

# Sozialwirtschaftlicher Cluster – Leitfaden

provided by  
**STUDIA**

Panoramaweg 1  
4553 Schlierbach  
Österreich

+43 7582/ 819 81  
office@studia-austria.com  
www.studia-austria.com



**STUDIA**  
INTELLIGENT ANALYSIERT

## Sozialwirtschaftlicher Cluster Steyr-Kirchdorf

www.sowi-cluster.at

# Leitfaden Clusterbildung

Datum der Herausgabe:

30. Juni 2007

**Autor** Wolfgang E. Baaske

**Modulleitung / Kontakt** *STUDIA - Studienzentrum  
für internationale Analysen  
Panoramaweg 1, 4553 Schlierbach  
Austria  
T +43/7582/ 819 81-96 (-94 F)  
office@studia-austria.com  
www.studia-austria.com*

**Partnerorganisationen** *SPES Akademie · Institut f. Angewandte Umweltbildung  
Regionalmanagement OÖ.: Frauenstiftung Steyr.*

**GEMEINSAM** mehr erreichen

Gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. Unterstützt vom Land Oberösterreich, der Arbeiterkammer und der Wirtschaftskammer.



**STUDIA**  
INTELLIGENT ANALYSIERT

## Leitfaden Clusterbildung

Für die Errichtung und den Betrieb eines Sozialwirtschaftlichen Clusters gelten viele Prinzipien, die bereits in Clustern der Privatwirtschaft erprobt wurden und sich bewährt haben. Das zeigen die Erfahrungen im SOWI-Cluster Steyr-Kirchdorf, der von 2005 bis 2007 aktiv war und entwickelt wurde. Die Evaluation dieses Projektes ermittelte auch Hindernisse und Hürden, die der Sozialwirtschaft und ihrem Umfeld eigen sind. Diese Besonderheiten sollten jedenfalls in der Konstruktion eines SOWI-Clusters berücksichtigt werden. Das im Rahmen dieses SOWI-Cluster entwickelte Transferkonzept will auf diese Besonderheiten hinweisen.

Der „Leitfaden Clusterbildung“ beschreibt wesentliche Ziele, Mittel und Abläufe der Bildung eines Sozialwirtschaftlichen Clusters. Der Leitfaden richtet sich an Institutionen, die eine Einrichtung eines Sozialwirtschaftlichen Clusters planen, begleiten oder prüfen.

**Überlegungen für den Aufbau eines SOWI-Clusters in einer anderen Region.**

### 1. Allgemeine Clusterprinzipien, die auch für die Sozialwirtschaftlichen Cluster gelten

Clusterbildung gilt als eine Erfolgsstrategie, die speziell kleinen Unternehmen zugute kommen kann. Zur Umsetzung dieser Strategie gibt es zahlreiche theoretische Überlegungen sowie praktische Erfahrungen.

Anwendungswissen findet sich etwa im Land Oberösterreich, das mit neun funktionierenden Clustern eine überdurchschnittlich hohe Clusterdichte hält und sich selbst als „Clusterland“ bezeichnet. Diese Cluster sind allerdings eher industriell orientiert. Die Technologie- und Marketinggesellschaft TMG, mit Sitz in Linz, verwaltet mehrere dieser Cluster und verfügt über Checklisten, Ablaufpläne, Workshopkonzepte und umfangreiches Hintergrundmaterial.

### 2. Sinn und Nutzen eines SOWI-Clusters

Ein SOWI-Cluster schöpft seinen Nutzen aus der virtuellen Betriebsgröße, die sich durch Vernetzung, Zusammenarbeit und Erfahrungsaustausch ergeben.

*Betriebe*, die Mitglieder eines SOWI-Clusters sind, können sich besser spezialisieren als andere, können leichter größere Aufträge anneh-

men und gemeinsam mit anderen abwickeln, können besser informieren, kommunizieren und Kosten sparen.

*Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen* von Mitgliedsbetrieben können sich qualifizieren und spezialisieren.

Die *Region* wird von einem breiten und tiefen Angebot profitieren.

Die *öffentliche Hand* setzt ihr Geld effizient ein und erhält mehr Leistung und / oder muss weniger zahlen.

Das Nutzenprofil ist regional zu erarbeiten und den Zielgruppen entsprechend darzustellen. Besonders zu behandeln und zu lösen (weil in der Privatwirtschaft nicht so virulent) sind jene Interessenskonflikte, die sich aus dem Sparwunsch der öffentlichen Hand und dem Finanzierungswunsch der sozialwirtschaftlichen Betriebe ergeben. Der SOWI-Cluster muss seinen Sinn jenseits des Sparwunsches positionieren.

### 3. Planung eines SOWI-Clusters

Die Planung kann sich an den Aufbauplänen der TMG sowie auch an dem Phasenplan des EQUAL SOWI-Clusters Steyr-Kirchdorf orientieren. Wichtig sind eine Vorbereitungsphase, eine Setup-Phase und ein daran anschließendes mehrjähriges Management, dessen Sicherung ein Ergebnis der Vorbereitungsphase sein muss.

In die *Vorbereitungsphase* gehören zudem die Erlangung von Kenntnissen über potenzielle Mitglieder, Interviews mit Schlüsselunternehmen und eine strategische Positionierung der Clusterinitiative, etwa auch im Verhältnis zu Regionalmanagement, Sozialhilfefverbänden und ähnlichem.

In die *Setup-Phase* gehören Formulierungen von Aufgaben und Aktivitäten, Setzung von Meilensteinen, die Auswahl von qualifizierten MitarbeiterInnen und ein Start-Workshop für potenzielle Clustermitglieder.

Die *Clustermanagementphase* schließlich übernimmt Informations- und Kommunikationsfunktionen, stärkt das Branchenimage, unterstützt Qualifizierung und Internationalisierung und – last not least – entwickelt Kooperationsprojekte. Erste Kooperationsprojekte mit einem hohen Reifegrad sollten bereits in der Setup-Phase formuliert sein, damit erste Schritte schon genau ausgerichtet sind.

#### 4. Zeitliche Ressourcen eines SOWI-Clusters

Die Vorbereitungsphase kann ein halbes bis zu einem dreiviertel Jahr dauern, die Setup-Phase bis zu einem weiteren halben Jahr. Die Managementphase sollte eine Perspektive von mindestens drei Jahren beinhalten. Die Mitglieder sollen einen obligatorischen zeitlichen Aufwand für die Mitgliedschaft sowie einen fakultativen für allfällige Projektarbeit kalkulieren.

#### 5. Finanzielle Ressourcen eines SOWI-Clusters

Ein schlankes Clustermanagement würde 1 ½ Personen beschäftigen und inklusive Öffentlichkeitsarbeit und Grundanreizen für Kooperationsprojekte jährliche *Kosten* von rund 150 000 € verursachen. Für Projektentwicklung können Sonderbudgets vorgesehen werden, sie sind aber an das Einbringen von Entwicklungsleistungen (zeitliche Ressourcen) der Mitglieder gebunden.

*Einnahmenseitig* sollte von vorneherein dafür gesorgt werden, dass nicht nur öffentliche Mittel angesprochen werden, angelehnt etwa an das Modell einer „Public Social Private Partnership (PSPP)“. Mitgliedsbeiträge sind keine ergiebige Finanzierungsquelle, die Zahlungsbereitschaft (kleiner Einrichtungen) liegt bei rund 50 € pro Jahr.

#### 6. Organisationsstrukturen eines SOWI-Clusters

Ein SOWI-Cluster braucht klare Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten. Ein ziel- und ergebnisorientiertes Controlling ist vorzusehen und lähmender Bürokratismus zu vermeiden. Vorstellbar ist ein Vorstand oder Aufsichtsrat aus Mitgliedern und Finanzierenden sowie eine entscheidungsbefugte Person in der Geschäftsführung. Im Vordergrund steht die Managementfunktion. Die Geschäftsführung hat keine sozialwirtschaftliche Leistung zu erbringen, sondern fördert die gemeinsame sozialwirtschaftliche Leistung seiner Mitglieder.

Mitglieder können (wie in anderen Clustern auch) nicht allein branchenzugehörige Einrichtungen sein, sondern allgemein jene Unternehmen, die sozialwirtschaftliche Leistung erbringen (wollen).

Bei SOWI-Clustern organisationell berücksichtigt werden müssen

(a) die herausgehobene, aber nicht intervenierende Funktion des Hauptgeldgebers öffentliche Hand – hier eignet sich das Modell der Unterscheidung „strategischer Partner“ und „operatives Mitglied“.

(b) Die Breite der Sozialwirtschaft kann es notwendig machen, thematische Arbeitskreise zu bilden, „Clusterbereiche“ oder „Subcluster“, wie etwa Familien mit Kindern, Behinderte, Gesundheit. Sie müssen nicht auf Dauer angelegt sein und können sich durchaus überschneiden.

(c) Mitgliedschaften sollen umsetzungsbezogen definiert sein, das heißt regional, abteilungsbezogen. Das betrifft besonders die überregionalen Organisationen.

## **7. Wissenskapital eines SOWI-Clusters**

Der Aufbau eines SOWI-Clusters erhöht zwangsläufig das Wissenskapital seiner Mitglieder. Bewährte Methoden, eingebrachtes Wissen zu schützen und Rechte auf erarbeitetes Wissen zu verteilen, können aus dem Forschungsmanagement (EU Forschungsrahmenprogramme, FFG) übernommen werden. Wie mit Wissen in Kooperationen fair umzugehen ist, gehört zu den Grundregeln der Clusterarbeit und zum Qualifizierungsauftrag des Clusters. Neben Musterverträgen gehört dazu der Vertrauensaufbau unter Einrichtungen der Region und ihren verantwortlichen Personen.

In der Vorbereitung und im Setup benötigt der SOWI-Cluster viel fachliches Know-how. Später dann tritt es hinter ein fundiertes Management zurück. Das Management sorgt (unter Begleitung durch die Mitglieder) dafür, dass fachliches Know-how in die Arbeitskreise einfließt.

Der Cluster selbst erwirbt Wissen über die Bedarfe seiner Mitglieder und über die Erstellung von bedarfsorientierten Leistungen für seine Mitglieder.

## **8. Persönliche Beziehungen im SOWI-Cluster**

Austausch und gegenseitige Anregung sind treibende Kräfte in der praktischen Clusterarbeit. Sie benötigen eine positive Suchspannung „mit dem / mit der möchte ich gerne etwas gemeinsam tun“ (Leo Baumfeld, ÖAR). Die Clustereinrichtung muss an einer Kultur des Interesses, der Neugier und der Kooperationsbereitschaft anknüpfen. Sind die Beziehungen kalt und mechanisch, so bringt auch der Cluster nichts. Andererseits dürfen Beziehungen nicht überwiegen und die Effektivitäts- und Ergebnisorientierung des SOWI-Clusters verdrängen. Der SOWI-Cluster muss offen sein und immer wieder neue Mitglieder aufnehmen und Beziehungen knüpfen helfen.

*Checklist SOWI-Clusterbildung*

Item	Erledigt (wie?)
<b>1. Berücksichtigung allgemein gültiger Clusterprinzipien</b>	
theoretische Überlegungen (Porter ...)	
praktische Erfahrungen (TMG, EP SOWI Cluster ...)	
<b>2. Darstellung und Erarbeitung von Zielen und Nutzen</b>	
Für SOWI Betriebe	
für deren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	
für die Region (NUTS 3, 50 000 – 100 000 EW ...)	
für die öffentliche Hand als Geldgeber (Land, Staat ...)	
Leitbild	
<b>3. Planung eines SOWI-Clusters</b>	
<i>Vorbereitungsphase</i>	
Erlangung von Kenntnissen über potenzielle Mitglieder	
Interviews mit Schlüsselunternehmen	
strategische Positionierung der Clusterinitiative, etwa im Verhältnis zu Regionalmanagement, Sozialhilfeverbänden ...	
Erlangung langfristige Zusagen für die Finanzierung der Clustermanagementphase	
<i>Setup-Phase</i>	
Formulierungen von Aufgaben und Aktivitäten	
Setzung von Meilensteinen	
Auswahl von qualifizierten MitarbeiterInnen	
Start-Workshop für potenzielle Clustermitglieder	
Kooperationsprojekte mit einem hohen Reifegrad ermitteln	
<i>Clustermanagementphase</i>	
Informations- und Kommunikationsfunktionen definieren	
Branchenimage und Cluster-PR	
Qualifizierungsmaßnahmen	
Internationalisierung – internationaler Erfahrungsaustausch	
Kooperationsprojekte anregen, unterstützen	

Item	Erledigt (wie?)
<b>4. Zeitliche Ressourcen</b>	
Vorbereitungsphase ½ – ¾ Jahr	
Setup-Phase bis zu ½ Jahr	
Managementphase mindestens 3 Jahre	
Zeitlicher Aufwand für Mitglieder (Clustertreffen, Projektarbeit)	
<b>5. Finanzielle Ressourcen</b>	
Clustermanagement 1 ½ Personen	
Gesamtkosten 150 000 € p.a.	
Budgets für PR, Kommunikation, Qualifizierung, Entwicklungsunterstützung für Mitglieder	
<i>Einnahmenseitig:</i> öffentliche Mittel, private Mittel, „Public Social Private Partnership (PSPP)“, Mitgliedsbeiträge	
<b>6. Organisationsstrukturen</b>	
Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten	
ziel- und ergebnisorientiertes Controlling	
Vorstand oder Aufsichtsrat aus Mitgliedern und Finanzierenden	
entscheidungsbefugte Person in der Geschäftsführung: Managementfunktion	
Mitglieder: Unternehmen, die sozialwirtschaftliche Leistung erbringen, Teilorganisationen überregionaler Institutionen	
Mechanismen für Interventionsvermeidung (strategische Partner ...)	
Flexible Subclusterbildung	
Mitgliedschaftsvereinbarung	
<b>7. Wissenskapital</b>	
Musterverträge für Intellectual Property	
Bedarfsanalyse bei Mitgliedern	
Bedarfsorientierung von Clusterleistungen	
Fachliches Know-how für Arbeitskreise	
<b>8. Persönliche Beziehungen im SOWI-Cluster</b>	
Neugier und der Kooperationsbereitschaft	
Stetige Aufnahme neuer Mitglieder	