regional Corporate Responsibility. Jönköping. (= JIBS Working Papers, 2010-7). Online verfügbar unter <http://hj.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:401326> (30.05.2013).
- BRADLEY, S.W., J. WIKLUND u. D.A. SHEPHERD 2011: Swinging a Double-Edged Sword: The Effect of Slack on Entrepreneurial Management and Growth. In: *Journal of Business Venturing*, 26, H. 5, S. 537–554.
- BRIEF, A.P. u. S.J. MOTOWIDLO 1986: Prosocial Organizational Behaviors. In: *The Academy of Management Review*, 11, H. 4, S. 710–725.
- DELERY, J.E. u. D.H. DOTY 1996: Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurations Performance Predictions. In: *Academy of Management Journal*, 39, H. 4, S. 802–835.

- DI MAGGIO, P. J. u. W. W. POWELL 1983: The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review*, 48, H. 2, S. 147–160.
- GEDAJLOVIC, E. u. S. A. ZAHRA 2005: Entrepreneurship, Organizational Learning, and Capability Building: A Governance Perspective. In: FLOYD, S. W., J. ROOS, C. D. JACOBS u. F. W. KELLERMANN (Hrsg.): *Innovating Strategy Process*. Oxford, S. 10–16.
- GENTILE, G.-C. u. T. WEHNER 2012: Das Unternehmen im Spannungsfeld von Profit und Ethik. In: WEHNER, T. u. G.-C. GENTILE (Hrsg.): *Unternehmen im Spannungsfeld von Effizienz und Ethik*. Heidelberg, S. 33–44.
- HAMBRICK, D. C., S. FINKELSTEIN, T. S. CHO u. E. M. JACKSON 2005: Isomorphism in Reverse: Institutional Theory as an Explanation for Recent Increases in Intraindustry Heterogeneity and Managerial Discretion. In: *Research in Organizational Behavior*, 26, S. 307–350.
- JOHNSON, S. 2001: Exploring Policy Options For a New Rural America: Conference Synthesis. In: *Proceedings – Rural Conferences*, September, S. 185–193. Online verfügbar unter <http://EconPapers.repec.org/RePEc:fip:fedkrc:y:2001:i:sep:p:185-193> (30.05.2013).
- KNIELING, J., F. OTHENGRAFEN u. T. PREISING 2012: Privatisierung von Stadt- und Regionalentwicklung: Gesellschaftlicher Nutzen oder Verwirklichung von Unternehmenszielen? „Corporate Spatial Responsibility“ oder „Corporate Spatial Strategy“? In: *Raumforschung und Raumordnung*, 70, S. 451–464.
- LANGGUTH, F., D. SCHUBERT u. S. ELBE 2011: Beteiligung von Unternehmen in der integrierten ländlichen Entwicklung. Endbericht. Darmstadt, Bonn. Online verfügbar unter [http://www.sprintconsult.de/de/01d\\_forschung\\_10.html](http://www.sprintconsult.de/de/01d_forschung_10.html) (30.05.2013).
- MARGARIAN, A. 2013a: A Constructive Critique of the Endogenous Development Approach in the European Support of Rural Areas. In: *Growth and Change*, 44, H. 1, S. 1–29.
- MARGARIAN, A. 2013b: Regional Industrial Structure, Productivity, Wealth and Income Distribution in German Regions. Braunschweig (= Thünen Working Paper, 1).
- MARGARIAN, A. 2014. One Bird in the Hand ... The Local Organization of Surveys and Qualitative Data. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, Vol. 15, Nr. 3, Art. 13. In: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1403130>.
- MARGARIAN, A. u. P. KÜPPER 2011: Identifizierung peripherer Regionen mit strukturellen und wirtschaftlichen Problemen in Deutschland. In: *Berichte über Landwirtschaft*, 89, H. 2, S. 218–231.
- MCWILLIAMS, A. u. D. SIEGEL 2001: Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. In: *Academy of Management Review*, 26, H. 1, S. 117–127.
- MEIER, K. J. u. L. J. O'TOOLE, Jr. 2011: Comparing Public and Private Management: Theoretical Expectations. In: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21 (suppl 3), S. i283–i299.
- PENROSE, E. 1959: *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford.
- PFEFFER, J. u. G. R. SALANCIK 1978: *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York.
- SIEGEL, D. S. u. D. F. VITALIANO 2007: An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Economics & Management Strategy*, 16, H. 3, S. 773–792.
- STEVENSON, H. H. u. J. C. JARILLO 1990: A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. In: *Strategic Management Journal*, 11, S. 17–27.
- TICHY, N., C. FOMBRUM u. M. DEVANNA 1982: *Strategic Human Resource Management*. In: *Sloan Management Review*, 23, H. 2, S. 47–61.