

# Internationaler Workshop Clustermanagement

## Resultate

Ergebnisdokument vom 14. Mai 2014 in Basel

Diskussionspapier 1/2014

Europäisches Kompetenz-  
und Forschungszentrum  
Clustermanagement



Centre européen de  
compétences et de recherche  
Management de Cluster

## Herausgeber

© Europäisches Kompetenz- und Forschungszentrum Clustermanagement  
im Juli 2014

## Autoren

Universität Straßburg  
Madjid Bouzar, Verena Hänsch-Hervieux, Carole Maillier

Fachhochschule Nordwestschweiz  
Marisa Helfer, Samuel Waldis

Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl  
Prof. Dr. Hansjörg Drewello, Fabian Kiehlmann

## Gestaltung

Universität Straßburg – Service formation continue

ISSN 2197-9499

Diese Veröffentlichung wurde gefördert durch:



Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)  
*Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt*



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra



## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Einleitung.....	6
Resultate des Themenbereichs Vernetzung .....	7
Resultate des Themenbereichs Qualitätsmanagement.....	10
Resultate des Themenbereichs Weiterbildung .....	13
Berufsbild des Clustermanagers.....	18
Schlussfolgerungen .....	22

## Vorwort

Das Europäische Kompetenz- und Forschungszentrum Clustermanagement setzt sich seit seiner Gründung 2013 für die grenzüberschreitende wirtschaftliche Zusammenarbeit in der Trinationalen Metropolregion Oberrhein (TMO) ein. Die Initiatoren streben eine Professionalisierung des Clustermanagements und die positive Beeinflussung der regionalen wirtschaftlichen Entwicklung durch bessere Vernetzung, Qualitätsmanagement und Weiterbildung an. Besonders im Fokus steht dabei immer der grenzüberschreitende Mehrwert in unserer Region.

Nach einer Bestandsaufnahme, die im ersten Diskussionspapier „Die Clusterlandschaft in der TMO“ verarbeitet wurde, führte das Kompetenzzentrum im Rahmen des Forschungsprojekts „Manager von Clustern und regionalen Netzwerken in der TMO“ mehrere nationale und internationale Workshops und Anlässe durch. An diesen haben eingeladene Akteure aus der Wirtschaft, der Wissenschaft sowie der Politik und der Verwaltung teilgenommen. Der Austausch zwischen den Akteuren fand unter methodischer Begleitung statt, woraus sich die Resultate ergaben, die auf den folgenden Seiten vorgestellt werden. Sie sind geordnet in die Themenbereiche Vernetzung, Qualitätsmanagement, Weiterbildung und Berufsbild.

Um kontinuierlich auf seine Ziele hinzuarbeiten, bietet das Kompetenzzentrum auch künftig Beratungsleistungen, Weiterbildung und angewandte Forschung für Cluster, Firmen und Verwaltungen an. Zudem führt das Kompetenzzentrum Veranstaltungen zu clusterrelevanten Themen durch, die Akteure aus den drei Ländern unserer Region zusammenbringen.

Die Initiatoren des Europäischen Kompetenz- und Forschungszentrums Clustermanagement:

Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl, Prof. Dr. Hansjörg Drewello

Fachhochschule Nordwestschweiz, Marisa Helfer

Université de Strasbourg-ITIRI, Madjid Bouzar

## Einleitung

Am internationalen Workshop vom 14. Mai 2014 in Basel zum Thema Clustermanagement kamen Vertreterinnen und Vertreter von Clustern, der Wirtschaftsförderung, der öffentlichen Verwaltung und der Forschung zusammen. Sie stammen aus den Ländern Deutschland, Frankreich, der Schweiz sowie Rumänien, Italien und Kroatien. Unter der Leitung des Projektteams des Europäischen Forschungs- und Kompetenzzentrums Clustermanagement diskutierten sie die folgenden Themen: Vernetzung, Qualitätsmanagement und Weiterbildung im Bereich Clustermanagement anhand der Methode World Café sowie das Berufsbild des Clustermanagers mit Hilfe quantitativer Einschätzungen an Stellwänden. Alle vier Themen wurden insbesondere in einem grenzüberschreitenden Kontext vertieft, nachdem die nationalen Sichtweisen im Rahmen vorausgegangener Workshops erarbeitet worden waren.

## Resultate des Themenbereichs Vernetzung

Im Themenbereich Vernetzung wurden den Teilnehmenden vier Hypothesen vorgelegt, die das Resultat eines der oben erwähnten nationalen Workshops sind. Folgend werden die Diskussionen ohne Wertung in der Reihenfolge der Hypothesen festgehalten. Einleitend werden die Hypothesen beschrieben. Am Schluss steht jeweils eine Einschätzung zur Hypothese.

### *These 1: Individuen sind die wahren Clusterakteure - nicht die Unternehmen*

Beschreibung der Hypothese: Als Mitglieder von Clustern werden meist Unternehmen genannt. Diese zahlen Mitgliederbeiträge, sind auf den Internetseiten der Cluster aufgeführt und stellen so das Bild nach aussen dar, das von clusterfremden Akteuren wahrgenommen wird.<sup>1</sup> Doch die prägenden Elemente eines Clusters sind nicht die Unternehmen, sondern die Individuen; die Vernetzung findet zwischen ihnen statt und nicht zwischen den Unternehmen. Auch hängt die Clusterentwicklung massgeblich von den Individuen und nicht von den Unternehmensstrategien ab. Cluster bestehen somit zwar aus Unternehmen, die jedoch eine passive Rolle einnehmen. Entscheidend sind die aktiven Individuen.

Aussagen in den Diskussionen: Cluster und deren Mitglieder (Unternehmen) haben in der Regel ein wirtschaftliches Interesse an einer gemeinsamen Zusammenarbeit. Eine Erfolgsgarantie in der wirtschaftlichen Aktivität ist dieses gegenseitige Interesse allerdings nicht. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit braucht es zusätzlich die Ebene der Beziehungen zwischen den Individuen. Auf der Ebene der Individuen wird die Zielsetzung des Clusters verankert und umgesetzt. Zudem sind es die Individuen – und nicht die Unternehmen – die Spill-Over-Effekte generieren und als Multiplikatoren der Clusterzielsetzung fungieren können. Weiter ist die Ebene der Individuen wichtig in Situationen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit: Oftmals fehlt in transnationalen Gebilden das Vertrauen zwischen den einzelnen Mitgliedern. Und dieses Vertrauen wird nicht zwischen Unternehmen aufgebaut, sondern zwischen Individuen. Die meisten Workshop-Teilnehmenden stellen die Wichtigkeit der Individuen in den Vordergrund, die somit de facto die Akteure in den Clustern sind. Demgegenüber steht allerdings die Aussage, dass die Rolle als effektive Mitglieder den Unternehmen zukommt.

Einschätzung zur Hypothese: Die Hypothese wird von den Teilnehmenden mehrheitlich gestützt: Die Individuen sind die Clusterakteure, nicht die Unternehmen.

### *These 2: Unterschiedliche Cluster brauchen unterschiedliche Clustermanager*

---

1. Die vorliegende Publikation wurde in der Schweiz, Deutschland und Frankreich erstellt. Auf die Verwendung des „ß“ wurde aus Gründen der einheitlichen Lesbarkeit verzichtet.

Beschreibung der Hypothese: Das Profil des Clustermanagers muss demjenigen des Clusters entsprechen. Geeignet sind Personen, welche a) die Branchen kennen, b) darin vernetzt sind und daneben c) die klassischen Fähigkeiten eines Managers haben. Was die optimale Besetzung der Funktion des Clustermanagers anbelangt, unterscheiden sich die Ausprägungen dieser drei Aspekte.

Aussagen in den Diskussionen: Bezüglich dieser Hypothese gibt es zwei Aspekte: Der Clustermanager braucht für eine erfolgreiche Arbeit einerseits ein Grundverständnis der Branche, in welcher das Cluster angesiedelt ist. Allerdings muss diese Erkenntnis differenziert werden: Während das Fachwissen eines Clustermanagers bei einem Produktionscluster stark ausgeprägt sein muss, ist dieses Wissen für einen Manager eines Dienstleistungsclusters nicht von gleich grosser Bedeutung. Im besten Falle war der Clustermanager vor dieser Funktion selbst in der Branche tätig und verfügt über eine entsprechende Vernetzung. Andererseits ist es entscheidend, dass der Clustermanager über klassische Managementfähigkeiten verfügt: Er muss unter anderem fähig sein, Probleme seiner Mitglieder zu erkennen und Menschen verschiedener Kulturräume zusammenzubringen. Letzteres ist bei der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit entscheidend, bei der er insbesondere auch die Rechtslage der involvierten Länder kennen muss.

Einschätzung zur Hypothese: Die Hypothese wird von den Teilnehmenden mehrheitlich gestützt: Clustermanager sind nicht beliebig austauschbar zwischen Clustern unterschiedlicher Branchen, verschiedene Cluster brauchen auch verschiedene Clustermanager.

*These 3: Cluster sind keine Selbstläufer - mit Wendepunkten und verblässender Anfangseuphorie gilt es umzugehen*

Beschreibung der Hypothese: Während der Anfangszeit des Clusters herrscht Euphorie bei den Mitgliedern, bei den Machern und bei den Geldgebern. Nach ungefähr fünf bis sechs Jahren steht jedoch im Lebenszyklus eines Clusters ein Wendepunkt an. Die Motivation der Cluster-Mitglieder zur Kooperation droht nachzulassen. Es ist die Aufgabe des Clustermanagements, mit dieser Situation umzugehen und dem Cluster neuen Schub zu geben. Er hat mit der Tatsache zu kämpfen, dass Cluster keine Selbstläufer sind und muss sicherstellen, dass eine Identität entsteht, in der sich die Akteure wiedererkennen und die ein Gefühl der Einheit vermittelt.

Aussagen in den Diskussionen: Bezüglich dieser Hypothese konnten zwei Grundhaltungen unterschieden werden: Auf der einen Seite besteht die Ansicht, dass der Clustermanager nicht alleine dafür verantwortlich ist, dass Zeiten abgeschwächter Motivation innerhalb des Clusters oder Wendepunkte erfolgreich überstanden werden. Er nimmt nicht die Funktion eines „kreativen Genies“ ein, das für alle Problemstellungen eine geeignete Lösung hat. Seine Aufgabe ist vielmehr, das Innovationspotential seiner Mitglieder auszuschöpfen und mit ihnen gemeinsam Lösungen zu finden. Demgegenüber steht die Ansicht, dass die Verantwortung alleine beim Clustermanager

liegen sollte. Die Verantwortung der Mitglieder besteht dann darin, den Clustermanager mit allen ihnen zur Verfügung stehenden Informationen zu versorgen und ihm somit eine Basis für weitere Entscheidungen zu schaffen. Für beide Grundhaltungen gilt generell, dass der Clustermanager für die Überwindung von Wendepunkten und Problemstellungen mit der sozialen und wirtschaftlichen Umwelt in Beziehung stehen muss. Zudem soll er Zwischenresultate seiner Arbeit periodisch kommunizieren und somit das Vertrauen bei den Mitgliedern in seine Arbeit stärken.

Einschätzung zur Hypothese: Die Hypothese wird von den Teilnehmenden gestützt: Ein Cluster ist mit problembehafteten Perioden im Laufe seines Lebenszyklus konfrontiert. Die Lösungsansätze und Verantwortlichkeiten divergieren jedoch.

*These 4: Interclustering, zweckdienliche politische Rahmenbedingungen, starke akademische Partner und klare Zuständigkeiten versprechen Erfolg*

Beschreibung der Hypothese: Ein Lösungsansatz für Problemfelder von Clustern ist beispielsweise das Konzept des Interclusterings: Clustermanager erkennen nicht nur in der Vernetzung der eigenen Mitglieder innerhalb des Clusters, sondern auch in der Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren Clustern einen Mehrwert. Denn: Innovation kann auch in der Kooperation zwischen Clustern entstehen. Der Clustermanager agiert dabei als Facilitator. Zudem helfen zweckdienliche politische Rahmenbedingungen, das Problem der zuweilen unklaren Aufgabenteilung zwischen Staat und Cluster zu entschärfen, die Zahl der Akteure auf einem zweckmässigen Level zu halten und die Förderstrukturen für Cluster zu verbessern. Ausserdem unterstützen starke akademische Partner die Cluster auf dem Weg zu deren Erfolg. Schliesslich ist ein Lösungsansatz bzw. die Aufgabe des Clustermanagers, die Grenzen des Clusters klar abzustecken. Zuweilen ist der Unterschied zwischen einem Verband und einem Cluster nicht klar. Das kann zu Spannungsfeldern zwischen den beiden Organisationseinheiten führen, weil beide die gleichen Aufgabenfelder besetzen.

Aussagen in den Diskussionen: Politische Rahmenbedingungen werden für den Aufbau eines Clusters sowie für dessen Weiterentwicklung als wichtig erachtet. Das ist insbesondere in Deutschland oder Frankreich der Fall, wo die politischen Rahmenbedingungen auch die Förderstrukturen für Cluster vorgeben. Ein weiterer Punkt ist die Rechtsform von Clustern: In der Schweiz wird beispielsweise oft ein Verein gegründet, was jedoch nicht immer die geeignete Form ist. Es sollte über neue Rechtsformen nachgedacht werden. Das gilt insbesondere bei grenzüberschreitenden Clustern.

Einschätzung zur Hypothese: Aus den Aussagen lassen sich keine eindeutigen Einschätzungen zu den einzelnen Aspekten der Hypothese ableiten.



## Resultate des Themenbereichs Qualitätsmanagement

Im Themenbereich Qualitätsmanagement wurden den Teilnehmenden drei Hypothesen vorgelegt, die das Resultat eines nationalen Workshops in Kehl sind. Diese Hypothesen wurden mit den Teilnehmenden diskutiert. Im Folgenden werden die Hypothesen beschrieben und anschliessend die zentralen Inhalte der Diskussion wiedergegeben.

### *These 1: Die Ergebnismessung in den Initiativen ist nicht ausreichend*

Beschreibung der Hypothese: Lediglich 50 % der Cluster- und Netzwerkinitiativen in der TMO haben in ihrem Strategiedokument eine formalisierte Ergebnisüberprüfung festgelegt.<sup>2</sup> Die Ergebnismessung der Cluster- und Netzwerkinitiativen ist dementsprechend nicht ausreichend. Der personelle und zeitliche Arbeitsaufwand für die laufende Beobachtung und regelmässige Bewertung des Clustermanagements ist sehr gross und kann daher von vielen Initiativen nicht geleistet werden.

Aussagen in den Diskussionen: Ausgehend von der Frage, was Qualität in der Netzwerkarbeit bedeutet, wurden unterschiedliche Meinungen der Teilnehmenden eingeholt. Ein wichtiger Aspekt ist die Fähigkeit, verschiedene Bedürfnisse der Mitglieder zu erkennen. Dabei sollten die Ideen der Mitglieder, aber auch die Ideen des Clustermanagements, berücksichtigt werden. Das Clustermanagement fungiert dabei als Vermittler zwischen den Mitgliedern der Initiative und bietet auch Plattformen für zufällige Begegnungen und Vernetzungsmöglichkeiten zwischen den Mitgliedern.

Im Anschluss wurden verschiedene Möglichkeiten der Qualitätsmessung diskutiert. Als anerkannte Qualitätsindikatoren für den Erfolg des Clustermanagements wurden die Schaffung eines nachgefragten Dienstleistungsangebots und die regelmässige Befragung der Mitglieder genannt. Diese Überprüfung lässt sich leicht durchführen und gibt gleichzeitig Aufschluss darüber, ob die Arbeit des Clustermanagements von den Mitgliedern als wertvoll erachtet wird. Ferner waren sich die Teilnehmenden in der Einschätzung einig, dass das Clustermanagement am besten positioniert ist, um eine Ergebnismessung durchzuführen. Allerdings lässt die Qualität des Clustermanagements nur begrenzt eine Aussage über den regionalökonomischen Mehrwert des Clusters an sich zu.

### *These 2: Kleine und junge Netzwerke haben Schwierigkeiten, Indikatoren des „Cluster Management Excellence Label Gold“ zu erfüllen*

Beschreibung der Hypothese: Es gibt zahlreiche kleine Cluster- und Netzwerkinitiativen in der TMO. Wenn die kleinen Initiativen anhand von standardisierten Qualitätsindikatoren beurteilt werden, schneiden diese im Vergleich zu grossen Initiativen schlechter ab. Geringe Ressourcen des Clustermanagements (z.B. Personal, Finanzen,

---

2. Bouzar/Drewello/Helfer et al. Die Clusterlandschaft in der Trinationalen Metropolregion Oberrhein - eine Bestandsaufnahme. Auswertung der Befragung „Cluster- und Netzwerkmanagement am Oberrhein“. 2013. Kehl.

Weiterbildungsmöglichkeiten), eine kleinere Bandbreite an Services für die Mitglieder und die oftmals breite geografische Streuung der Netzwerkakteure sind primäre Gründe hierfür.

Aussagen in den Diskussionen: Ausgehend von der Frage, ob das „Cluster Management Excellence Label Gold“ eine wichtige Bedeutung habe, wurde um einführende Einschätzungen seitens der Teilnehmenden gebeten. In Deutschland und Frankreich werden einige Clusterorganisationen durch die standardisierten Qualitätsindikatoren des o. g. Labels beurteilt. Beweggründe zur Erlangung des Labels sind u.a. Marketing-Aspekte, Zugang zu neuen Förderprogrammen und die verstärkte Ausrichtung auf Internationalisierungsaktivitäten. In der Schweiz spielt das Label bisher keine Rolle. Vielmehr ist dort eine je nach Initiative individuell ausgestaltete Zielvereinbarung zwischen dem Clustermanagement und den Mitgliedern der Initiative verbreitet.

Bezüglich der Anwendbarkeit des o.g. Qualitätslabels wurden zwei zentrale Bedenken geäußert:

- Die standardisierte Qualitätskontrolle ist sehr umfangreich. Die dadurch entstehenden personellen und zeitlichen Kosten müssen in einem vernünftigen Verhältnis zu dem tatsächlichen Nutzen – der möglichen Auszeichnung durch ein Qualitätslabel stehen.
- Durch eine standardisierte Überprüfung von Clusterorganisationen unterschiedlicher Grössen, Branchen und Entwicklungsphasen kann den verschiedenen Anforderungen an die Qualitätsmessung nicht Rechnung getragen werden. Kleine Netzwerke einer aufstrebenden Branche haben keine Möglichkeit, die Indikatoren (z.B. kritische Masse, grosses Dienstleistungsangebot, räumliche Konzentration der Mitglieder, Mitgliederheterogenität) zu erfüllen.

Grosse und bereits etablierte Initiativen können den statischen Kriterienkatalog leichter erfüllen. Im Falle von kleinen und jungen Netzwerken kann die Nicht-Berücksichtigung aber innovationshemmend wirken, da eine Label-Vergabe auch den Zugang zu neuen Förderprogrammen erleichtert.

*These 3: Internationalisierung wird in den Initiativen als wichtig eingeschätzt, aber nicht ausreichend umgesetzt*

Beschreibung der Hypothese: Die Cluster- und Netzwerkinitiativen schätzen den Erfolgsfaktor Internationalisierung als sehr relevant ein. Trotz der grenznahen Lage der Initiativen in der TMO wird der Mehrwert der internationalen Kooperation am Oberrhein nicht gesehen und nur selten ausreichend verfolgt. Mögliche Gründe hierfür sind die fehlende Komplementarität der Partner im grenznahen Gebiet und die wirtschaftliche Konkurrenzsituation im Oberrheinraum.

Aussagen in den Diskussionen: Das Thema Internationalisierung spielt für viele Initiativen eine wichtige Rolle. Während der Diskussion wurde deutlich, dass Internationalisierung

mehrere Facetten hat. Die Bandbreite an Internationalisierungsaktivitäten reicht von der Durchführung von Forschungsprojekten mit internationalen Partnern, der punktuellen Zusammenarbeit mit internationalen Unternehmen, der Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen bei der Markterschliessung im Ausland bis hin zur Kooperation zwischen mehreren Clusterinitiativen im In- und Ausland. Neben diesen unterschiedlichen Internationalisierungsansätzen kann auch die räumliche Distanz zu den internationalen Partnern als Unterscheidungskriterium (z.B. regional grenzüberschreitend, Kooperation mit weiter entfernten Regionen der Nachbarländer, kontinental oder global) herangezogen werden.

Hindernde Faktoren sind neben unterschiedlichen politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen häufig auch kulturelle und sprachliche Unterschiede. Eine Person mit individuellen Kontakten und wertvollen Erfahrungen kann die Internationalisierungsvorhaben entscheidend vorantreiben. Dieser Treiber kann sowohl aus dem Clustermanagement, als auch aus dem Personal der Mitglieder stammen.

Ein entscheidendes Erfolgskriterium ist die Identifikation von Vorteilen der Unternehmen, die durch Internationalisierung entstehen können. Der Mehrwert für die Mitglieder der Clusterinitiative muss dabei aufgezeigt und vermittelt werden. Dies kann explizite Aufgabe des o.g. Treibers sein oder aber auch durch eine externe Begleitung geschehen. Einige Teilnehmende äusserten diesbezüglich Beratungsbedarf, da der nationale Aufgabenbereich des Clustermanagements bereits sehr gross ist und Internationalisierungsvorhaben noch deutlich komplexer sind.

Der Mehrwert von Internationalisierung ist stark von der Identifikation und Mobilisierung komplementärer Partner abhängig. Inwiefern die Partnersuche regional, überregional oder global ausgerichtet werden soll, ist dabei im Einzelfall zu prüfen.

## Resultate des Themenbereichs Weiterbildung

Als Reflexionsbasis dienten fünf Hypothesen, die – nach thematischen Aspekten geordnet – in zwei Ateliers anhand von drei Leitfragen behandelt wurden.

### *These 1: Innovative Finanzierungsmodelle fehlen*

Es besteht ein Erneuerungsbedarf hinsichtlich der Finanzierung vieler Cluster und regionaler Netzwerke, die heute hauptsächlich oder vollständig von der öffentlichen Finanzierung abhängig sind. Ein Ziel der Weiterbildung wird es sein, innovative Ansätze für neue Finanzierungsmodelle zu entwickeln.

### **Atelier 1: Finanzierungsmodell der Cluster**

Aussagen in den Diskussionen: Ausgehend von der Frage, ob die Finanzierungsmodelle der Cluster in Frankreich, Deutschland und in der Schweiz zufriedenstellend sind, stellte sich in der Diskussion heraus, dass in Frankreich und in Deutschland die Cluster durch öffentliche Institutionen (auf europäischer, nationaler und regionaler Ebene) und durch die Beiträge ihrer Mitglieder finanziert werden. Die öffentliche Förderungsdauer ist hierbei unterschiedlich, in Frankreich sind es zum Beispiel fünf Jahre. Aufgrund der Budgetkürzungen im öffentlichen Bereich wird immer mehr von den französischen Clustern verlangt, sich mit mindestens 50% selbstständig zu finanzieren. In beiden Ländern gibt es somit das gleiche Ziel: den Anteil der privaten Finanzierung zu erhöhen, was die deutschen und französischen Cluster vor die gleichen Probleme stellt. Die Schweiz unterscheidet sich hier deutlich, denn in der Schweiz existiert keine offizielle Industriepolitik (keine spezifische Förderung einer Branche), sondern die Förderung kann z.B. indirekt über die Neue Regionalpolitik erfolgen, die die Zielsetzung hat, regionale Disparitäten abzubauen. Der Marktmechanismus fördert die „natürliche“ Entstehung der Cluster in der Schweiz, es existieren aber auch projektorientierte finanzielle Förderungen. Andere Finanzierungsquellen, die von den Teilnehmenden genannt werden, sind projektorientierte Subventionen (europäische / nationale / regionale Finanzierungen), die eine immer grössere Rolle spielen. Die Gründung einer Stiftung oder das Mäzenat werden ebenfalls erwähnt, erscheinen aber schwieriger umsetzbar. Nach den Aussagen von Clustermanagern ist es deshalb von grosser Bedeutung für die Cluster, spezifische und qualitativ hochwertige Dienstleistungen anzubieten, um für die Firmen attraktiv zu sein. Für die Mitglieder muss ein echter Mehrwert entstehen und mobilisierende Projekte für die Firmen müssen geschaffen werden. Auf diese Weise kann die dauerhafte Existenz des Clusters garantiert werden. Der Stellenwert der Weiterbildung wird in den Diskussionen hervorgehoben, denn diese kann dem Clustermanagement helfen, sich nach den Bedürfnissen seiner Mitglieder auszurichten.

Einschätzung zur Hypothese: Es stellt sich heraus, dass das Finanzierungsmodell der Cluster in Frankreich und in Deutschland wenig innovativ ist und es schwierig erscheint, diese bestehenden Finanzierungsmodelle in einer innovativen Perspektive weiterzuentwickeln – in der Schweiz hingegen ist der Marktmechanismus entscheidend.

*These 2: Es braucht eine Stärkung der Kompetenzen im Bereich Weiterbildung (Weiterbildungsprojekte, Management, Teilnahme an europäischen Projekten), um den Clustern zu helfen, ihr eigenes Weiterbildungsangebot zu entwickeln und systemische Netzwerke zu leiten und zu gestalten.*

Immer mehr Clustermanager möchten ihren Mitgliedern Weiterbildungsangebote vorschlagen. Daraus erklärt sich der Bedarf, dem Clustermanagement Weiterbildungsmodule anzubieten, um ihr eigenes Angebot bezüglich der Form und des Inhalts zu professionalisieren. Als thematische Schwerpunkte wurden hier z.B. die neuen Techniken im Bereich des Clustermanagements, die Durchführung von europäischen Projekten, das Management im Allgemeinen sowie das Projektmanagement definiert.

*These 3: Das Erstellen von kollektiven Strategien und deren Realisierung stellt eine Schwierigkeit dar.*

Wie kann man dem Clustermanager im Hinblick auf die Bedeutung der Clusteraktivität und der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmensnetzwerkes helfen, seine Ziele zu definieren und die benötigten Mittel, die im Rahmen einer kollektiven Strategie umzusetzen sind, festzulegen? Hierbei handelt es sich um einen Ansatz, der von der Erstellung einer Roadmap über die Kommunikation bis hin zum Finanzierungsmodell geht.

*These 4: Die grösste Herausforderung besteht darin, die Clustermanager, die vor allem technische Kompetenzen haben, zu professionalisieren.*

Die Clustermanager, die aus ganz unterschiedlichen Bereichen und Berufssparten stammen, stehen oft beruflichen Aufgaben gegenüber, für die sie ursprünglich nicht ausgebildet waren. Deshalb ist es wichtig, Weiterbildungen anzubieten, die dazu beitragen, die Akteure in den Bereichen Projektmanagement, Kommunikation und Management von Netzwerken zu professionalisieren.

*These 5: Die Leitung des Clusters ist bedeutend hinsichtlich der Optimierung einer operativen Gruppendynamik.*

Dies betrifft den Weiterbildungsbedarf bei den Themen und Führungstools zur Steuerung gruppenspezifischer Prozesse, sowie im Bereich Business Intelligence und Wissensmanagement.

## **Atelier 2 : Weiterbildungsangebot innerhalb der Cluster, kollektive Strategien und Steuerung des Clusters**

Aussagen in den Diskussionen: Die Stärkung der Kompetenzen der Clustermanager in der Weiterbildung erscheint als eine wesentliche Aufgabe. In der Diskussion wurde deutlich, dass ein realer Weiterbildungsbedarf (in Deutschland, Frankreich und in der Schweiz) existiert. Zentral ist, ein innovatives Weiterbildungsangebot zu schaffen und Überschneidungen mit bereits existierenden Angeboten (der Cluster, der Berufsfachverbände und anderer Institutionen) zu vermeiden. Das Weiterbildungsangebot muss in enger Abstimmung mit den Netzwerkpartnern, den Universitäten und den Fachhochschulen konzipiert werden. Hierbei gilt es zwei Achsen zu unterscheiden: das Weiterbildungsangebot des Clustermanagements für seine Mitglieder (oft technischer und spezialisierter) und das Weiterbildungsangebot, das sich an die Clustermanager selbst richtet. Die Weiterbildung soll ebenfalls dazu dienen, den Clustermanagern zu helfen, ihr eigenes Weiterbildungsangebot zu entwickeln und systemische Netzwerke zu gestalten. Nach Meinung der Teilnehmenden muss das zukünftige Weiterbildungsangebot des Kompetenzzentrums allgemeiner ausgerichtet sein und den Clustermanagern konkrete Tools zur Verfügung stellen. Im Atelier wurden folgende wichtige allgemeine Aspekte beim Weiterbildungsbedarf genannt: Die Fähigkeiten, zu vernetzen, zu überzeugen, zuzuhören, Synthesen zu bilden, sowie das Projekt- und Personalmanagement.

Einschätzung: Die Stärkung der Kompetenzen in der Weiterbildung sowie die Professionalisierung der Teams sind eine zentrale Herausforderung für das Clustermanagement. Dadurch werden kollektive Strategien und eine gute Steuerung der Cluster ermöglicht: durch die Weiterbildung entsteht eine gemeinsame Kultur des Clustermanagements.

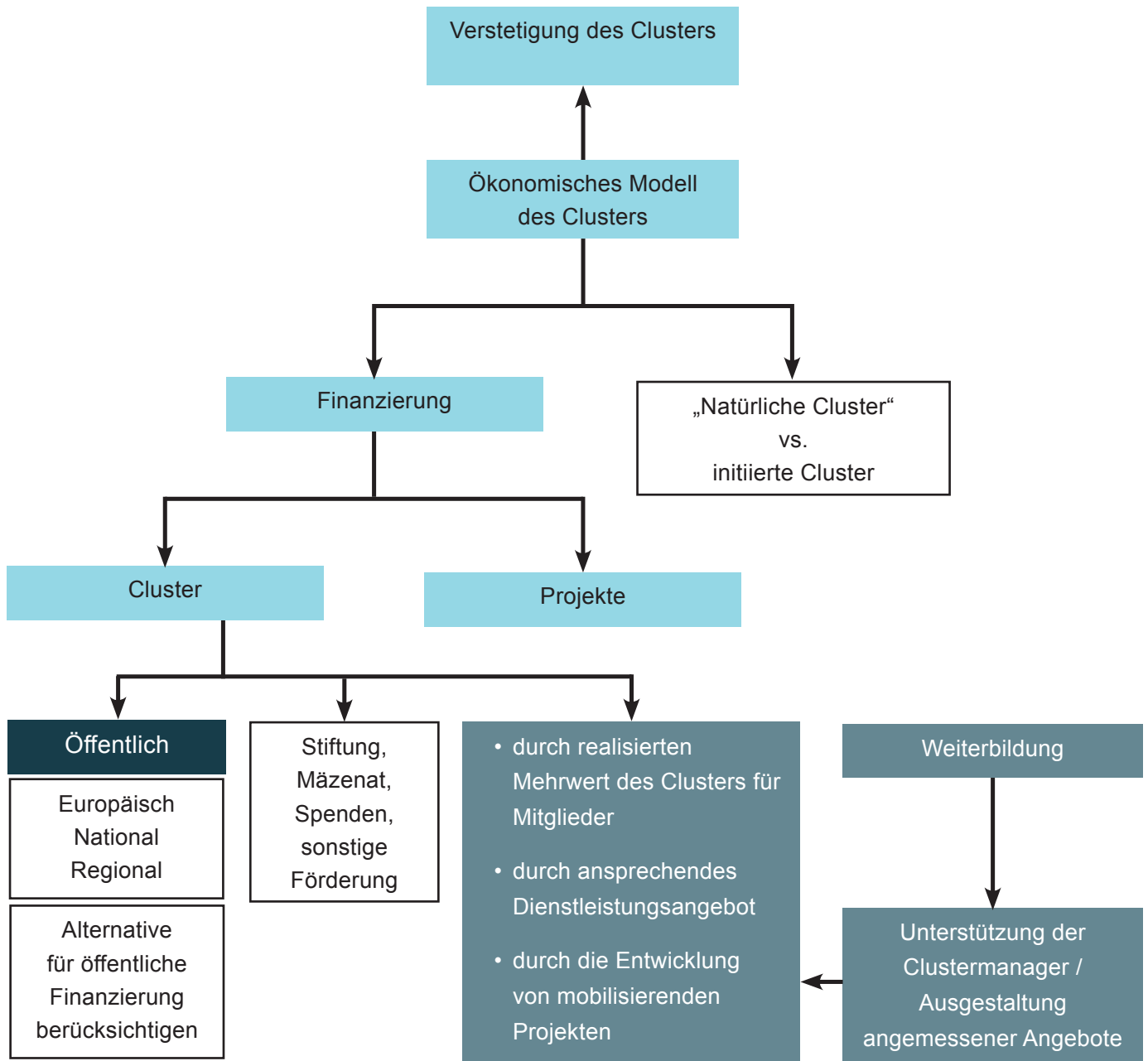


Abbildung 1: Schema Atelier 1, Thema Weiterbildung - Ökonomische Modelle der Cluster

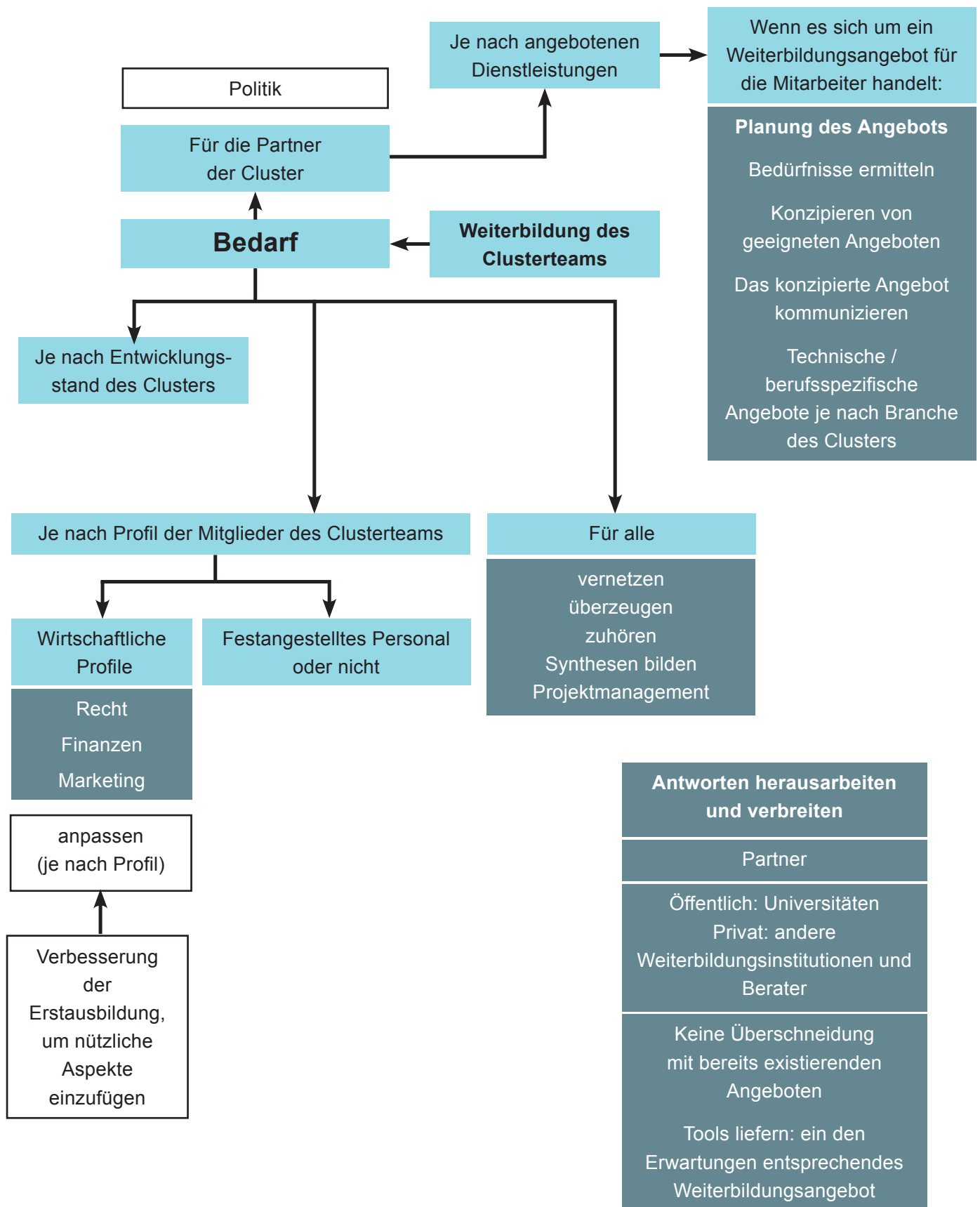


Abbildung 2: Schema Atelier 2, Thema Weiterbildung - Bedarfe der Cluster



## Berufsbild des Clustermanagers

Neben den drei Themenfeldern Vernetzung, Qualitätsmanagement und Weiterbildung wurde das Berufsbild des Clustermanagers in einem grenzüberschreitenden Kontext behandelt. Als Basis dafür dienten zehn Tätigkeitsfelder mit den dazugehörigen Fertigkeiten. Die einzelnen Fertigkeiten wurden von den Teilnehmenden an Stellwänden diskutiert und in vier Kategorien (sehr wichtig = ++, eher wichtig = +, eher unwichtig = - bzw. unwichtig = --) eingeteilt. Darüber hinaus konnten die Teilnehmenden weitere Fertigkeiten ergänzen. Die folgenden Tabellen dokumentieren das Ergebnis.

<b>Tätigkeitsfeld 1: Vorschlagen einer Strategie für die Clusterinitiative</b>	<b>DE</b>	<b>FR</b>	<b>CH</b>
1. Identifizieren von regionalökonomischen Faktoren, die für die strategische Ausrichtung der Clusterinitiative bestimmend sind	+	++	+
2. Identifizieren und Beteiligen von relevanten Personen, Unternehmen und Institutionen, die für die Ausarbeitung und Umsetzung der Strategie relevant sind	+	++	-
3. Erarbeiten und Festlegen einer gemeinsamen Strategie unter Beteiligung der relevanten Partner	--	++	+
4. Überwachen der Strategieumsetzung	+	+	--
5. Identifizieren des Bedarfs einer strategischen Neuausrichtung	+	+	+
<b>Tätigkeitsfeld 2: Aufbauen eines Netzwerks von Stakeholdern aus Unternehmen, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, öffentlichen Institutionen und sonstigen Organisationen</b>	<b>DE</b>	<b>FR</b>	<b>CH</b>
1. Identifizieren von potentiellen Mitglieder	++	-	-
2. Akquirieren von passenden Mitgliedern	++	+	+
3. Identifizieren von gemeinsamen Interessen	+	++	--
4. Identifizieren von Synergien	+	++	++
5. Informieren der beteiligten Akteure über den Nutzen von Kooperationen	++	++	+
6. Konzipieren von Maßnahmen zur Sensibilisierung und zur Information potentieller Mitglieder	+	+	--

<b>Tätigkeitsfeld 3: Vorbereiten und Steuern einer Clusterinitiative</b>	<b>DE</b>	<b>FR</b>	<b>CH</b>
1. Identifizieren von Bedarfen der Mitglieder	++	++	++
2. Entwickeln eines an den Bedarfen der Mitglieder ausgerichteten Dienstleistungs- und Beratungsangebots	++	++	++
3. Vermarkten der angebotenen Dienstleistungen	-	+	++
4. Entwickeln von geeigneten Finanzierungsmodellen für das Clustermanagement	+	++	++
5. Verstehen der unterschiedlichen Denk- und Arbeitsweisen in Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Verwaltung	++	++	+
6. Koordinieren unterschiedlicher Projekte in der Clusterinitiative	-	+	+
7. Berücksichtigen aller wesentlichen Elemente der kommunalen, regionalen, nationalen und internationalen Politiken, die für das Clustermanagement sowie die Mitglieder förderlich oder hinderlich sein können	++	++	++
<b>Tätigkeitsfeld 4: Identifizieren und Analysieren von neuen Trends und Entwicklungen</b>	<b>DE</b>	<b>FR</b>	<b>CH</b>
1. Erkennen von regionalen, nationalen und globalen wirtschaftlichen Entwicklungen	++	++	+
2. Analysieren der Branchenstruktur	--	+	+
3. Identifizieren von Kompetenzen der Mitglieder	+	+	--
4. Antizipieren und Mobilisieren von Potentialen zwischen den Mitgliedern	+	++	--
5. Identifizieren und Aufzeigen von neuen (auch unkonventionellen) Entwicklungsmöglichkeiten	-	+	--
6. Abfragen, Aufnehmen und Weiterentwickeln von Ideen der Mitglieder und Partner	++	++	+
7. Einarbeiten in neue Themengebiete um fachliche Kompetenz auf einem aktuellen Stand anbieten zu können	++	+	--
8. Entwickeln neuer Geschäftsfelder	+	-	--
<b>Tätigkeitsfeld 5: Entwickeln von Projekten</b>	<b>DE</b>	<b>FR</b>	<b>CH</b>
1. Bewerten des Stellenwerts von Programmen und der Machbarkeit von Projekten für die Mitglieder und das Clustermanagement	+	+	+
2. Erläutern und darstellen von Projektvorschlägen gegenüber den internen und externen Entscheidungsträgern	-	-	+
3. Beteiligen an relevanten nationalen und internationalen Ausschreibungen	-	-	--
4. Konzipieren und Umsetzen einer Management-Struktur für ein Projekt	+	+	+
5. Einordnen und Priorisieren von Projektaufgaben	++	+	+

6. Delegieren von Aufgaben und Verantwortungen	-	+	+
7. Abarbeiten von Aufträgen in zeit- und qualitätsgerechten Fristen	++	+	+
8. Erarbeiten von Unterverträgen mit den Projektpartnern	-	-	--
9. Überprüfen und Evaluieren der Projektumsetzung	++	+	+
<b>Tätigkeitsfeld 6: Kommunizieren mit Partnern</b>	<b>DE</b>	<b>FR</b>	<b>CH</b>
1. Beherrschen von wichtigen Arbeitssprachen (z.B. Englisch) und zielgruppenspezifischer Rhetorik (z.B. Unternehmer, Politiker)	-	+	+
2. Identifizieren und Respektieren der Arbeitsweise und der Kultur der jeweiligen Partner	++	-	+
3. Identifizieren der Intentionen der Partner und ggf. Vermitteln zwischen den Partnern	-	-	--
4. Schaffen von Vertrauen und Partnerschaft / Herstellen eines „Wir-Gefühls“ zwischen den Mitgliedern	++	+	--
5. Lösen von Konfliktsituationen unter den Mitgliedern	-	-	-
6. Austauschen, Lernen und Zusammenarbeiten mit anderen Clustermanagern	++	+	+
7. Herstellen von Kontakten zwischen Clustermanagement, Wirtschaft, Forschung, Politik und Verwaltung	++	+	++
8. Mediation und Moderation	-	-	+
<b>Tätigkeitsfeld 7: Vorbereiten und Durchführen von Veranstaltungen</b>	<b>DE</b>	<b>FR</b>	<b>CH</b>
1. Konzipieren von nachgefragten Veranstaltungsformen	+	++	++
2. Kreieren von Ideen zur Weckung des Interesses der Zielgruppen	++	++	+
3. Organisieren und Durchführen von Veranstaltungen (z.B. Matchmaking, Kongresse, Firmenbesuche, Symposien)	++	-	++
4. Moderieren von unterschiedlichen Veranstaltungsformen	+	-	+
<b>Tätigkeitsfeld 8: Führen von Personal</b>	<b>DE</b>	<b>FR</b>	<b>CH</b>
1. Auswählen und Einstellen von geeignetem Personal im Clustermanagement	++	++	+
2. Motivieren und fördern von Personal im Clustermanagement	+	+	++
3. Führen von Personalgesprächen	+	+	+
4. Initiieren und leiten von Arbeitsbesprechungen	++	-	-
5. Zusammenarbeiten im Team	++	++	+

<b>Tätigkeitsfeld 9: Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations</b>	<b>DE</b>	<b>FR</b>	<b>CH</b>
1. Aufbauen und Betreuen von relevanten nationalen und internationalen Pressekontakten	+	-	+
2. Entwickeln von Kommunikationsinstrumenten	+	-	++
3. Nutzen von diversen klassischen (z.B. Verfassen von Pressemitteilungen) und modernen (z.B. Nutzen von Social Media Angeboten) Kommunikationskanälen	++	+	+
4. Erarbeiten eines geeigneten Marketingkonzeptes und Herstellen einer nationalen und internationalen Sichtbarkeit der Initiative	++	+	++
<b>Tätigkeitsfeld 10: Vorbereiten und Durchführen von Evaluierungen des Clustermanagements</b>	<b>DE</b>	<b>FR</b>	<b>CH</b>
1. Auswählen einer angemessenen Vorgehensweise zur Evaluierung des Clustermanagements	+	+	+
2. Durchführen der Evaluierung (intern / extern) in Zusammenarbeit mit den Partnern	+	-	++
3. Bewerten der Auswirkungen des Clustermanagements auf die eigene Organisation und die Partner	-	++	+
4. Identifizieren der notwendigen Bedingungen für die Auswertung und mögliche Weiterführung einzelner Aktivitäten des Clustermanagements	--	-	--
5. Evaluieren des Einflusses des Clustermanagements auf die Partner und das von ihnen gebildete Netzwerk	++	++	+

## Schlussfolgerungen

Die starke Beteiligung an den nationalen und internationalen Workshops hat das Europäische Kompetenz- und Forschungszentrum in seinen Bestrebungen bestärkt: Es gibt eine Nachfrage nach Austausch zwischen den Akteuren in der Trinationalen Metropolregion Oberrhein. Das Kompetenzzentrum ist zudem erfreut darüber, dass die Akteure nicht nur geographisch, sondern auch bezüglich ihrer institutionellen Herkunft aus verschiedenen Bereichen stammen. Die Resultate decken somit die Sicht sowohl der Wirtschaft, als auch der Wissenschaft und der Politik ab. Sie dürfen folglich vor diesem Hintergrund verstanden und interpretiert werden.

Die Resultate im Themenbereich der Vernetzung haben gezeigt, dass die Individuen die entscheidenden Clusterakteure sind, auch wenn die Unternehmen meist als Mitglieder der Cluster ausgewiesen werden. Zudem hat sich die Hypothese mehrheitlich bestätigt, dass unterschiedliche Cluster unterschiedliche Clustermanager brauchen. Managementwissen ist nur bedingt von einem Cluster auf ein anderes transferierbar. Im Themenbereich des Qualitätsmanagements stützten die Diskussionen die Hypothese, dass die Ergebnismessung in den Clusterinitiativen nicht ausreichend ist und vor allem kleine und junge Cluster Schwierigkeiten haben, standardisierte Qualitätsindikatoren einzuhalten. Des Weiteren scheint die Internationalisierung der Cluster wichtig, aber nicht ausreichend umgesetzt zu sein. Was den Themenbereich Weiterbildung betrifft, so hat sich ein Bedarf an solcher herausgestellt. Insbesondere wenn es darum geht, Clustermanager fortzubilden, die aufgrund ihrer beruflichen Erfahrung vor allem technische Kompetenzen haben.

Die vorliegende Publikation ist die zweite in der Reihe der Diskussionspapiere, die das Europäische Kompetenz- und Forschungszentrum Clustermanagement herausgibt. Das erste Diskussionspapier analysiert die Clusterlandschaft in der Trinationalen Metropolregion Oberrhein. Alle Publikationen sind auf der Internetseite des Kompetenzzentrums [www.research-clustermanagement.org](http://www.research-clustermanagement.org) erhältlich.