

Alexandra David und Dieter Rehfeld

# Kulturelle Aspekte von Strategien zur Bewältigung des Strukturwandels

**ABSTRACT:** *An overview of the wider research on the influence of cultural aspects and path dependence suggests that culture, which is the foundation of regional social capital, has an impact on regional economy and structural changes. Especially regional frames grounded in regional culture that are regarded as schematic and interpretive frameworks can help actors to understand actions and constellations of a particular situations, to act in more solution-oriented way.*

*The results of the article show that cultural aspects such as cultural frames and path dependence prove to be useful when coping with structural changes and labour market topics such as human capital development and assurance, because mutual strategic action skills, as part of regional governance structures, play an important role in changing regional pathways and mobilizing regional potentials.*

*Moreover, the results reveal that regional cultures are mirrored in traditions, values, trust issues, which are part of the social capital and influence the quantity and quality of regional co-operations. For instance, when a region is traditionally associated with a strong labour and business framework, it is easier for the regional actors to find adequate co-operation and build networks, in order to work on a specific issue. Regions with strong business and labour frameworks show greater motivation and faster implementation of the development of labour market related strategies when accomplishing a structural change, than regions that are more rooted in an ethical or a landscape framework.*

**KEYWORDS:** STRUCTURAL CHANGE, REGIONAL CULTURE, EAST-WESTPHALIA-LIPPE

**ZUSAMMENFASSUNG:** *Die jüngste Forschung über den Einfluss kultureller Aspekte und Pfadabhängigkeit lässt vermuten dass Kultur, und damit zusammenhängend soziales Kapital, eine erheblichen Einfluss auf Strukturwandel ausübt. Regionale Kulturen manifestieren sich in regionale, handlungsleitende Rahmenbedingungen (Frames) und können als Rahmen analysiert werden, der ein gemeinsames Interpretationsschema für kollektives Handeln bildet. Der Beitrag zeigt, wie sich dies am Beispiel Ostwestfalen-Lippe als leitend beim Umgang mit strukturellen Wandlungen und arbeitsmarktpolitischen Herausforderungen manifestiert. Deutlich wird, dass die Entwicklung von fachlichen Kompetenzen und Qualifizierung dazu beitragen, die durch den Strukturwandel gegebenen Potenziale wirksam werden zu lassen.*

*Darüber hinaus wird deutlich, dass regionale Kulturen sich in Traditionen, Vertrauen oder Werten wirksam werden und damit eine Grundlage für soziales Kapital bilden, welches wiederum kollektives Handeln erleichtert. Hervorzuheben, dass regionale Frames, die ein gemeinsames Verständnis von wirtschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Vorstellungen und Herausforderungen stärker bei der Umsetzung gemeinsamen Handelns wirksam ist als traditionelle, aus der Landschaft resultierende kulturelle Aspekte.*

**SCHLÜSSELBEGRIFFE:** STRUKTURWANDEL, REGIONALE KULTUR, OSTWESTFALEN-LIPPE

## Einleitung

Die Wirtschaftsgeographie hat lange Zeit versucht, regionale Unterschiede mit dem jeweils spezifischen Branchenbesatz zu erklären. Kultur spielte als Erklärungsfaktor keine nennenswerte Rolle. Dies überrascht nicht, wenn wir berücksichtigen, dass der gesellschaftstheoretische Diskurs bis weit in die 80er Jahre hinein, in

einigen Varianten bis heute, von der Annahme global wirksamer Modernisierungsprozesse mit der Folge der Nivellierung lokaler kultureller Besonderheiten dominiert wurde. Den Wendepunkt im wissenschaftlichen Diskurs bildete die Studie von Piore und Sabel (1985) über das Ende der Massenproduktion, die eine grundlegende Veränderung der sektoralen wie auch der regionalen Produktionsstrukturen herausarbeitete.

Seit dieser Zeit finden sich in der regionalökonomischen Debatte immer wieder Hinweise darauf, dass es neben der ökonomischen Struktur spezifische lokale Faktoren gibt, die die regionale Fähigkeit zur Gestaltung von Innovationen und Strukturwandel beeinflussen. In dem Kontext sind vor allem die Aufsätze über „industrial districts“ (Piore und Sabel, 1984; Garofoli, 1991; Asheim, 1996; 2000; Amin, 2000) und innovative Milieus (Aydalot und Keeble, 1988; Maillat, 1998; Crevoisier, 2001), aber ebenso die Diskussion über Cluster und High-Tech Unternehmen und wissensintensiven Branchen (Saxenian, 1994; Rehfeld, 1999; Keeble und Wilkinson, 2000; Cooke, 2002) oder über regionale Innovationsysteme (Autio, 1998; Cooke, et al., 2000; 2004; Tödting und Tripl, 2005) zu nennen. Diese Annäherung an kulturelle Aspekte findet sich mittlerweile auch in anderen Forschungssträngen mit Bezug zum Strukturwandel wieder: in der Diskussion um unterschiedliche Gründungskulturen (Sternberg, 2006), um regionale Entwicklungspfade (Martin und Sunley, 2006; 2010; Martin, 2010), um „varieties of capitalism“ (Hollingsworth und Boyer, 1997; Hall, et al., 2001) oder um „regionale Governance“ (Benz, et al., 2000), um nur einige Beispiele zu nennen. Gemeinsam ist diesen Ansätzen die Annahme, dass es Unterschiede in der regionale Strategie- und Handlungsfähigkeit bzw. Governance gibt, die erheblich auch auf sozio-kulturellen Faktoren beruhen. Besonders thematisiert werden dabei formelle und informelle regionale Netzwerke und deren sozio-kulturelle Grundlagen sowie deren Fähigkeit eine Region mitzugestalten. Sofern kulturelle Aspekte thematisiert werden, wird hierbei vor allem der Bezug über das Konzept „soziales Kapital“ (in den meisten Fällen mit Referenz auf Bourdieu (1983), seltener mit Reference auf Putman (1993; 2000)) hergestellt, wobei theoretisch ein enger Zusammenhang zwischen den Konzepten soziales Kapital, Netzwerke und regionale Governance besteht.

Von einem systematischen Verständnis der Rolle von Kultur im Rahmen von Strategien zur Bewältigung des Strukturwandels sind diese Ansätze weit entfernt. Drei Gründe sind hierfür zu nennen. Erstens wird Kultur noch immer als „Restkategorie“ empfunden. Kultur wird dann herangezogen, wenn die eingangs angesprochenen ökonomischen Faktoren regionale Unterschiede in der wirtschaftlichen Entwicklung nicht genügend erklären können. Konsequenz ist, dass Kultur dann in der Rolle als fördernder oder hemmender Faktor wirtschaftlicher Entwicklung analysiert wird (vgl. den größten Teil der Beiträge in Harrison und Huntington, 2000). Zweitens findet sich, sofern expliziert, ein weiterhin statischer Kulturbegriff im Sinne eines Ensembles von gemeinsamen Traditionen und Werten, gleichen Verständnissen, einer gemeinsamen Sprache, gleichen Codes und Konventionen. Der fließende und heterogene Aspekt von Kultur, der sich gerade auch aus dem Spannungsfeld von regionaler (inklusive Subkulturen) und globaler Kultur ergibt, wird nicht systematisch berücksichtigt. Dies liegt drittens daran, dass selten ein Blick über die disziplinären Grenzen hinaus geworfen wird. Soziologische Raumtheorien können etwa einen

Beitrag dazu leisten, das allgemeine Verständnis der Prozesse des kulturellen Wandels zu fundieren. „Raum“ unter sozialen Aspekten ist weder statisch noch gegeben, sondern das Ergebnis eines gemeinsamen Prozesses zwischen regionalem Regime und regionalem Paradigma. In dem Rahmen sind die Konzepte des „sozialen Kapitals“ und „symbolischen Kapitals“ von Bourdieu (1983), sowie das Konzept „spacing“ von Löw (2001) bedeutend für die weiteren Fragestellungen des Artikels. „Spacing“ bezieht sich auf die Art und Weise wie regionale Akteure gegebene Orte durch Bedeutungen und Symbole und letzten Endes durch gemeinsame Handlungen formen. In diesem Kontext, können Ergebnisse anthropologischer Studien aufgenommen und verarbeitet werden wie z. B. Untersuchungen der Interaktion zwischen lokalen und globalen Kulturen (Breidenbach und Zukrigl, 1998) oder das „third space“ Konzept von Bhabha (2000) oder Appadurais (1996) Interpretation des Lokalen als Potenzial.

Der vorliegende Beitrag will sich einem theoretisch fundierten und empirisch auszufüllenden Verständnis von der Rolle von Kultur nähern, wobei der Bezug zur Bewältigung des Strukturwandels im Mittelpunkt steht. Allerdings beginnt dieser mit generellen Überlegungen zur Kultur, um die oben kritisierte vorschnelle Funktionalisierung zu vermeiden. Es wird zunächst ein analytischer Rahmen vorgestellt, der Kultur in ihren unterschiedlichen und variablen Aspekten empirisch fassbar macht. Daran anschließend wird in vergleichender Perspektive gezeigt, dass in der Tat unterschiedliche kulturelle Frames vorhanden sind, aber dann in den einzelnen Regionen jeweils spezifische Frames handlungsrelevant werden. Dieses wird im dritten Schritt anhand einer Region vertiefend analysiert. Da im Mittelpunkt der Bezug zum Strukturwandel steht, konzentriert sich der Artikel dabei auf eine Region, in der auf Wirtschaft und Arbeit bezogene Frames eine zentrale Rolle spielen. Abschließend werden die Grenzen der hier vorgelegten Argumentation reflektiert und sich hieraus ergebende Forschungsfragen herausgearbeitet.

Der vorliegende Artikel nutzt die Ergebnisse des Europäischen FP6. Projektes „CURE – Corporate Culture and Regional Embeddedness“. Darüber hinaus ist dieser eine Weiterführung von Überlegungen, die in dem Artikels „Path dependence and new paths in regional evolution: in search of the role of culture“ (Cooke und Rehfeld 2011) vorgestellt wurden.

## Regionale Kultur und kulturelle Frames

Beginnend mit dem eingangs erwähnten konventionellen Verständnis von Kultur, bezieht sich Kultur auf Wertvorstellungen von Gruppen in einem bestimmten zeitlichen und räumlichen Kontext? Entsprechend werden unter Kultur gemeinsame Kognitionen, Werte, Normen und ausdrucksstarke Symbole (DiMaggio, 1994, S. 27) zusammengefasst. Hierbei handelt es sich um kollektiv gesammelte, geronnene Erfahrung. Diese Erfahrung

kann durchaus „zweiter Hand“ sein, was bedeutet, dass Erfahrungen der Vorfahren einer Region an die kommenden Generationen mit Hilfe von Geschichten, Erzählungen aber auch Traditionen weitergegeben werden. Bhabha (2000, S. 51 ff.) geht über diesen Ansatz hinaus. So argumentiert er, dass insbesondere dann, wenn eine bestimmte Kultur mit anderen, heutzutage zunehmend globalen Kulturen konfrontiert wird, sie (wieder) vital wird und an Bedeutung für ihre Träger gewinnen kann. Sie wird in der Auseinandersetzung mit dem Anderen manifest. Oft latente, zum Teil auch verloren gegangene, Sitten und Routinen können dann zum Vorschein treten und stärker als zuvor auch in den Alltag und nicht nur in die Erzählungen integriert werden. Die eigene Identität wird durch die Abgrenzung des Eigenen vom Fremden gestärkt. Bhabha spricht in diesem Zusammenhang von dem „third space“ – dem „dritten Raum“, dem Prozess, der eine spezifische Kultur erkenntlich macht, wenn sie mit einer anderen Kultur konfrontiert wird. Dieser „dritte Raum“ ist aber zugleich auch der Raum, in dem sich Kulturen vermischen. So leben z. B. viele der heutigen (Post)Migranten in transnationalen Räumen (Pries, 2001), die Ihnen das Leben zwischen multiplen Kulturen erleichtern. Transnationale Räume sind Funktionsräume, die sowohl virtueller als auch realer Natur sind. Ihre Funktion reicht von einem banalen Austausch von Alltagserfahrungen bis hin zum Austausch von hochwertigem Wissen, das für regionale Wirtschaften und Wissensbasen und durch eine gute Absorptionsfähigkeit der Region selbst bedeutsam werden kann. Dieser „dritte Raum“ ist als Interaktionsraum verortet zwischen zwei oder sogar mehreren Welten und Kulturen. Er ermöglicht es, die Vorteile der multiplen Kulturen zu nutzen, diese bestenfalls sogar zu verbinden. So gesehen, kann also der „dritte Raum“ von Bhabha auch als ein Raum für innovative Ideen verstanden werden, die aus dem Austausch und der Erfahrung des Einzelnen, sich in mehreren Kulturen zu bewegen, erwächst. Der letztgenannte Aspekt wird am Ende des Artikels noch einmal beleuchtet. Kultur ist demnach keineswegs statisch und noch homogen, auch nicht in Hinblick auf eine einzelne Region (Bhabha, 2000; Hall, 2002). Das Verständnis von Kultur muss die Möglichkeit der Differenzierung ebenso wie die sich aus der Konfrontation unterschiedlicher Kulturen ergebende Dynamiken einbeziehen. Die Konsequenz eines solchen Kulturverständnisses besteht darin, dass Kultur konzeptionell schwer zu fassen ist. Hierbei handelt es sich um ein generelles Problem gesellschaftswissenschaftlicher Theoriebildung, gerade dann, wenn es um Veränderungsprozesse wie den Strukturwandel geht (Sarasin, 2009), der selbst dynamisch und weniger statisch ist. Wenn die zu analysierende Realität fließend und „unscharf“ ist, dann erscheint es jedenfalls nicht sinnvoll, Kultur bzw. kulturelle Unterschiede mit Ausprägungen von Attributen wie rational oder irrational, männlich oder weiblich zu charakterisieren (so etwa Hofstede, 1991, vgl. auch die Kritik in Trompenaars, 1993, Trompenaars und Prud'homme, 2004). Für die hier vorliegende Analyse

regionaler Kulturen sollten nach diesen Überlegungen folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- die verschiedenen kulturellen Frames, die als kulturelle Kulisse (im folgenden Setting) zusammenwirken (oder auch nicht),
- das Bewusstsein für den dynamischen Aspekt von Kultur,
- die Frage nach der generellen und spezifischen Handlungsrelevanz der unterschiedlichen kulturellen Frames.

Um dies zu konkretisieren bezieht sich der vorliegende Artikel auf die Frameanalyse von Goffman (1974). Goffmans Frames werden verstanden als Schemata und Deutungsrahmen für die Interpretation von Stereotypen, auf die sich Akteure verlassen, um Situationen, Ereignisse oder deren Abfolge dieser, (besser) bewerten zu können. Die Frameanalyse ist weit verbreitet in den Medien-, aber vor allem in der Kommunikationswissenschaft. Dort dient sie den Medien, soziale Phänomene zu erfassen und zu konstruieren. Des Weiteren ist die Frameanalyse hilfreich, um die unterschiedlichen Verhaltensweisen und deren kulturelle Grundlagen von Akteuren in bestimmten sozialen Situationen zu interpretieren und zu verstehen. Frames sind emotional und normativ besetzt.

In der folgenden Analyse werden fünf Frames unterschieden, um die kulturellen Settings in einem spezifischen regionalen Kontext zu analysieren (ausführlich ist dieser Ansatz dargestellt in Cooke und Rehfeld, 2011). Zunächst geht es um zwei Frames, die sich auf den soziokulturellen und räumlichen Hintergrund beziehen: den ethnischen Frame und den Landschaftsframe. Zwei weitere Frames beziehen sich unmittelbar auf ökonomische Aspekte und sind als Arbeits- und der Wirtschaftsframe zu analysieren. Nicht zuletzt ist der politische Frame auch Teil der Untersuchung, da er sich auf die Möglichkeiten kollektiven Handelns bezieht, was gerade für Regionen bedeutsam sein kann. Zu Beginn werden am Beispiel von sieben Regionen die oben genannten Frames kurz diskutiert und illustriert. Daran anschließend wird auf die Ebene einer spezifischen Region (Ostwestfalen-Lippe) gegangen, um dort die für den Strukturwandel zentralen Frames, den Arbeits- und Wirtschaftsframe, zu betrachten.

## Regionale Frames – ein Vergleich

Nicht jeder der beschriebenen Frames ist in jeder Region relevant, es war auch nicht möglich, alle Frames in jeder Region in der wünschenswerten Tiefe zu untersuchen, da die Regionen unterschiedliche Pfade vorweisen. Von daher sind die Ausführungen in diesem Abschnitt heuristisch zu verstehen. Ihre Funktion ist es, den Analyserahmen fassbar zu machen, seine Möglichkeiten und Grenzen aufzuzeigen, wobei uns vor allem die unterschiedliche Ausprägung der Frames, die Beziehung zwischen den Frames und deren Bedeutung für den Strukturwandel interessiert.

Beginnend mit **Basel**: Charakteristisch ist hier eine Heterogenität innerhalb der Frames, die sich häufig als ein Nebeneinander und weniger als eine Synergie ausdrückt. Am ehesten lässt sich hier noch der ethnische Frame mit einheitlichen Wurzeln beschreiben: Die Verankerung innerhalb der alemannischen Kultur, wozu durchaus auch die Abgrenzung gegenüber Zürich gehört, und die etwa auch in der Sprache hörbar oder der Fasnacht-Tradition hör- und sichtbar wird. Sprache kann aber nicht nur zusammenführen, sondern auch ausgrenzen: Die um die Konzernzentralen gruppierte internationale Community führt Englisch als Geschäftssprache und immer wieder auch als Alltagssprache. Dieses Nebeneinander von alt und neu drückt sich auch im Landschaftsframe aus. Die Stadt Basel ist von einer historischen Altstadt geprägt, weist aber auch international anerkannte Symbole für die zukünftige Entwicklung der Stadt auf, insbesondere eine hohe Dichte an moderner Architektur (Herzog & de Meuron; Santiago Calatrava, Mario Botta, Richard Meier, Renzo Piano), sowie die modernen Zentralen der Pharmaunterindustrie. Basel ist zudem bekannt für seine Kunstmesse (ArtBasel) und den Rhein, der für eine gewisse Attraktivität sorgt. Neben diesen Elementen des „Alten und Neuen“, des „Lokalen und Globalen“ findet sich im Landschaftsframe ein drittes Element: die Verankerung in einer grenzübergreifenden Region (Schweiz, Deutschland, Frankreich), die durch dichte Pendlerströme und Arbeitsmarktverflechtungen geprägt ist. Dass diese Beziehung nicht spannungsfrei ist, zeigt sich an der immer wieder aufflackernde Diskussion an den hohen Anteil deutscher Professoren an den Hochschulen und an der höchst kontroversen und sehr knapp erfolgreichen Initiative (2014) zur Begrenzung der Zuwanderung. Der politische Frame reflektiert diese unterschiedlichen Elemente. Die Schweiz ist durch eine ausgeprägte kommunale bzw. kantonale Selbstverwaltung geprägt. Stadt und Kanton Basel arbeiten zusammen, Metro-Basel übernimmt Marketingfunktionen, der Eurodistrikt steht für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit. Unter dieser Oberfläche finden sich zahlreiche informelle, oft kleinräumige Netzwerke. Auch der Wirtschaftsframe und der Arbeitsframe sind durch die genannten Spannungen charakterisiert. Eine mittelständische Unternehmenskultur mit ausgeprägter Tradition in sozialer und kultureller Verankerung auf der einen Seite, eine zunehmend globale Kultur, die eher dem angelsächsischen Shareholder Modell als dem kontinentalen Stakeholder Modell verpflichtet auf der anderen Seiten, prägen die Stadt, wobei im Leitbild eine Zukunft als Life Science Region (Novartis, Roche, Lonza, Syngenta) dominiert. Zusammenfassend finden sich damit Spannungsverhältnisse, die sich in allen hier diskutierten Frames wiederfinden. Basel steht damit für eine Metropolitan kulturelle Struktur, in der es immer wieder zu Spannungen und Widersprüchen kommt, die aber bezogen auf den Strukturwandel produktiv sind: Basel ist ohne Zweifel eine attraktive wie auch eine wirtschaftlich erfolgreiche Stadt bzw. Kanton.

**Ostwestfalen-Lippe** ist in vielerlei Hinsicht das Gegenmodell. Da wir im folgenden Abschnitt darauf detaillierter eingehen werden, hier nur die wichtigsten Stichworte. Ostwestfalen-Lippe ist eine Region, die wenig gemeinsame Wurzeln besitzt, landschaftlich eher ländlich und mittelstädtisch geprägt und als politische Einheit ein Kunstprodukt der administrativen Reorganisation nach dem Zweiten Weltkrieg ist. Dennoch ist diese Region sehr erfolgreich mit ihren Strategien zur Bewältigung des Strukturwandels, was mit einem ausgeprägten und identitätsbildenden Wirtschaftsframe und damit zusammenhängend auch Arbeitsframe erklärt werden kann.

Von den untersuchten Regionen ist die Region im **Südosten der Niederlande (Brabant)** mit Eindhoven als Kern in seinem Ensemble der Frames zwischen Basel und Ostwestfalen-Lippe zu verorten. Brabant unterscheidet sich von Basel bezogen auf den ethnischen Frame. Und damit ist Brabant auch anders als die sonstigen Provinzen der Niederlande, weil Immigranten im Laufe der Zeit eine (mit den Gründern von Philipps als Leitpersonen) prägende Rolle in der Region eingenommen haben. Prägend ist im ethnischen Frame eine Tradition des leicht laufenden, guten Lebens („gemoedelijkeid“). Bezogen auf den Landschaftsframe ist Brabant ähnlich wie Ostwestfalen-Lippe eher ländlich und mittelstädtisch strukturiert, hat aber aufgrund der großen Bedeutung von Migranten, der Präsenz internationaler Unternehmen und der seit rund zwanzig Jahren stattfindenden grenzüberschreitenden Zusammenarbeit stärkere globale Bezüge als Ostwestfalen-Lippe. Der politische Frame in Brabant ist weniger stark ausgeprägt. Die Position der Provinzen in den Niederlanden ist nicht so stark wie die Rolle der Kantone in der Schweiz und wird momentan auch durch Zentralisierungstendenzen (etwa bei den Handelskammern) geschwächt. Dennoch ist es der Region immer wieder gelungen, ein klares Profil im Rahmen der niederländischen Strukturpolitik einzunehmen: zuerst im Rahmen von „Peaks in the Delta“ als Technologieregion, danach mit einem weiterentwickelten Profil im Rahmen der Topsektorenpolitik. Der Grund für diese erfolgreiche Positionierung ist wie in Ostwestfalen-Lippe im Wirtschaftsframe zu sehen: eine gelungene – aber immer wieder auch prekäre – Balance zwischen lokal verankerten Familienunternehmen und globaler Unternehmenskultur mit einer gemeinsamen – um die Standorte von Philipps gruppierten – Orientierung an „open innovation“ Konzepte für die Weiterentwicklung der Technologieregion bilden den Rahmen für gemeinsame Strategien.

Die anderen vier hier untersuchten Regionen haben deutlich größere Schwierigkeiten bei der Bewältigung des Strukturwandels als die drei bisher dargestellten. Unter diesen ist mit **Wales** die Region, die den klarsten ethnischen und Landschaftsrahmen aufweist. In Bezug auf den ethnischen Frame lässt sich von einer keltischen Tradition in Verbindung mit einer ausgeprägten nationalen walisischen Identität sprechen, die auch in einer eigenen Sprache zum Ausdruck kommt. Landschaftlich handelt es sich um ein geschütztes, von dem Atlantik

geprägtes Gebiet, das regnerisch, aber auch grün ist. Der politische Frame ist durch die britische Dezentralisierungspolitik deutlich gestärkt worden und hat auch die Einrichtung diverser Organisationen zur Vermarktung und strukturpolitischer Positionierung zur Folge. Eine gemeinsame strategische Positionierung im Strukturwandel wird aber dadurch erschwert, dass es keine gemeinsame Balance innerhalb des Wirtschafts- und Arbeitsframes gibt: lokale Traditionen, vor allem aus dem Bergbau und der Stahlverarbeitung mit einer ausgeprägten solidarischen Arbeitskultur, eine Einbindung in die angelsächsische Shareholder-Kultur sowie in jüngster Zeit eine Rückbesinnung auf lokale Produktion stehen nebeneinander und sind auch in der auseinanderdriftenden Entwicklung zwischen dem Kern um Cardiff und dem montanindustriell geprägten Nordwales sichtbar.

Diese Heterogenität innerhalb und das fehlende Zusammenspiel zwischen den Frames findet sich auch in den anderen drei hier untersuchten Regionen: **Győr**, **Brandenburg** und der **Steiermark**. Alle drei Regionen können weit zurückreichende historische Wurzeln aufweisen. Brandenburg mit Potsdam ist noch am ehesten vergleichbar mit Basel in einer von einer Metropole geprägten landschaftlichen Kontext eingebettet und bildet das Herz preußischer Tradition, ist aber im Spannungsfeld zwischen dem Großraum Berlin und dem ländlichen östlichen Landesteilen äußerst heterogen. Győr weist bezogen auf den ethnischen Frame zwei, auch in anderen Regionen zu findende, Charakteristika auf: Erstens handelt es sich um eine Grenzregion, die in den letzten Jahrhunderten in immer wieder wechselnde politische Strukturen eingebunden ist und sich mental auch von der jetzigen Einbindung in Ungarn abgrenzt. Zweitens handelt es sich um eine Grenzregion, die traditionell mehrsprachig ist und hierdurch in Verbindung mit der Grenznahe ein Standortvorteil bei Investitionen von außen hat. Die Steiermark hat zwar keine vergleichbaren politischen Umbrüche erfahren, dafür allerdings – ähnlich wie Wales – tiefgreifende Umbrüche in der bis ins Mittelalter zurückreichenden montanindustriellen Struktur.

Tiefgreifende Umbrüche auf verschiedenen Ebenen und damit wenig integrierte und kohärente Frames sind die gemeinsamen Merkmale dieser drei Regionen. Auch die Wirtschaftsstruktur ist heterogen: Alte industrielle Strukturen, traditionelle und regional verankerte Unternehmen, Unternehmen aus neuen Branchen wie Informations- und Kommunikationstechnik sowie Niederlassungen internationaler Unternehmen stehen mit ihren unterschiedlichen kulturellen Ausprägungen nebeneinander. Ein gemeinsamer Business- und Arbeitsframe hat sich bisher nicht herausgebildet.

## Ein vertiefender Blick: Ostwestfalen-Lippe

Die Region Ostwestfalen-Lippe (OWL) ist eines der fünf Regierungsbezirke des Bundeslandes Nordrhein-

Westfalen (NRW) in Deutschland. Die Region besteht aus 7 Landkreisen und ist ca. 6.500.000 Quadratmeter groß mit einer Bevölkerungsgröße von rund 2.000.000 Menschen. Die Siedlungsstruktur zeichnet sich durch eine Handvoll mittelgroßer und zwei größeren Städte (Bielefeld, ca. 325.000 Einwohner und Paderborn, ca. 145.000 Einwohner) aus sowie einer größeren Anzahl von kleinen Städten, die in einem ausgedehnten ländlichen Landschaftskontext eingebettet sind. Eine Art Urbanisierung fand zwar in den vergangenen Jahren statt, aber allgemein gesprochen ist OWL ländlich geblieben. Eine Besonderheit der Region ist die hohe Zahl der mittelständischen, aber historisch bedeutsamen Städte wie Minden, Gütersloh, Detmold und Herford.

OWL verfügt weder über eine homogene Landschaft noch ist sie eine historisch entstandene oder strukturierte Region. Die spezifische Geschichte dieser Gegend (OWL) wurde durch eine besondere Mentalität in der Bevölkerung geformt. Während des 17. Jahrhunderts fand in der Region der Dreißigjährige Krieg zwischen Protestanten und Katholiken in Europa statt. Der Freiheitsvertrag wurde dann in der Nachbarschaftsregion, in Münster und in Osnabrück, unterzeichnet. In dieser Zeit wurden erstmalig die unterschiedlichen Teile der Region auf der Karte sichtbar. Die Grafschaft Ravensberg, ein Territorium des römischen und später des preußischen Reiches, lag im nördlichen Teil (Bielefeld, Bünde, Halle, Herford und Minden). Diese Region wurde stark von Luthers „Erweckungsbewegung“ aufgrund des starken Gemeinnsinns geprägt. Noch heute sprechen die Menschen in der Region über eine bestimmte Mentalität, die durch den „Ravensberger Pietismus“ ausgezeichnet ist. International bekannte soziale Projekte wie Bethel, sind auf diesen Gemeinnsinn zurückzuführen. Im Gegensatz dazu gab es die starke katholische Diözese Paderborn, die den südlichen Teil von OWL abdeckt. Das lokale Selbstbewusstsein und das starke Gefühl der Identität sind auch aufgrund des weit verbreiteten Protestantismus auf die umliegenden Regionen übertragen worden. Paderborn gehörte seit dem Beginn des 19. Jahrhunderts zu Preußen und musste sich selbst aufrechterhalten. Diese Situation dauerte mehr als zwei Jahrhunderte und wurde begleitet durch einen Mangel an interregionalen Kulturaustausch. Einige Akteure sehen dies bis heute als den Grund für die spezifische „Westfälische Mentalität“.

Bezüglich der heutigen regionalen Identität kann festgehalten werden, dass die historischen, politischen und religiösen Grenzen anhalten. Die Region OWL – wie sie heute bekannt ist – wurde nach dem zweiten Weltkrieg zum Regierungsbezirk. Ihre genauen Grenzen innerhalb von NRW sind mehr ein Ergebnis politischer Verhandlungen und tragen weniger sozio-kulturelle Wurzeln. Der Bezirk Lippe zögerte lange, ein Teil des Landes NRW oder Niedersachsen genannt zu werden, bis es schließlich NRW beigetreten ist. Der Regierungsbezirk wurde 1947 gegründet. Die Bezirksregierung Detmold ist zwischen Land und Kommunen angesiedelt. Sie ist für eine Reihe von Themen wie Regulierung von Flächennut-

zungsplanung und Umweltangelegenheiten verantwortlich. Ein weiterer Schritt zur Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen den regionalen Akteuren war die Gründung der „Initiative für Beschäftigung OWL“ (Initiative für Beschäftigung OWL e.V.) in den späten 1990er Jahren seitens der Bertelsmannstiftung. Die Initiative wurde mit der Entwicklung von speziellen Konzepten für den regionalen Arbeitsmarkt betraut, die sowohl Integration als Reaktivierung von Arbeitskräften fokussierten. Zusätzliche Funktionen in dem Sinne übernahm die „OWL Marketing GmbH“ als Wirtschaftsförderungsagentur für die gesamte Region. Gegründet als Public-Private-Partnership arbeitet sie noch gegenwärtig im Auftrag der folgenden Städte und Landkreise: Gütersloh, Herford, Höxter, Lippe, Minden-Lübbecke, Paderborn Bielefeld. Sie bündelt nach eigenem Selbstverständnis die Kräfte der verschiedenen regionalen Akteure und weiterer thematischer Initiativen.

Die nächste nennenswerte Aktivität, die die Region sichtbar machte, war die „REGIONALE 2000“, ein Instrument der Landesregierung zur Förderung der regionalen Identität, das zur Kooperation und Transparenz ausgerichtet war. Zwischen 1997 und 2000 wurden 54 Projekte unter dem Slogan: „Wir holen die Weltausstellung zu UNS“ in OWL mit finanziellen Beiträgen des Landes NRW durchgeführt.

Im Hinblick auf das Außenimage zählt die Region Ostwestfalen-Lippe weiterhin zu den „Nicht-Kern-Regionen“ innerhalb des Bundeslandes NRW. In der breiten Öffentlichkeit ist die Außenwahrnehmung der gesamten Region OWL eher diffus und zum Teil verzerrt. „Irgendwo zwischen Dortmund und Hannover, viele Bauernhöfe, kleinen Städte“ heißt es in einem Artikel der Süddeutsche Zeitung (Nr. 160, 2011,22). OWL hat nach wie vor ein Imageproblem und ist in der breiten Bevölkerung weniger bekannt. Wie eine Studie des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe (LWL) im Jahr 2012 zeigen konnte, wird in NRW die Region Westfalen und damit auch OWL im Vergleich zum Ruhrgebiet oder dem Rheinland in Schulbüchern schlechter oder kaum dargestellt. Menschen in NRW verbinden mit OWL weiterhin, trotz einer starken Wirtschaftsstruktur, Attribute wie „ländlich, weitläufig, grün“ und denken in dem Zusammenhang an Agrarindustrie statt an Technologie. Im kürzlich erschienenen Artikel der Süddeutschen Zeitung heißt es: „Ostwestfalen, so heißt die Region hier, und sie liegt so weit draußen, dass sie für die Bomber im Zweiten Weltkrieg nicht von Bedeutung war“ und fügt hinzu „Wäre die Welt doch eine Scheibe, dann wäre sie da hinter Bielefeld zu Ende.“ (Süddeutsche Zeitung Nr. 127, 2012,7). In den vergangenen Jahrzehnten galt OWL lange als die „Gesundheits- und Kurregion“ Deutschlands. Das Bild von Kliniken und Rehabilitationszentren prägt auch zum Teil weiterhin die Außenwahrnehmung. Wegen ihrer Landschaft wird OWL bisweilen als Ausflugsort ins „Grüne“ gesehen und zählte tatsächlich mit 6,4 Millionen Übernachtungen im Jahr 2010 als attraktivste touristische Region in NRW.

Dabei birgt OWL, trotz der diffusen Außenbilder, viel Potenzial. Ergebnisse einer 2009 durch das Marktfor-

schungsinstitut Emnid durchgeführten Umfrage zum Thema Bekanntheitsgrad und Image des Wirtschaftsstandorts OWL fielen positiv aus. Fast 80% der Befragten kannten den Standort OWL (Süddeutsche Zeitung, Nr. 160, 2011,22). Befragt wurden dabei 503 Entscheider aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung. Und auch die 2012 vom Manager Magazin durchgeführte Studie „Imageprofile 2012“, die 4.000 Vorstände, Geschäftsführer und leitende Angestellte befragte, attestierte OWLs Wirtschaft und den dort ansässigen Unternehmen einen guten Platz im Ranking. Im Jahr 2008 widmete sich das Wirtschaftsmagazin der Regionen „brand eins, Das Wirtschaftsmagazin der Regionen“ in seiner Ausgabe „Neuland – Ostwestfalen-Lippe, Man muss ja nicht immer reden“ der Region und entdeckte dabei viel Unentdecktes. Unter dem Motto: „Erfolgreich, still und leise“ fasst das Heft zusammen, was zugleich den Erfolg und den geringen Bekanntheitsgrad der Region ausmacht. Und auch der im April 2012 im „The Economist“ erschienene Artikel „What Germany offers the world“ spricht von den „hidden champions“ der deutschen Wirtschaft, die in Ostwestfalen-Lippe ihren Standort haben, und gerade deswegen weltweit erfolgreich sind. Als Geheimnis der erfolgreichen Unternehmen wie Dr. Oetker, Miele, Beckhoff etc. wird ihre regionale Unternehmenskultur genannt, die ihnen vor allem in Krisenzeiten wie der momentanen Wirtschaftskrise Stabilität verleiht: „Beckhoff and its peers have global ambitions but their business culture has deep provincial roots“ (The Economist, 04/2012). Diese von außen kaum wahrgenommene Kultur, mag sie nach außen noch so traditionell und provinziell wirken, in der die meisten mittelständischen und teilweise noch familiengeführten Unternehmen in OWL gegründet wurden, wird durch Nachhaltigkeit, Vertrauen, Innovation und Kooperationen umschrieben. Die regionale Bereitschaft zur Kooperation ist bereits, mit Hilfe der oben genannten Initiativen, Ende der 1990er und Anfang der 2000er Jahre sichtbar gewesen. Gemeinsame Projekte gegen den Fachkräftemangel und für eine Steigerung des regionalen Images werden der guten regionalen Zusammenarbeit der Akteure zugeschrieben. Dass die Region trotz eines traditionellen Images wirtschaftlich längst zu neuen Ufern aufgebrochen ist, hat auch die Formierung regionaler Brancheninitiativen in den späten 1990er Jahren gezeigt. Diese zum Symbol der regionalen Wirtschaftskraft gebündelt Initiativen dienen seit dem als Kommunikationsinstrument nach innen und außen. Die heute 11 existierenden Brancheninitiativen, die von sich selbst behaupten, ihr Erfolg liege verankert in den regionalen Unternehmen (The Economist 04/2012), werden auch international wahrgenommen, wie das Netzwerk „OWL Maschinenbau e.V.“ und das Spitzenclusters „it's owl e.V. – Intelligente Technische Systeme OstWestfalen-Lippe“ zeigt.

Aus heutiger Sicht, hat sich OWL rein Äußerlich wenig verändert: „In places like Bielefeld the future looks like an extension of the past“ (The Economist, 2012). Trotzdem hat die Region es geschafft, nicht wie andere

Regionen nur äußeren und damit globalen Trends zu folgen, um sich damit ein neues Außenimage zu verschaffen, sondern hat aus Altbewährtem mehr Lebensqualität und eine Marke als starker Wirtschafts- und Arbeitsplatzstandort kreiert. Mit dem von der gesamten Region getragenen Projekt „Zukunftsmeile Fürstenallee“ – einer Initiative von Wirtschaft und Wissenschaft für Produkt- und Produktionsinnovationen – will OWL im Sinne einer Technologieregion wahrgenommen werden. Die Zukunft der Region und ihrer Beschäftigten setzt auf einen noch besseren Austausch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Unternehmen. Die Zukunftsmeile Fürstenallee ist aus weiteren Gründen ein Vorreiterprojekt. Zum einen wird die Kooperation zwischen KMUs und Großunternehmen gefördert. Zum anderen werden die Grenzen zwischen den Subregionen in OWL überschritten (die lange Zeit historisch bedingt getrennt schienen), so dass die Region vereint nach außen tritt. „Zwar sind die (Firmen) untereinander oftmals Wettbewerber, aber sie haben eine gemeinsame Schnittstelle: das Standortproblem (Zitat von Herbert Weber OWL GmbH, Süddeutsche Zeitung, Nr. 160, 2011,22). Und auch beim Thema Steigerung regionaler Attraktivität als Wohn- und Standort hat die Region in den vergangenen Jahren neue Werbekonzepte entwickelt. Der Werbeslogan „OWL – Ganz oben in Nordrhein-Westfalen, zentral in Deutschland“ drückt aus, dass die Region zum einen eine hohe wirtschaftliche Bedeutung innerhalb von NRW hat und auch von zentraler Bedeutung für den Standort Deutschland ist. Mit dem Internetauftritt „Wir geben Talenten ein Zuhause“ wirbt die OstWestfalenLippe GmbH um Fachkräfte und stellt dabei primär ihre Kultur als Wiedererkennungsinstrument in den Vordergrund.

In der Summe: trotz eines eher schwachen ethnischen und Landschaftsrahmens und mittelmäßiger politischer Kompetenzen ist OWL heutzutage eine der erfolgreichsten Regionen mit leistungsfähigen Netzwerk-Governance-Strukturen in Deutschland. Die oben genannten Tätigkeiten und das allgemeine Bewusstsein für Vernetzung und Kooperation macht die Region global betrachtet wettbewerbsfähig. Das ist erstaunlich für eine Region, in der Unternehmen traditionell einer Einzelkämpfer-Mentalität des Unternehmertums folgen. Keiner der Interviewpartner unseres Samples war in der Lage, eine befriedigende Erklärung für diese Verschiebung „vom Einzelkämpfer zum Netzwerker“ zu liefern. „Die Zeit ist reif für Vernetzungen“, war die einfachste Antwort, wenn der kulturellen Wandel seitens der Interviewer angesprochen wurde.

Als Hauptgrund für den Kulturwandel kann in dieser Region sowohl ein starker Arbeits- als auch ein starker Wirtschaftsframe identifiziert werden – beides bedingt durch die Vielzahl regionaler „Familienunternehmen“ und der regionalen Vernetzungsfähigkeit. Familienunternehmen bedeutet rechtlich, dass das Unternehmen im Besitz und mindestens in der zweiten Generation von einer Familie betrieben wird. OWL ist eine der fünf deutschen Regionen mit der größten Anzahl und Dichte von Famili-

enunternehmen. Drei weitere Regionen sind große Ballungsräume: München, Hamburg und das Rhein-Ruhr-Gebiet. In diesen Regionen werden Familienunternehmen Seite an Seite mit weltweiten börsennotierten Unternehmen geführt. Im Gegensatz dazu wird OWL (und die Region um Stuttgart herum) in ihrer Industriestruktur von Familienunternehmen dominiert.

Natürlich können nicht alle der Unternehmen in OWL Familienunternehmen genannt werden, aber sie sind wichtig für den regionalen Wirtschafts- und Arbeitsframe. Die meisten Unternehmen in der Region haben eine klare Vorstellung von der Art und Weise, wie sich ein Familienunternehmen verhalten soll und viele, selbst keine Familienunternehmen, versuchten, diesem Verhalten zu folgen. Ein Interview mit August Oetker, einem der prominenten Familienunternehmen-Inhaber in OWL, fällt in diesen Zusammenhang. Das Unternehmen, das besser als „Dr. Oetker“ bekannt ist, ist aufgrund der Erklärung von Oetker zur Finanzkrise interessant. Bei diesem Gespräch, das im Januar 2009 in einer lokalen Zeitung veröffentlicht wurde, sagt Oetker, dass die Stärke von Familienunternehmen in Zeiten der Wirtschaftskrise sichtbar wird. Familienunternehmen mit ihren Werten von Vertrauen und Moral sowie endogenem Eigenkapital sind ein Erfolgsmodell. Diese Unternehmen können zwar nicht schnell expandieren und sind finanziell begrenzt sowie wenig flexible (unfähig) auf Finanzen über die Börse zuzugreifen. Doch in Zeiten der Krise übertrifft ihre Leistung die der Aktiengesellschaften. August Oetker führt fort, dass das kurzfristige Handeln der Aktiengesellschaften nicht nur ein Problem für die Wirtschaftsleistung ist, es macht auch den Aufbau einer guten Unternehmenskultur unmöglich. Kontinuität im Top-Management ist der Schlüssel zum Erfolg und das bedarf eines guten Betriebsklimas (Neue Westfälische, 14.01.2009). Das beschriebene Arbeitsklima ist wiederum entscheidend für die Anwerbung und die Retention von gut ausgebildeten Arbeitskräften sowohl aus weiteren inländischen Regionen als auch aus dem Ausland. Ein weiterer wichtiger Aspekt im Hinblick auf Familienunternehmen ist, dass sie oft antizyklisch handeln. Es gibt in der Region OWL ein Beispiel für ein stark traditionelles Familienunternehmen (Miele), das sich sowohl heute als auch bereits während der Finanzkrise 1929 weigerte, Kurzarbeit einzuführen, sondern diese Zeit als eine Atempause nutzte, um neue Produkte zu entwickeln und gute Arbeitskräfte zu rekrutieren. Das ist eine interessante Herangehensweise und noch einmal: typisch für diese Region. Zwar sind die Gehälter in Familienunternehmen in der Region geringer im Vergleich zu den Gehältern in Großunternehmen, aber dafür sind die Arbeitsplätze sicherer und die Arbeitsbedingungen besser. Es ist eine gute und vernünftige Strategie, in Krisenzeiten Personal zu rekrutieren und die bestehende Belegschaft von einer guten und stabilen Unternehmenskultur zu überzeugen. Diese familiengeführte Unternehmenskultur ist stark verbunden mit Organisation, Produktion und Innovationsprozessen. Die drei wichtigsten Aspekte können folglich zusammengefasst werden:

- 1. Ein hohes Maß an funktionaler Integration und einem starken Fokus auf die Produktqualität.** Ost-Westfälische Familienunternehmen sind hoch integriert soweit Produktion und Innovation betroffen sind. Das wichtigste Motiv für die hohe Funktionsintegration scheint ein starkes Interesse an der Qualitätskontrolle zu sein, weil qualitativ hochwertiger Produkte und Prozesse grundlegend für die meisten Familienunternehmen in OWL sind. („Wenn wir über Qualität sprechen, meinen wir es ernst“). Gleiches gilt für Technologie und Innovation. Die Unternehmen sehen ihre Wettbewerbsfähigkeit in einer starken technologiegetriebenen Basis und bemühen sich folglich, die wichtigsten technologischen Kompetenzen im eigenen Haus zu halten.
- 2. Eine pragmatische Methode der Organisationsentwicklung** (die Form folgt der Funktion). In der Regel haben Familienunternehmen in OWL deutlich informelle Organisationsstrukturen. Kurze Wege, direkte Kommunikation und flache Hierarchien sind typisch für die interne Struktur. Ein gemeinsames Merkmal ist: zuerst versuchen, dann testen und dann tun – wenn es denn funktioniert, kann die Organisationsstruktur weiter gegeben werden. Begrenzte Ressourcen sind ein bekanntes Merkmal dieser regionalen Kultur und eine kostensenkende Einstellung hat eine sehr lange Tradition. Vielleicht ist dies ein Grund, warum viele regionale Unternehmen sich auf langlebige, hochwertige Produkte spezialisiert haben.
- 3. Ein steigendes Interesse an der regionalen Vernetzung.** Sowohl in den Interviews mit den regionalen Akteuren als auch in den Fallstudien wurde eine Vielzahl von Indikatoren und Aussagen gefunden, die darauf hinweisen, dass die Unternehmen eine stärkere regionale Ausrichtung in den letzten fünf bis zehn Jahren besaßen. Als regionale Outsourcing-Experimente abgebrochen wurden, schenken die Unternehmen mehr Aufmerksamkeit der regionalen Ebene. Niemand der befragten Akteure konnte diese Änderung wirklich erklären.

Eine Verantwortung für die Region und die Arbeitnehmer kann diesem besonderen Typ von Unternehmen in OWL zugesprochen werden, ebenso wie ein Gefühl der Verantwortung gegenüber dem Unternehmen seitens der Mitarbeiter. Persönliche Verantwortung beinhaltet direkte und intensive Kommunikation zwischen dem Unternehmensbesitzer und den Mitarbeitern, und dies laut eines Interviewpartners, vermeidet bürokratische Entscheidungsprozesse und ermöglicht schnelle Entscheidungen. Misserfolge sind in solch einer Kultur besser zu verkraften und kommende Schritte zu klären.

Nicht zuletzt haben Familienunternehmen ein Gesicht (das nicht immer ein Familienmitglied sind muss). Dementsprechend sind Familienunternehmen nicht nur in wirtschaftlicher Hinsicht präsent, aber auch im täglichen Leben (z.B. wenn der Unternehmensinhaber das

Mittagessen gemeinsam mit den Arbeitnehmern einnimmt) und in gemeinsamen Geschichten verhaftet bleibt. So wird einem Inhaber eines großen Familienunternehmens nachgesagt, dass er lokale Nahrungsmittel bevorzugt und sehr bescheiden lebt. Luxus und eine expressive Lebensweise sind nur schlecht mit dem Image eines Familienunternehmens in OWL zu vereinbaren.

Wenn diese Ideen von Familienunternehmen als Wirtschafts- und Arbeitsframe zu interpretieren sind, sieht man, dass Familienunternehmen nicht nur eine rechtliche Angelegenheit sind, sondern dass es eine Menge von Unternehmen gibt, die per Definition keine Familienunternehmen sind, aber behaupten, dass sie fühlen und handeln wie ein Familienunternehmen. Zum Beispiel sagt ein öffentliches Unternehmen aus der Region, dass es mehr in der Art eines Familienunternehmens funktioniert und arbeitet als ein öffentliches Unternehmen. Ein Gesprächspartner aus der ITK-Branche bestätigt, dass er die Idee mag, der Gründer eines Multi-Generationen-Familienunternehmens zu werden. Er sieht sein Unternehmen als eine Familie aus zwei Gründen: 1) Verschiedene Mitglieder aus seiner Familie arbeiten bereits im Unternehmen wie sein Bruder, seine Schwester sowie sein Schwager. 2) Er sieht sein Unternehmen als Familie und er äußert: „In dieses Unternehmen einzusteigen, ist wie zu heiraten“. Seine weitere Aussage bestätigt die vorige, dass die traditionellen Familienbetriebe einen Blick auf die Menschen als Mitarbeiter in den Unternehmen richten und dass eine partizipative sowie offene Beziehung innerhalb des Unternehmens gelebt wird, in der es gilt sich gegenseitig zu helfen, um Konflikte in einer offenen Weise aufzuheben.

Zusammenfassend ist die Region OWL, eine Region mit einem schwachen ethnischen und Landschaftsrahmen, dafür wird sie durch einen politischen Rahmen definiert. Dieser politische Rahmen ist ein Potenzial. Es ist allerdings der starke Wirtschaftsframe, der den soziokulturellen Hintergrund für die optimale Nutzung der Potenziale des politischen Rahmens zulässt und der einen heute starken Arbeitsframe begründet.

## **Kulturelle Aspekte und Strategien zur Bewältigung des Strukturwandels – Zusammenfassende Eindrücke und Fragen**

Was ergibt sich aus diesen Überlegungen nun für die Rolle der Kultur und für die Frage nach der Bewältigung des Strukturwandels? Spielt Kultur eine Rolle, und wenn ja, lassen sich spezifische Aspekte für eine erfolgreiche Bewältigung des Strukturwandels herausarbeiten? Um diese Frage zu beantworten, muss sich zunächst vor Augen gehalten werden, was die Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Strategien im Umgang mit Strukturwandel sind. Folgt man der regionalwirtschaftlichen Diskussion,

so können drei Aspekte in den Mittelpunkt dieser abschließenden Überlegungen gestellt werden: Es kann erstens davon ausgegangen werden, dass regionale Entwicklung nie bei null anfängt, sondern sich im Rahmen von Pfaden bewegt. Pfade können sich ändern, hierbei spielt die Fähigkeit zum gemeinsamen strategischen Handeln (regionale Governance) eine wesentliche Rolle, wobei es drittens auch darum geht, die vorhandenen oder mobilisierbaren Ressourcen effektiv einzusetzen.

Pfadabhängigkeit ist mittlerweile eine Schlüsselkategorie in der Diskussion um Strukturwandel. Martin (2006, S. 50) sieht in pfadabhängigen Prozessen „die Unfähigkeit, sich ihrer jeweiligen Geschichte zu entziehen“. Weiter führt er aus: „Pfadabhängigkeit hat folglich einen ortsabhängigen Charakter. Sie produziert nicht nur Geographie, sondern Geographie produziert auch Pfadabhängigkeit“ (S. 60). Pfadabhängigkeit ist also sozial konstruiert und verweist auf die Bedeutung von Persistenz, enthält als soziales Konstrukt aber auch die Möglichkeit des Wandels, wobei kulturelle und materielle Faktoren zusammenwirken. „Einerseits ermöglichen technologische und institutionelle Konvergenzmechanismen, die Synchronisierung individueller und organisatorischer Entscheidungen und die verschiedenen Formen steigender Skalenerträge die Entstehung von Pfadabhängigkeit und Lock-in-Effekten in der regionalen wirtschaftlichen Entwicklung. Andererseits aber generieren die ortsspezifische Geschichte, die vielfältigen Alternativen der Wissensentwicklung und die institutionellen Bedingungen Vielfalt und Heterogenität in der ökonomischen Landschaft und geben somit einen permanenten Impuls für Pfadentriegelung und –neugestaltung.“ (S. 73).

Die hier diskutierten Frames geben die Möglichkeit, die Wandlungsprozesse differenzierter zu analysieren. Der ethnische und der landschaftliche Frame sind im Verlauf des Strukturwandels weitgehend stabil, aber ihre Bedeutung im Strukturwandel ändert sich. Ein erkennbarer, historisch gewachsener und nicht nur folkloristisch und museal präsentierter Frame kann dazu beitragen, die Sichtbarkeit und Besonderheit einer Region im Gefühl einer zunehmenden globalen kulturellen Nivellierung zu stärken, kann auch als kulturelles und soziales Kapital die kollektive regionale Handlungsfähigkeit stärken, Basel kann in den hier diskutierten Regionen als jeweiliges Beispiel gesehen werden. Er wird weiterhin dadurch relevant, indem lokale Produkte und Authentizität zu wachsenden Nischen in Kontrast zur standardisierten Massenproduktion werden. Hierfür steht aus den von uns untersuchten Regionen vor allem Wales als Beispiel. Generell kann aber davon ausgegangen werden, dass tradierte ethnische Frames sich immer stärker mit globalen kulturellen Trends konfrontiert sehen, ein Aspekt, auf den in Zusammenhang mit dem Wirtschaftsframe Bezug genommen wird. Der Landschaftsframe, der zu Beginn der Industrialisierung in seiner Bedeutung für natürliche Ressourcen (Rohstoffe, Verkehrsanbindung, Zentralität) von hoher Bedeutung war, stellt sich heute anders dar: Vor dem Hintergrund der zunehmend wissensbasierten

Produktion wird qualifizierte Arbeitskraft zu der zentralen Ressource für erfolgreiche Bewältigung des Strukturwandels. Und angesichts des demographischen Wandels und einer erwarteten Knappheit dieser Ressource gewinnt der Landschaftsframe in seiner Bedeutung für Lebensqualität („weicher Standortfaktor“) erneut an Wichtigkeit.

Der politische Frame ist in den hier untersuchten Regionen von erheblichen, wenn auch von Fall zu Fall unterschiedlichen, Umbrüchen geprägt. Dies beginnt mit dem grundlegenden Systemwandel in Europa (Győr, Brandenburg), geht weiter mit einem generellen Trend zur Dezentralisierung und Regionalisierung (Hooghe, et al., 2010), was vor allem in Brabant, Ostwestfalen-Lippe, Steiermark und Wales einen Rahmen für aus den Regionen heraus formulierte strukturpolitische Strategien eröffnet hat. Nicht zu unterschätzen ist auch, wie gezeigt, die gestärkte Position von Grenzregionen durch die im Rahmen des europäischen Einigungsprozesses immer durchlässiger werdenden Grenzen (Basel, Győr, Brabant). Allerdings konnte am Beispiel Ostwestfalen-Lippe auch gezeigt werden, dass die Möglichkeiten durch den veränderten politischen Frame ein Potenzial darstellen, das nicht zwangsläufig wirksam wird, wenn eine gemeinsamer wirtschaftlicher oder etwa ethnischer Frame vorhanden ist. Bezogen auf den Strukturwandel und auf die damit verbundenen Strategien ist der Wirtschaftsframe zentral und hier zeigen sich am deutlichsten die Spannungen. Ein klarer und handlungsleitender Frame ist, wie gezeigt, in Ostwestfalen-Lippe vorhanden. Ähnlich ist es auch in Brabant: jedoch werden hier Spannungen mit den wachsenden globalen Ausrichtungen zentraler Unternehmen bereits erkennbar. Während diese beiden Regionen eine relativ kontinuierliche Pfadentwicklung aufweisen, sind in den anderen Regionen umfassende Brüche zu erkennen - zum einen zwischen alten und neuen Branchen (Steiermark, Wales), zum anderen zwischen tradierten, regional verankerten Elementen des Wirtschaftsframes und neuen globalen Einbindungen (Wales, Brandenburg, Győr).

Der Zusammenhang zwischen einem kohärenten Frame, sozialem Kapital, Netzwerken und regionaler Handlungsfähigkeit wird in Ostwestfalen-Lippe am deutlichsten. Hier zeigt sich, dass der wirtschaftliche Erfolg einer Region eben auch in ihrer Vernetzungsfähigkeit und der Verständigung der Akteure auf einen gemeinsamen thematischen Fokus liegt. Regionale Netzwerke wiederum beruhen auf sozialem Kapital, das Vertrauen, als wichtige Komponente bei der Netzwerkbildung, fördert (Putman, 1993). Soziales Kapital und das entscheidende Maß an Vertrauen scheinen aber nicht allen Regionen gleich gegeben. Periphere Regionen weisen auf eine höhere Vertrauens- und damit Netzwerkbildung als Agglomerationen oder Metropolregionen hin. Das notwendige Vertrauen zur Kooperation in peripheren Regionen zeichnet sich durch eine bestimmte Nähe und Kultur und die Notwendigkeit gemeinsam zu agieren aus. Im Falle der Region OWL ist es die Kultur der Familienunternehmen, die eine gewisse Stabilität, Kontinuität und Werte-

vorstellung einnimmt und damit den Nährboden für Vertrauen und regionale Vernetzung schafft. Das jedoch hat seinen Preis. Der Aufbau von Netzwerken und regionalen Kooperationen raubt einer Region viel Kraft. Das regionale Vernetzen kann dazu führen, dass eine Region global kaum noch agieren kann, da sie in ihren regionalen Strukturen festgefahren ist. Es drohen Lock-in-Effekte und die Unfähigkeit, über den eigenen Tellerrand zu schauen. Eine unflexible Herangehensweise an Problemlösungen und ein Mangel an neuem Wissen für innovative Handlungen wären die Folgen.

Dennoch, keine Region ist heute isoliert zu betrachten. Jede Region steht durch verschiedene Kanäle in einem ständigen globalen Austausch und kann auf diese Weise dem alleinigen Fokus auf sich selbst entkommen. Appadurais (1996) „5 scapes“ können dabei als Räume des Austausches von Informationen und Ideen gelten, damit Regionalisierung und Internationalisierung gleichzeitig stattfinden können. Der Ethnoscape beschreibt interregionale Migrations- aber auch Touristenströme und damit die Idee, wie mit der Mobilität des Menschen auch ein Wissenstransfer gefördert werden kann, gerade in Bezug auf spezielles Wissen, das vor allem an Fachpersonal gebunden ist. Aber auch der Technoscape und der Finanzscape sind fluide Räume, in denen mit Hilfe von neuen Technologie- und Kommunikationswegen sowie dem Agieren in internationalen Finanzsystemen, Netzwerke und Kooperationen zur Wissensbildung gefördert werden können. Die letzten beiden „scapes“, der Mediascape und der Ideoscape, werden vor allem dann wichtig, wenn es um das Bilden und Vertreiben eines regionalen Images sowohl national als auch international geht, was in dem Falle auch für die Region OWL gilt.

Laufen Regionen Gefahr, sich zu stark auf eigene Belange zu fokussieren, brauchen sie eine stärkere Verankerung in den einzelnen „Scapes“, die z. B. durch die Einbindung weiterer Akteure von außen gegeben sind. So können beispielsweise Beiratsmitglieder verschiedener regionaler Gremien oder Unternehmen etc. von außerhalb der Region ausgewählt werden. Einen weiteren Austausch bieten vor allem regionale Universitäten, die als „Knoten“ in internationalen Netzwerken agieren und durch mögliche „Summer Schools“ sowie Kooperationen mit ihren Alumni neues Wissen in die Region bringen und an die Region binden. Internationale Netzwerke sind heutzutage aber auch Teile jedes global agierenden Unternehmens, das diese sowohl durch Wirtschaftsbeziehungen als auch Beziehungen zu ehemaligen Mitarbeitern aufrechterhalten kann. Auch internationale Messen und Konferenzen, die in der Region organisiert werden, dienen als Austauschbörse neuer Ideen. Schließlich sollte die Humankapitalstrategie jeder Region niemals die Arbeitsmigration außer Acht lassen und Maßnahmen fördern, die sowohl die Rückkehrmigration als auch neue Einwanderer adressieren, die durch ihre Netzwerke zu Pipelines des Lernens und Wissensaustausches werden.

Im Vergleich Ostwestfalen-Lippe und Basel werden aber auch zwei unterschiedliche strukturpolitische Ent-

wicklungsmodelle deutlich: in Ostwestfalen-Lippe eine ausgeprägte regionale Strategiefähigkeit, die auf Kooperation im Rahmen eines einheitlichen Frames basiert, in Basel ein metropolitanes Modell, das von Spannungen und Konflikten durchzogen ist, daraus aber anders als in den anderen hier diskutierten Regionen eine produktive Kraft entfaltet.

Dies hat wieder Auswirkungen auf die qualifizierten Fachkräfte als der entscheidenden Ressource im Strukturwandel.

Allgemein betrachtet scheinen Metropolregionen attraktiver für Fachkräfte. Diese Vermutung wird durch den globalen Trend der Land-Stadt-Wanderung bekräftigt. Dennoch können keine pauschalen Aussagen über regionale Attraktivität getroffen werden. Generell kann festgehalten werden, dass neben harten regionalen Faktoren wie einer guten Infrastruktur und einem positiven Stadtbild (z.B. ausgeprägte Architektur), weiche regionale Attraktivitätsfaktoren wie eine hohe Lebensqualität, sichere Arbeitsplätze, persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten, gute Löhne, soziale Sicherheit, günstige Lebenshaltungskosten und Immobilienpreise, Arbeitsmöglichkeiten für den Partner sowie eine organisierte Kinderbetreuung die Wahl des Wohn- und Arbeitsortes stark mitbestimmen. Daneben ist zu berücksichtigen, dass die Anforderungen von Fachkräften an Regionen/Städte unterschiedlich ausfallen. Sie unterliegen nicht selten den Lebenszyklen der Zielgruppen. Dass sich Absolventen, die in erster Linie das Vorantreiben ihrer Karriere fokussieren, öfter an Großstädten oder Metropolen orientieren, ist wenig verwunderlich. Auch die Tatsache, dass Fachkräfte mit einer fortgeschrittenen Karriere und einer Familie, aus Großstädten oder auch Stadtzentren fortziehen, um ihren Nachwuchs in einem „grünen“ Umfeld aufwachsen zu sehen, ist nachvollziehbar. Es gibt eine allgemeine Einschätzung, wie eine attraktive Region zu sein hat. Oft gilt hier als Vorbild und Referenzregion, die nationale Region, die das beste Ergebnis im Hinblick auf Attraktivität erzielt - so gilt dies z.B. für München oder Frankfurt aus der Sicht der deutschen Region OWL und für Radstand aus der Sicht der Region Brabant. Wien wird dann zur Referenzregion, wenn es aus der Sicht von Graz betrachtet wird, London, oder realistisch gesehen eher Edinburgh, wird dann zum Vorbild, wenn es aus der Perspektive von Cardiff betrachtet wird usw. Was den meisten Regionen zur Attraktivität fehlt, ist vor allem, wie bereits oben beschrieben, eine nötige Urbanität, ein blühendes Klima und globale architektonische Symbole. Basel u. a. begann seine dekorative Unzufriedenheit am frühesten zu lösen und folgte dem „Bilbao - Effekt“, indem es architektonische Trophäe anhäufte (Calatrava, Zaha Hadid, Norman Foster, Frank Gehry, Cesar Pelli) - ein Weg, der unterstützend wirkte und sich in Richtung globalisiertes Toronto (Frank Gehry, Will Alsop, Daniel Liebeskind), Berlin (Frank Gehry, Foster, Liebeskind, Richard Rogers, David Chipperfield) und Peking (Herzog & de Meuron, Rem Koolhaas, Foster, Skidmore, Owings & Merrill) orientierte.

Resümierend kann festgehalten werden, dass es starke Unterschiede in der Art gibt, wie die verschiedenen Frames in den Regionen untersucht werden können und wie sie die regionale Wirtschaftsleistung beeinflussen. Der Fakt ist: „Culture matters“. Aber es kann nicht gesagt werden, dass dieser oder jener Frame ausschlaggebend sei. Am besten scheint es, die einzelnen Frames als ein Potenzial zu verstehen, das unter bestimmten Umständen mobilisiert werden kann, oder eben ungenutzt bleibt. Die Art und Weise, wie diese Potenziale mobilisiert werden, hängt von unterschiedlichen Faktoren wie Zeit, Führung oder Marktchancen ab und hängt zugleich stark von der regionalen Situation ab.

## Literatur

- Amin, A., 2000. Industrial Districts. In: E. Sheppard, T. Barnes, eds. 2000 *A Companion to Economic Geography*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Appadurai, A., 1996. *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis. London: Minneapolis University Press.
- Asheim, B., 2000. Industrial districts: The contributions of Marshall and beyond. In: G. Clark, M. Feldman, M. Gertler, eds. 2000. *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford: Oxford University Press.
- Asheim, B., 1996. Industrial Districts as "Learning Regions": A Condition for Prosperity. *European Planning Studies*, 4, S. 379-400.
- Autio, E., 1998. Evaluation of RTD in Regional Systems of Innovation. *European Planning Studies*, 6, S. 131-140.
- Aydalot P. und Keeble, D., 1988. *High Technology Industry and Innovative Environments: The European Experience*. London: Routledge.
- Benz, A., Fürst, D., Kilper, H. und Rehfeld, D., 2000. *Regionalisation. Theory, Practice and Prospects in Germany*. Stockholm: Fritze.
- Bhabha, H.K., 2000. *Die Verortung der Kultur*. Tübingen: Stauffenburg Verlag.
- Bourdieu, P., 1983. Ökonomisches Kapital - Kulturelles Kapital - Soziales Kapital. In: R. Kreckel, ed. 1983. *Soziale Ungleichheiten*. Göttingen: Otto Schwartz & Co., S. 183-198.
- Breidenbach, J. und Zukrigl, I., 1998. *Tanz der Kulturen. Kulturelle Identität in einer globalisierten Welt*. München: Kunstmann.
- Cooke, P. und Rehfeld, D., 2011. Path Dependence and New Paths in Regional Evolution: in Search of the Role of Culture. *European Planning Studies*, 19(11), S. 1909-1929.
- Cooke, P., 2002. *Knowledge Economies. Clusters, Learning and Cooperative Advantage*. London: Routledge.
- Cooke, P., Heidenreich, M. und Braczyk, H., 2004. *Regional Innovation Systems*. 2. Aufl. London: Routledge.
- Cooke, P., Boekholt, P. und Tödtling, F., 2000. *The Governance of Innovation in Europe*. London, Pinter.
- Crevoisier, O., 2001. Der Ansatz des kreativen Milieus. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 45, S. 246-256.
- DiMaggio, P., 1994. *Culture and Economy*. The Handbook of Economic Sociology 27. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Garofoli, G., 1991. Local Networks, Innovation and Policy in Italian Industrial Districts. In: E. Bergman, G. Maier, T. Tödtling, eds. 1991. *Regions Reconsidered: Economic Networks, Innovation, and Local Development in Industrialised Countries*. New York: Manell.
- Goffman, E., 1974. *Frame Analysis. 'An Essay on the Organization of Experience'*. Northeastern University Press: Boston.
- Hall, S., 2002. Die Zentralität von Kultur. In: A. Hepp, M. Löffelholz, eds. 2002. *Grundlagentexte zur transkulturellen Kommunikation*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, S. 95-117.
- Hall, S., Peter, A. und Soskice, D., 2001. *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Harrison, L.E. und Huntington, S.P., 2000. *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*. New York: Basic Books.
- Hofstede, G., 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hollingsworth, J.R. und Boyer, R., 1997. *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hooghe, L., Marks, G. und Schakel, A.H., 2010. *The Rise of Regional Authority. A Comparative Study of 42 Democracies (1950-2006)*. London: Routledge.
- Keeble, D. und Wilkinson, F. eds., 2000. *High-Technology Clusters, Networking and Collective Learning in Europe*. Aldershot: Ashgate.
- Löw, M., 2001. *Raumsoziologie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Maillat, D., 1998. Vom 'Industrial District' zum innovativen Milieu: ein Beitrag zur Analyse der lokalisierten Produktionssysteme. *Geographische Zeitschrift*, 86, 1-15.
- Martin, R., 2006. Pfadabhängigkeit und die ökonomische Landschaft. In: Ch. Berndt, J. Glückler, eds. 2006. *Denkanstöße zu einer anderen Geographie der Ökonomie*. Bielefeld: transcript, S. 47-76.
- Martin, R., 2010. The Roepke Lecture in Economic Geography – Rethinking Regional Path Dependence: Beyond Lock-in to Evolution. *Economic Geography*, 86, S. 1-27.
- Martin, R. und Sunley, P., 2006. Path Dependence and Regional Economic Evolution. *Journal of Economic Geography*, 6, S. 395-438.
- Martin, R. und Sunley, P., 2010. The place of Path Dependence in an Evolutionary Perspective on the Economic Landscape. In: R. Boschma, R.L. Martin, eds. 2010. *Handbook of Evolutionary Economic Geography*. Cheltenham: Edward Elgar, S. 62-92.
- Piore, M.J. und Sabel, Ch., 1984. *The Second Industrial Divide*. New York: Basic Books.
- Piore, M.J. und Sabel, Ch., 1985. *Das Ende der Massenproduktion*. Berlin: Verlag Klaus Wagenbach.
- Pries, L., 2001. *Internationale Migration*. Bielefeld: transcript.
- Putman, R.D.; 1993. The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *The American Prospect*, 13, S. 13-45.
- Rehfeld, D., 1999. *Produktionscluster: Konzeption, Analysen und Strategien für eine Neuorientierung der regionalen Strukturpolitik*, Institut für Arbeit und Technik-Gelsenkirchen. München: Hampp Verlag.
- Sarasin, Ph., 2009. *Darwin und Foucault: Genealogie und Geschichte im Zeitalter der Biologie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Saxenian, A., 1994. *Regional Advantage: Cultural Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge: Harvard University Press.

- Sternberg, R. ed., 2006. *Deutsche Gründungsregionen*. Berlin: LIT Verlag.
- Trompenaars, F., 1993. *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey.
- Trompenaars F. und Prud'homme, P., 2004. *Managing Change Across Corporate Cultures*. Chichester: Capstone-Wiley.
- Tödttling F. und Trippel, M., 2005. One Size Fits All? Towards a Differentiated Regional Innovation Policy Approach. *Research Policy* 34, S. 1203-1209.

### **Zeitungsbeiträge**

- brand eins, Das Wirtschaftsmagazin der Regionen*, 02/2008.
- Manager Magazin*, 2012
- Neue Westfälische*, 14. 01.2009.
- Süddeutsche Zeitung*, Nr. 160, 2011, 22.
- Süddeutsche Zeitung*, Nr. 127, 2012, 7.
- The Economist*, 14.04.2012, 27 ff.

### **Arbeitspapiere aus dem CURE-Projekt ([www.cure-project.eu](http://www.cure-project.eu))**

- Clifton, N., 2009. *Regional Report Wales*. CURE D 26, Cardiff.
- Dörhöfer S., Minnig Ch. und Pekruhl, U., 2009. *Regional Report Basel*. CURE D 29, Olten.
- Gärtner S. und Rehfeld, D., 2009. *Regional Report East Westphalia Lippe*. CURE D 24, Gelsenkirchen.
- KWI Institute for Advanced Studies in the Humanities, 2009. *Regional Report Brandenburg Southwest*. CURE D 27, Essen.
- Losoncz M. und Szombathelyi, M., 2009. *Regional Report Győr Region*. CURE D 25, Győr.
- Nussmüller E., Lengauer L. und Tödttling, F., 2009. *Regional Report Styria*. CURE D 30, Wien.
- Prud'homme van Reine, P. und Dankbaar, B., 2009. *Regional Report Southeast Netherland*. CURE D 28, Nijmegen.