



## Erfolgsfaktoren für eine gewinnbringende Cluster-Kultur

Die geplante Clusterbildung zu bestimmten Kategorien über ganz Bayern hinweg, löst sicherlich großes Interesse und damit auch eine gewisse Starteuphorie bei den Beteiligten aus. Diese Chance gilt es von Anfang an konstruktiv zu nutzen, um das Projekt erfolgreich nach vorne zu bringen. Nimmt man hingegen diesen Schwung nicht auf oder lenkt diesen nicht in die richtigen Bahnen, besteht die Gefahr, dass daraus ein Papiertiger wird, von dem zwar jeder profitieren will, aber nur wenige bereit sind, dafür auch einen Beitrag zu leisten. Eine Kuh, die dauerhaft Milch geben soll, muss man eben auch füttern und pflegen.

### Sechs zentrale Erfolgsfaktoren

Nach unseren Erfahrungen in der Begleitung von vergleichbaren Entwicklungsprozessen, gibt es dabei einige zentrale Erfolgsfaktoren, die zu beachten sind:

- Die Ziele, Fähigkeiten und Ressourcen der einzelnen Hochschulen, Organisationen, Unternehmen etc. müssen allgemein wertgeschätzt werden und ausreichend Platz im gemeinsamen Cluster haben. Ist dies nicht der Fall, fehlt die Identifikation mit dem Cluster und als Folge davon auch die Bereitschaft sich dauerhaft zu engagieren.
- Jede(r) muss sich als Teil eines größeren Ganzen verstehen, ohne dabei die eigene Identität aufzugeben. Es braucht starke Partner, die manchmal im Interesse der gemeinsamen Sache durchaus auch unbequem sein dürfen/müssen.
- Es braucht klare, attraktive und herausfordernde gemeinsame Ziele, für die alle Beteiligten auch bereit ist, über den Schatten des eigenen Egoismus zu springen. Andernfalls fehlt die Handlungsbereitschaft, und gemeinsame Projekte ersticken schnell im taktischen Kalkül.
- Jedes Mitglied bringt sich aktiv mit dem Besten ein, was es zum gemeinsamen Erfolg braucht. Die Meßlatte ist nicht der absolute Beitrag des Einzelnen, sondern dieser wird an seinen Fähigkeiten und Möglichkeiten gemessen. Andernfalls entsteht ein Gefälle zwischen den „Großen“ und „Kleinen“ im Cluster und als Folge eine Polarisierung mit Bremswirkung für das ganze Projekt.
- Taten zählen mehr als Worte. Viele mit großen Ambitionen gestartete Netzwerke kranken daran, dass jeder vom anderen profitieren will unter dem Motto „geh Du voran, ich komm dann nach“.



Jedes Mitglied muss erkennbar die Bereitschaft zur Selbstinitiative haben, ohne dabei in erster Linie das „eigene Süppchen“ zu kochen.

- Es braucht eine Cluster-Kultur, die von Offenheit und Vertrauen gekennzeichnet ist. Diese Kultur muss sich erst entwickeln. Voraussetzung dafür ist ein gewisser Vertrauensvorsprung untereinander und die Bereitschaft, mögliche Vorurteile über Bord zu werfen und sich gelegentlich eines Besseren belehren zu lassen.

### Ein stimmiges Leitbild

Wie kann man all dies herstellen? Das wirksamste Tool dafür ist nach unserer Erfahrung die Entwicklung eines stimmigen und tragfähigen Leitbildes, an dem sich alle Beteiligten orientieren, aber auch messen lassen. Dabei geht es jedoch nicht, wie so häufig praktiziert, um auf Hochglanz veröffentlichte Ansprüche, die sich einfach gut anhören. Und die im besten Fall Druck aufbauen, sich so zu verhalten, wie man es eigentlich gar nicht möchte. Die Wirkung eines brauchbaren Leitbildes ist eine völlig andere: Statt auf Druck setzt es auf Zugkraft und Attraktivität. Ein stimmiges Leitbild schließt immer die aktive Handlungsbereitschaft aller Beteiligten auf. Formulierungen, die dies nicht schaffen sind das Papier nicht wert, auf dem sie stehen.

Es muss für die Beteiligten dauerhaft Sinn machen, sich für den Cluster zu engagieren. Deswegen muss ein brauchbares Leitbild zumindest Antwort auf die folgenden Fragen geben: Was ist Sinn und Zweck des Clusters? Was wollen wir damit bewirken? Was wird anders sein, wenn wir erfolgreich sind? Welche besonderen Fähigkeiten setzen wir dafür ein? Welchen Nutzen haben die Gemeinschaft und die einzelnen Mitglieder davon?

Mit einem stimmigen Leitbild ausgerüstet gibt es eine klare Richtung und die notwendige Energie für erfolgreiche Zukunftsgestaltung.

*Das Coachingbüro Huber & Partner verfügt über Niederlassungen in Augsburg, Freiburg und Heilbronn und ist auf die Begeleitung von Entwicklungsprozessen in Wirtschaftsunternehmen und Institutionen spezialisiert.*



*Hans-Georg Huber ist Diplom-Psychologe mit einem Grundstudium in Betriebswirtschaft, Gründer und Leiter des Coachingbüros und u.a. Autor des Buches „Sinnvoll erfolgreich“ (Rowohlt Verlag 2004).*



*Björn Hübner ist Diplom-Pädagoge mit langjähriger Führungserfahrung und Geschäftsführer des Coachingbüros in Augsburg.*