



Dr. Peter Eulenhöfer | ZAB ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH,  
Bereichsleiter Innovation und Services, ZAB Energie

## **Cluster als Handlungs- und Vertrauensräume**

---

### ***Hintergrund***

Die gemeinsame Innovationsstrategie der Länder Berlin und Brandenburg setzt auf die Entwicklung von fünf Clustern. Brandenburg hat in seiner RIS3-Strategie vier Cluster ergänzt. Dabei wird Cluster nicht mitgliederbasiert verstanden: Zum Cluster gehören alle Unternehmen, wissenschaftlichen Einrichtungen und Intermediäre. Die Clusterentwicklung wird durch Clustermanagements aktiv befördert.

### ***Erfahrungen***

Zu Beginn der Clusterentwicklung stand der Aufbau von Strukturen im Vordergrund (Gremien, Funktionen, Expertenkreise, Masterpläne). Inzwischen liegt der Fokus auf der Initiierung und Umsetzung von gemeinsamen Aktivitäten und konkreten Projekten – wobei Projekte breiter verstanden werden als Forschungs- und Entwicklungsprojekte. Unternehmen und Wissenschaftler haben von Anfang an greifbare Ergebnisse im Clusterprozess eingefordert.

Mittlerweile entstehen über die Cluster vielfältige Handlungsräume, in denen gemeinsame Aktivitäten angeregt und realisiert werden. Um Interaktion zu befördern, müssen die Räume aber geeignet gestaltet werden: überschaubar, ungewöhnlich, temporär, flexibel, mobil, lokal – und vor allem: vertrauensbildend.

Vertrauen erweist sich als Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Clusterentwicklung. Die Beteiligten brauchen Vertrauen zueinander, um Herausforderungen transparent zu machen, Vorschläge im Ideenstadium zu diskutieren und gemeinsam Projekte anzugehen. Sie brauchen aber auch Vertrauen darauf, dass die in den Clusterprozess und in Clusteraktivitäten eingebrachte Zeit zu Ergebnissen führt. Die Cluster liefern hierzu den Orientierungsrahmen. Die neutralen Clustermanagements bilden Vertrauenspole.

### ***Folgerungen***

Cluster als Selbstzweck oder Dogma helfen nicht weiter. Entscheidend sind nicht die statischen Aspekte der Clusterentwicklung, sondern die dynamischen. Cluster können Handlungs- und Vertrauensräume bilden, aus denen Schwärme konkreter Projekte entstehen.

Die Strukturen in den Clustern und die Arbeit der Clustermanagements müssen konsequent darauf ausgerichtet sein, Clusterakteure bei der Initiierung und Umsetzung gemeinsamen Handelns zu unterstützen.

Clusterentwicklung braucht Zeit – insbesondere wenn die Initiierung und Umsetzung von Projekten im Vordergrund steht.