

Allianz der Willigen

Kollaboration und intelligente Spezialisierung ermöglichen Strukturwandel

Thomas Barth und Rasmus C. Beck

Regionalentwicklung musste schon immer Akteure mit unterschiedlichen Interessen unter einen Hut bringen. Die digitale Transformation erhebt Anforderungen, die nur gemeinsam und unter Nutzung der jeweiligen Stärken bewältigt werden können. So manifestiert sich die Notwendigkeit einer moderierenden Rolle, die unter Wahrung der Differenz gemeinsame Ziele und koordiniertes Handeln ermöglicht.

Leitende Fragen

Wie initiiert man in einer Region, die von industrieller Tradition geprägt ist, die Öffnung für neue Technologien? Wie sieht ein Konzept aus, wenn dieser Wandel alles Bisherige in Frage stellt und es sich wie im Falle von Industrie 4.0 um ein Bündel von Technologien handelt, die in ihrer Gesamtwirkung disruptives Potenzial haben? Die logische Antwort kann nur sein, dass jeder Akteur sich auf seine Stärken konzentriert und zugleich jene Leistungen gemeinsam erbracht werden, die ein Einzelner nicht stemmen kann. Doch wie bringt man dann die unterschiedlichen regionalen Akteure, die es bislang gewohnt waren, bestenfalls nebeneinander, oftmals gegeneinander zu operieren, in Dialog, zu gemeinsamen Zielen und kollektiver Aktion? Technologischer Wandel stößt hier auf ein Governance-Defizit, welches moderiert werden muss. Wie könnte diese Rolle ausgestaltet werden?

Die Rolle regionaler Wirtschaftsförderung

Der Regionalverband Ruhr bündelt die Interessen der Städte und Kreise gegenüber Land, Bund und europäischen Ebenen. Eine Tochter des Verbandes ist die Wirtschaftsförderung metropol Ruhr GmbH (wmr), die für die Wirtschaft eine koordinierende Funktion als Dienstleister und Impulsgeber einnimmt. Sie integriert die kommunalen Interessen und formt gemeinsam mit den 53 Städten das ökonomische Profil der Region. Hierzu gehören Projektentwicklungen in regional bedeutsamen Leitmärkten und Handlungsfeldern, Standortmarketing (inkl. Standortsicherung, Standortentwicklung und Standortprofilie-

rung), Akquisition und Beratung von Unternehmen in allen Fragen der Standortsuche sowie die Initiierung und Begleitung regionaler Netzwerke und Kompetenzzentren im Rahmen von Digitalisierung und Industrie 4.0.

Die Geschäftsgrundlage der wmr ist ein in einem gemeinsamen Prozess entwickeltes Leitbild als Dienstleister, das sich an einem strikten Qualitätsmanagement orientiert. Es bietet die Basis für einen ständigen Dialog auf Augenhöhe, um die konkreten Bedarfe der Kommunen, aber auch der Unternehmen vor Ort zu verstehen und darauf aufbauend gemeinsam Projekte zu entwickeln, die den Wirtschaftsstandort stärken und neue Arbeitsplätze im Zuge des Strukturwandels schaffen.

Die Metropole Ruhr

Die Metropole Ruhr hat 53 Kommunen mit über fünf Millionen Einwohnern. Sie verfügt über 22 Hochschulen mit 280.000 Studierenden. 155.000 Unternehmen sind dort beheimatet, die im Jahr 2015 einen Umsatz von 330 Milliarden Euro erwirtschafteten. Damit hat die Region so viele Einwohner wie Sachsen-Anhalt, Thüringen und das Saarland zusammen und ist wirtschaftlich so stark wie etwa Sachsen und Berlin gemeinsam. Die Region hat zugleich mit einem tiefen Strukturwandel zu kämpfen, der im Spannungsfeld des montanindustriellen Erbes von Kohle und Stahl und der Wendung zu neuen Leitmärkten wie Gesundheit, Mobilität, Ressourceneffizienz sowie insbesondere der digitalen Transformation liegt.

Regionale Innovationssysteme

Die regionale Wirtschaftsförderung folgt dem Trend zum «kooperativen Staat» als neuem Leitbild, in dem es darum geht, einerseits staatliche und nicht-staatliche Akteure zu koordinieren und dabei andererseits aber die Eigenrationalitäten des staatlichen wie des privaten Sektors zu wahren. Generell hat sich damit der Typus politischer Steuerung verändert. Sie knüpft stärker als je zuvor an die netzwerkbasierten Potenziale von Unternehmen, Hochschulen, Instituten und Kommunen an und versucht sie in regionalen Innovationssystemen zusammenzufassen, um etwa den digitalen Wandel zu steuern (Beck & Schmid 2016). Es handelt sich hier um eine quasi-hoheitliche Aufgabe, die aber nur Kontexte bereitstellt oder initiiert, im Sinne der im Folgenden skizzierten Meta-Innovationen, die die Bedingung von technischen Innovationen bilden.

«Komplementoren bei der Schaffung von Märkten und Konkurrenten bei der Aufteilung von Märkten»

Leitmärkte und intelligente Spezialisierung

Der Leitmarktansatz ist eine Weiterentwicklung der Cluster-Analyse, welcher weniger bestehende Branchenhäufungen in den Blick nimmt, sondern vielmehr auf regionale Leitmärkte, denen ein besonderes Entwicklungspotenzial zugeschrieben wird, fokussiert. Diese Leitmärkte werden oftmals aus Megatrends geboren, wie etwa Gesundheit, Mobilität und Digitalisierung. Eine Vision ist die Entwicklung eines regionalen Wachstums/Technologie-Portfolios, das an vorhandene Ressourcen anknüpft und die Marktchancen differenziert nutzt. Der Weg dorthin liegt in der smarten oder intelligenten Spezialisierung (Smart Specialisation). Regionen konzentrieren sich auf lokale Wachstumspfade, auf denen sie ein besonderes Innovations- und Vernetzungspotenzial haben. Dieser Ansatz ist auch in den neuen Prioritäten der europäischen Regionalpolitik «Europa 2020» verankert: «'Europe 2020' requires policy makers to consider how the different aspects of smart, sustainable and inclusive growth are interrelated. Integrated smart specialisation strategies (RIS3) respond to complex development challenges by adapting the policy to the regional context. [...] Policies must be tailored to the local context, acknowledging that there are different pathways for regional innovation and development.» (European Commission 2013).

Die Entwicklung setzt voraus, dass die Ressourcen und die damit verbundenen Ziele bzw. Entwicklungsmöglichkeiten richtig eingeschätzt werden. Ein zunächst simpel anmutendes, aber im Falle einer vielgestaltigen Ballungsregion nicht einfaches Unterfangen. Kommunen stehen genauso wie Unternehmen im Wettbewerb untereinander, mit eigenen Geschichten und Herausforderungen sowie höchst unterschiedlichen Res-

ourcen in Form von politischer Aufmerksamkeit, Geld, Personal und langem Atem. Jeder Akteur muss angesichts einer solchen Ausgangssituation zunächst die Erkenntnis erlangen, dass seine Potenziale effizienter durch Kooperation zum Tragen kommen, als durch Alleingänge. Das gilt für geringere Transaktionskosten ebenso wie höhere Qualität und Innovationen (Wirtschaftsförderung metropol Ruhr 2014).

Soziale Innovationen und Meta-Innovationen

Regionale Entwicklungsprozesse begleitet immer das Phänomen, dass Akteure Komplementoren bei der Schaffung von Märkten und Konkurrenten bei der Aufteilung von Märkten sein können (Nalebuff & Brandenburger 1996). Intelligente Spezialisierung wird aber nur gelingen, wenn beteiligte Akteure wie die Kommunen, aber auch Unternehmen und Hochschulen lernen, dass gerade der Wettbewerb zur Kooperation zwingt, weil niemand die sich anbahnende Komplexität des digitalen Wandels alleine bewältigen kann. Hier entwickelt sich ein Raum für soziale Innovationen, weil es wenig Vertrauen und wenig Kooperationsverfahren gibt. Soziale Innovationen richten sich auf neue Formen der Kooperation und des Miteinanders, wo vorher nur ein Neben- oder gar ein Gegeneinander war.

Smarte Spezialisierung adressiert Leitmärkte und Schlüsseltechnologien, die ihrerseits die Bedingungen der Möglichkeiten von Produkt- und Verfahrensinnovationen liefern. Insofern sprechen wir von Meta-Innovationen, also Innovationen, die Innovationen erzeugen. Das besondere Potenzial von Industrie 4.0 liegt genau hier: in der Vernetzung bislang unverbundener Technologien, die vielfältige Impulse und auch disruptiven Wandel freisetzen können.

Die regionale Wirtschaftsförderung in der Metropole Ruhr sieht in diesen Spannungsfeldern ihr neues Entwicklungsverständnis. Es geht darum, die Bedingungen für derartige Transformationen in der Region durch Dienstleistungen sicherzustellen und darüber hinaus den Wandel bei der Entwicklung von Kooperationsformen zu begleiten. Technische Innovationen, Meta-Innovationen und soziale Innovationen sind somit ganzheitlich zu betrachten. Wir gehen davon aus, dass der technologische Wandel über alle Organisationsgrenzen hinweg Governance-Probleme jenseits der Hoheitsgebiete der klassischen Akteure aufwerfen wird, wo es weder Diskurskultur noch Entscheidungsformen gibt, im Gegenteil. Ohne soziale Innovationen in diesem Feld, ohne Einigungs- und Handlungsformen, wird es keine digitale Transformation geben. Wie wir noch darlegen werden, ist auch das ein kultureller Wandel, der grundlegende Logiken auf den Prüfstand stellt.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der Organisationsentwicklung.