

Von Fledermäusen, Fußballtrainern und Tanzlehrern



Franz Zuckriegl

Eine Geschichte über Cluster als kommunikative Phänomene

Sie wissen auch nicht so recht, was ein Cluster ist (außer, dass das sicher viel Geld kostet und

wenig bringt)? Dabei ist das Ganze so einfach erklärt und es bieten sich wahlweise ein tierisches, ein menschliches und ein sportliches Erklärungsmodell an.

Die Fledermäuse

Wenn es eisig kalt wird im Freien, fliegen die Fledermäuse in ihre Höhlen und hängen sich kopfüber ganz eng zusammen. Die Kälte macht die Fledermäuse zittern, der enge Kontakt der zitternden Wesen sorgt jedoch dafür, dass Wärme entsteht und gehalten werden kann. So bewirkt der Fledermaus-Cluster, wie die Biologen sagen, das Überleben der Fledermäuse im Winter.

Die Tanzlehrer

Clusterforscher Peter Vieregge vergleicht im Wirtschaftsmagazin brandeins-Neuland (Heft 04/2008) die Funktion von Clustermanagern mit jener von Tanzlehrern: „Wenn der Tanzlehrer die Jungs bittet, die Mädchen aufzufordern, wird es schwierig. Der junge Mann weiß

schon, mit wem er gern tanzen würde, aber er getraut sich halt nicht, auf die Auserwählte zuzugehen. Fordert der Tanzlehrer dazu auf, dass jeder Junge mit dem ihm gegenüber sitzenden Mädchen tanzt, wird der Kontakt schon leichter – um auf das Mädchen seiner Wahl zu treffen, muss der Junge allerdings zufällig richtig sitzen. Problemlos hingegen ist Variante drei: Der Tanzlehrer bildet beliebige Paare und lässt alle im Zweiminutentakt den Partner wechseln. So kommt die Chance, sich mit der Richtigen im Takt zu drehen, ganz sicher, der Junge muss sie nur nutzen. In einer erfolgreichen Region heißen die Tanzlehrer Cluster-Manager.“

Die Fußballtrainer

Erfolgreiche Clustermanager könnten aber auch als Fußballtrainer bezeichnet werden, wie Clusterlotsin Kirstin Nickelsen im Clusterblog („Das Clusterteam. Die Nationalelf des Landes!“) schreibt: „In einer Nationalmannschaft kommen unterschiedliche Menschen mit unterschiedlichen Spielkulturen zusammen, der Nationaltrainer sieht die Spieler viel seltener als der Klubtrainer und es spielen im Nationalteam Menschen zusammen, die einander in der Meisterschaft die Blutgrätsche geben.“

Sehen Sie Unterschiede zum Cluster?

Ein Cluster ist die Nationalmannschaft des (Bundes)Landes. Die Besten aus

den einzelnen Vereinen (Unternehmen) spielen in einem Team; wenn das keine besondere und herausragende Leistung ist!“

Die Realität

Wie aber sieht es nun in der Wirklichkeit der Netzwerke und Cluster aus? Es kann ja nicht sein, dass die Menschen schon deshalb produktiv werden, weil sie gemeinsam und beinahe fledermaushaft „herumhängen“, dass Clustermanager ständig nach Höchstleistungen verlangen und (Mit)Spieler wechseln können, wie es Fußballtrainern (auch nicht immer) möglich ist, oder, dass sie tanzlehrergleich ihren „Schülern“ ein wildes Ringelreihen anempfehlen könnten.

Der wahre Kern dieser Bilder und Gleichnisse für das, was einen Cluster ausmacht, liegt im Zusammen-Sein, genauer noch, im Wert des gemeinsamen Tuns und Ausprobierens.

Daraus entsteht Vertrauen und dieses wiederum ist die Grundlage für neue Geschäfte und Projekte. Und überall dort, wo Menschen über Grenzen (der eigenen Person, des Unternehmens, der Branche, der eigenen Kultur) hinweg miteinander arbeiten, entstehen Geschichten und wird die Arbeit erst über diese Geschichten organisierbar.

Cluster und Unternehmens-Netzwerke sind also in jedem Fall eines: *Die re-*

gionalen Geschichten-Zentralen einer Branche.

Gute Geschichten für schwer Betroffene

Geschichten und Erzählungen – und damit sind nicht nur Kinofilme oder klassische Theaterstücke, sondern v.a. die vielen „Weißt Du noch ...?“, „Hast Du schon gehört ...?“- und „Kannst Du Dir vorstellen ...?“-Geschichten gemeint – sind für jene interessant, die sie betreffen. Also für alle Stakeholder einer Organisation. Und mit Stakeholder, zu Deutsch: Anspruchsgruppe, sind nicht nur jene gemeint, die die Leistungserbringung und -fähigkeit einer Organisation direkt beeinflussen, wie z.B. Kunden oder Mitarbeiter. Im Modell des Stakeholder-Managements (vgl. Karmasin 2007) geht es gerade darum, auch die indirekt Betroffenen nicht nur zu berücksichtigen, sondern sie wie die Kern-Stakeholder von vornherein in die Organisationsarbeit einzubeziehen, und für einen Interessensausgleich zu sorgen. Warum ist dieses Modell besonders für die Arbeit mit Clusterinitiativen so geeignet?

Weil in Clustern und vergleichbaren Wertschöpfungsnetzwerken schon die Kern-Stakeholder ganz unterschiedliche Organisationskulturen aufweisen. Im klassischen Cluster gibt es Organisationen aus der Politik und Wirtschaftsförderung (die den Cluster meist auf den

Weg bringen), es gibt die Unternehmen (die ganz großen wie die ganz kleinen), es gibt die Forschungseinrichtungen (die öffentlichen wie die privaten) und es gibt die Fachhochschulen und Universitäten. Sehr viel unterschiedlichere Ansprüche und Zielsysteme, die in der praktischen Arbeit unter einen Hut zu bringen sind, lassen sich kaum denken.

Babylon

Dabei geht es am Beginn der Zusammenarbeit im Netzwerk gar nicht so sehr um die Ansprüche. Es geht darum, dass sich der Wissenschaftler mit der Firmenchefin und diese mit dem Lokalpolitiker und der wieder mit der Uni-Professorin und alle untereinander wirklich verstehen sollten, obwohl sie alle einander am Beginn einer Zusammenarbeit noch nicht einmal näher kennen. Das Kultur- und Sprachgewirr ist vorprogrammiert.

Diese ganz unterschiedlichen Stakeholder eines Clusters wachsen erst im Laufe gemeinsamer Projekte – also gemeinsam erlebter Alltagsarbeit, Erfolge und Misserfolge – zusammen und so wird aus dem Stakeholder-Netzwerk langsam das, was man als „quasi-familiären Verband“ bezeichnen könnte.

Medien und Ereignis-Räume öffnen

In der Gestaltung der Clusterorganisation heißt das auch, dass es Räume, Formate und Medien geben muss, in denen man die „Familiengeschichten“ in jeder Hinsicht leben kann. Neben den Projekten selbst, sind das die vielen Workshops, Zukunftskonferenzen und Abenteuerreisen zu den großen, internationalen Messen und Kongressen, die

eine gemeinsame Geschichte entstehen lassen.

So sind die Aktiven eines Clusters immer gefordert, offen und aufnahmebereit für die unterschiedlichen Kultur-Signale der Stakeholder zu bleiben, durch gemeinsame Geschichten (im Sinne einer erlebten Praxis) eine gemeinsame Geschichte zu kreieren und diese auch noch ständig weiter entwickeln zu müssen. Wem käme da nicht der Begriff „Wunderwuzzi“ in den Kopf?

Lokale Zentren des Außergewöhnlichen

Vielleicht sind Cluster auch deshalb (und v.a. in „alten Clusterländern“ wie USA, Schweden, Österreich) als „spannende Veranstaltungen“ bekannt. Weil hier schon durch die großen Unterschiedlichkeiten Neues entstehen kann. Zumindest gibt es immer Stoff für hitzige Debatten.

Cluster sind für viele (gerade kleinere) Unternehmen deshalb so spannend, weil im Cluster – anders als etwa im eingeschworen kleinen Lobby-Netzwerk – sowohl die interne Konkurrenz als auch das „vom Anderen Abschauen“ nicht nur möglich, sondern sogar erwünscht sind. Wer allerdings weniger erwünscht ist, und hier schließt sich wieder der Kreis zum Bild der Familie, das sind die „Nutzen-Schmarotzer“. Nichts einzahlen, aber die Profite anderer abheben wollen ...

Interessanter Weise überleben solche Cluster-Mitglieder nie sehr lange. Weil solche Geschichten sehr schnell zirkulieren. „Hast Du schon gehört, was die

wieder probiert haben? Jetzt reicht's aber wirklich ...“ Es spricht sich Vieles schnell herum in den regionalen Geschichtenzentralen des Außergewöhnlichen.

>> *Kommentar:*

Cluster in der Krise

Also gut, wir haben Krisenzeit, und es wird sicher auch Ihnen so gehen: Sie schicken Ihre Kinder nicht mehr in die Schule, gehen nicht mehr zum Einkauf in den Supermarkt, kaufen keine Zeitschriften mehr oder andere Suchtmittel am Kiosk oder in der Trafik, mit Ihren Kunden und Kollegen reden Sie jetzt nur mehr das Allernötigste und Sie beginnen keinesfalls neue Projekte. Wir haben schließlich Krise und wenn das alle haben, brauchen wir das auch.

Übertrieben? Vielleicht. Vielleicht aber auch nicht, wenn wir daran denken, dass der Großteil der Sozial- und Wirtschaftsleistung immer noch dort erbracht und transferiert wird, wo wir leben: In den Städten, Dörfern und Regionen, an jenen Orten, wo sich das reale Leben abspielt. In einem Umkreis von maximal zwei Autostunden produzieren wir den Großteil dessen, was wir „Wertschöpfung“

und „Sozialkapital“ nennen. Und diese zwei Autostunden bezeichnen auch den Radius der Nähe in Clustern, denn auch Cluster leben von der konkreten Zusammenarbeit von Organisationen und Menschen.

Heile Welt?

Nun sind auch Cluster keine Heile-Welt-Veranstaltungen und natürlich bringt es die international arbeitsteilig organisierte Wirtschaft mit sich, dass Probleme „von außen“ auch in die Cluster und Regionen „hineinwirken“. Und wenn Branchen weltweit in die Krise kommen, kann sich eine Region nicht davon abkoppeln. Beispiel Automobilindustrie (die allerdings schon vor der „Finanzkrise“ in die eigene „Autokrise“ schlitterte).



Neben den Automobilkonzernen selbst, sind auch die „Autocluster“ auf der ganzen Welt – mit all ihren Zulieferfirmen, Universitäten, Forschungseinrichtungen, Förderorganisationen – nun

getroffen von der Krise. Auch von manchem Vorwurf, dass man gerade als „zukunftsorientierte Organisation“, wie sie Cluster sein sollten (und wie sie das von sich auch immer behaupten), schon viel früher in neue Modelle und Konzepte der Mobilität investieren hätte müssen.

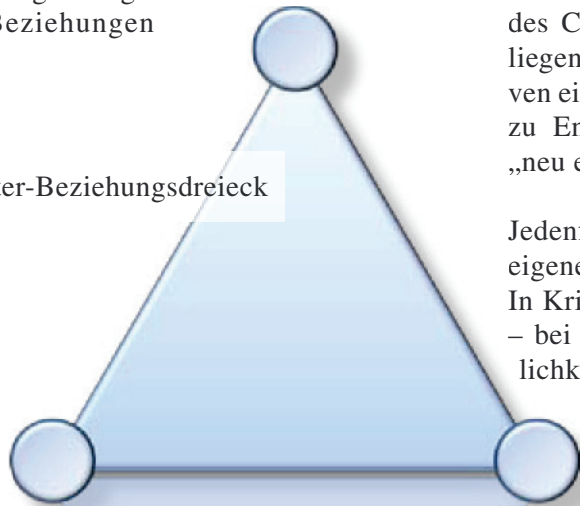
In den meisten Fällen haben die Clusterorganisationen das auch getan. Ganz gezielt und strategisch.

Was bringt's also?

Was in den Clustern entstanden ist, ob nun in Projekten zum Tagesgeschäft oder in Zukunftsprojekten, das sind gemeinsame Erfahrungen und aus diesen wiederum sind tragfähige Beziehungen

Wirtschaft

Cluster-Beziehungsdreieck



Wissenschaft

Politik

Franz Zuckriegel, MBA

im klassischen „Cluster-Beziehungsdreieck“ Politik – Wirtschaft – Wissenschaft entstanden.

Darauf können sich die Beteiligten nun auch in der Krise verlassen. So können etwa akut notwendige Kurzarbeitsmodelle schnell geprüft, verhandelt und implementiert werden, weil die Verhandlungspartner (politisch Verantwortliche, Unternehmer, Verantwortliche aus dem Bildungssektor) einander kennen

und soweit vertrauen, dass realistische Bedarfe und sinnvolle Maßnahmen entwickelt werden.

Was ein Cluster nicht leisten kann?

Regions- und branchenübergreifende Wirtschaftspolitik ersetzen. Wer Monokulturen geschaffen und nicht versucht hat, neue und ergänzende Potenziale zu entwickeln, kann sehr schnell umfassende Probleme innerhalb und außerhalb des Clusters bekommen. Zudem unterliegen auch erfolgreiche Clusterinitiativen einem Lebenszyklus; sie gehen auch zu Ende oder müssen sich zumindest „neu erfinden“ können.

Jedenfalls ist es mit Clustern wie mit der eigenen Familie und dem Freundeskreis: In Krisenzeiten sind Freunde & Familie – bei allen Spannungen und Unzulänglichkeiten, die es geben mag – die wirkungsvollste Institution, über die sich rasch sinnvolle Hilfe organisieren lässt.

21stChannels

Franz Zuckriegel, MBA
Geschäftsführender Gesellschafter
21st Channels Neue Medien
Entwicklungs GmbH
Tel.: +43 316 908317
Mobil: +43 699 10033816
fz@21stchannels.com

Die Clusterlotsen
<http://www.clusterlotsen.de>
<http://www.clusterblog.de>

Literatur:

Anlanger, Roman (2002): Factbook – Cluster in Österreich, Wien

Floeting, Holger (2008): Cluster in der kommunalen und regionalen Wirtschaftspolitik / Vom Marketingbegriff zum Prozessmanagement, Berlin

Gassler, Helmut / Rammer, Christian (1999): Alles Cluster?, Wien

Karlsson, Charlie (Ed.) (2008): Handbook of Research on Cluster Theory, Cheltenham

Karmasin, Matthias (2007): Stakeholder-Management als Grundlage der Unternehmenskommunikation, in: Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, S. 71-87.

Loebbert, Michael (2003): Storymanagement. Der narrative Ansatz für Management und Beratung, Stuttgart

Nickelsen, Kirstin (2008): Das Clusterteam. Die Nationalelf des Landes! Clusterblog: <http://clusterblog.de/cluster-netzwerke/das-clusterteam-die-nationalelf-des-landes/> (Abruf 16.3. 2009)

Porter, Michael E. (1990): The Competitive Advantage of Nations, London

Risch, Susanne; Späth, Nicos (2008): Das Problem mit der Weitsicht, in: brand eins Neuland / Das Wirtschaftsmagazin der Regionen, Ausgabe Niederrhein, Hamburg, S. 110-113

Zuckriegel, Franz (2005): Unternehmerische Wissensgemeinschaften. Vertrauen als Geschäftsgrundlage. In: Jandl, Maria; Pauschenwein, Jutta (Hg.): E-Learning an der FH JOANNEUM. Beiträge zum 3. E-Learning Tag des Zentrums für Multimediales Lernen, Graz, S. 123-136.

Zuckriegel, Franz (2006): Die Entschlüsselung des Story-Management-Gen-Codes. Vom „MikroArtikel“ zu „SimpleFiles“. In: Foerg, Bernhard G.; Späth, Christian: Storytelling & Marketing, Wien, S. 65-81.

kommender
Experten - CHAT

Unternehmerweb
Von Unternehmerinnen für Unternehmerinnen

Wettbewerbsvorteil eines „Cluster“
& seine Erfolgsfaktoren!

Nützen Sie diesen hochkarätigen
ExpertInnen-Chat mit seinem aktuellen und brisanten Thema.

Chat-Termin:

Dienstag, 24. März 2009

Chat-Zeit:

10:00 Uhr bis 12:00 Uhr

Experten:

Mag. (FH) Roman Anlanger
Franz Zuckriegel, MBA

» Stellen Sie heute schon Ihre Frage
via Online-Formular «

Top-Tipp:
Buchverlosung
„Factbook
– Cluster in
Österreich“
Gewinnen
Sie eines von
drei Exemplaren!

