

Begleitforschung  
**InterSpiN**

# Interkulturelle Kompetenz im Cluster-/Netzwerkmanagement

---

EINE UNTERSUCHUNG ANHAND 22 DEUTSCHER CLUSTER/NETZWERKE  
AUF DEM WEG DER INTERNATIONALISIERUNG

Oktober 2017

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

**PTJ**  
Projekträger Jülich  
Forschungszentrum Jülich

### **Gender Erklärung**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Ausarbeitung die Sprachform des generischen Maskulinums angewendet. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

## Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung .....	1
2 Interkulturelle Kompetenz .....	2
2.1 Interkulturelle Kompetenz, <i>Critical Incidents</i> .....	2
2.2 Interkulturelle Kompetenz im Cluster/Netzwerk-Management .....	4
3 Methodische Herangehensweise .....	6
4 Interkulturelle Kompetenz in den Cluster-/Netzwerkmanagements von InterSpiN .....	7
5 Das Cluster-/Netzwerkmanagement als interkultureller Filter!?	10
6 Fazit .....	12
Quellenverzeichnis .....	I

## 1 Einleitung

In vielen Bereichen des beruflichen Alltags spielt Kultur eine Rolle. Begriffe wie Organisations-, Innovations- und Managementkultur und interkulturelle Kompetenz begegnen einem branchenübergreifend und auf allen hierarchischen Ebenen. Eine organisatorische Stufe ist jedoch vor allem in Bezug auf interkulturelle Kompetenz noch nicht untersucht worden: die des Cluster-/Netzwerkmanagements (CM)<sup>1</sup>. Die vorliegende Arbeit macht einen ersten Schritt in diese Richtung, indem sie empirisch untersucht, inwiefern CMs sich interkultureller Herausforderungen auf ihrer Ebene bewusst sind, diese fördern und damit das gesamte Cluster/Netzwerk profitiert.

Die vorliegende Arbeit stützt sich auf eine qualitative und quantitative Befragung von 22 CMs, welche an der Fördermaßnahme „*Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken*“ teilnehmen. Im Rahmen der Förderung werden in der ersten Phase Internationalisierungsstrategien für die Cluster/Netzwerke insgesamt (im Gegensatz zu Internationalisierungsstrategien einzelner Organisationen) entwickelt. Anschließend werden auf Basis dieser Strategien erste internationale Projekte (sog. Verbundprojekte) durchgeführt (Umsetzungsphase). In der ersten Phase nehmen die CMs eine zentrale Rolle ein, indem sie ihre Cluster/Netzwerke durch den gesamten Prozess führen. Neben strategischen, konzeptionellen und praktischen Gesichtspunkten bei der Entwicklung der Internationalisierungsstrategie, die vor allem cluster-/netzwerkinterne Prozesse betreffen, müssen jedoch bei der internationalen Komponente auch interkulturelle Herausforderungen berücksichtigt werden. In der Umsetzungsphase, welche eindeutig international geprägt ist, treten die CMs etwas in den Hintergrund, sollen aber weiterhin strategisch und organisatorisch eingebunden bleiben. Die vorliegende Arbeit untersucht daher anhand der folgenden Forschungsfrage die interkulturelle Kompetenz auf CM-Ebene:

Wird interkulturelle Kompetenz im CM als wichtige Qualifikation angesehen und wie nutzt sie dem gesamten Cluster/Netzwerk?

Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut: Im theoretischen Teil (Kapitel 2) wird kurz das Konzept der interkulturellen Kompetenz und der damit zusammenhängende Begriff der *Critical Incidents* erläutert. Ebenso wird auf die Besonderheiten der interkulturellen Kompetenz auf der Management-Ebene eingegangen und versucht, diesen Ansatz auf das CM zu übertragen. Nachdem in Kapitel 3 kurz die Methodik beschrieben wird, folgt in Kapitel 4 die Darstellung des Status-Quo zur interkulturellen

---

<sup>1</sup> Cluster/Netzwerk wird hier nach Porter (2000, 15) definiert: “Clusters are geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (e.g., universities, standards agencies, trade associations) in a particular field that compete but also cooperate.” Entsprechend ist das Cluster-/Netzwerkmanagement jenes, welches von den Cluster-/Netzwerkakteuren als zentrale, strategische Instanz eingesetzt wird (Hauser 2017b).

Kompetenz in den 22 untersuchten Clustern/Netzwerken. In Kapitel 5 wird die Rolle des CMs im interkulturellen Kontext analysiert, bevor in Kapitel 6 ein Fazit gezogen wird.

## 2 Interkulturelle Kompetenz

Im Folgenden wird das Konzept der interkulturellen Kompetenz in Anlehnung an Johnson et al. (2009) dargestellt. Das Modell wurde ausgewählt, da es im Bereich der ‚International Business Studies‘ die bis dato vorliegenden Beschreibungen zusammenfasst und die erste klare Definition des Begriffs liefert. Weiterhin wird auf die *Critical Incidents* eingegangen und welche Rolle interkulturelle Kompetenz im Management im Rahmen internationaler Zusammenarbeit spielt. Schließlich wird versucht, dieses auf die CM-Ebene anzuwenden, da dies bisher in der Literatur nur marginal behandelt wird.

### 2.1 Interkulturelle Kompetenz, *Critical Incidents*

Für das Konzept der ‚interkulturellen Kompetenz‘ gibt es in der Literatur diverse, teilweise voneinander abweichende Definitionen. Eine Definition für den Bereich ‚International Business‘ wurde 2006 von Johnson et al., aufbauend auf einer Literatur-Review zum Thema der interkulturellen Kompetenz, formuliert. Sie definieren diese als die Effektivität eines Individuums, Wissen, diverse Fähigkeiten und persönliche Charakteristika so anzuwenden, dass sie erfolgreich mit Personen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen im eigenen Heimatland oder im Ausland zusammenarbeiten können (Johnson et al. 2006).

Im Rahmen ihrer Literatur-Review zum Thema der interkulturellen Kompetenz in der ‚International Business Literature‘, entwickelten Johnson et al. (2006) ein entsprechendes Modell (s. Abb. 1). Die ‚Werkzeuge‘ (hier in blau) setzen sich aus angeborenen und erlernten Fähigkeiten zusammen. Hinzu kommt, dass nicht jeder Zugang zu allen ‚Werkzeugen‘ hat oder weiß, wann und wie diese korrekt angewendet werden. Letzteres kann durch Training oder den Kontakt zu andere Kulturen verbessert werden. Interkulturelle Kompetenz ist dabei völlig unabhängig von der eventuell gegebenen fachlichen Kompatibilität zweier Individuen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund; sie ist hier ein notwendiger aber nicht hinreichender Faktor für eine erfolgreiche Zusammenarbeit (Johnson et al. 2006).

Die ‚Werkzeuge‘ im Modell der interkulturellen Kompetenz werden in drei Bereiche eingeteilt: die persönlichen Eigenschaften, die persönlichen Fähigkeiten und das kulturelle Wissen (s. Abb. 1). Zu den persönlichen Eigenschaften zählen solche, die vorwiegend angeboren und nur teilweise erlernbar sind, wie bspw. Werte und Normen der Kultur, in der man aufwächst (erlernbar) oder Neugier, Mut und

Ehrgeiz (schwieriger zu erlernen). Allerdings ist es bei diesen Eigenschaften nicht einfach zu sagen, welche für die (Weiter-)Entwicklung interkultureller Kompetenz förderlich sind (Johnson et al. 2006). Persönliche Fähigkeiten setzen sich aus sozialen Kompetenzen und Handlungskompetenzen zusammen. Hierzu gehören u. a. Fremdsprachenkompetenzen und die Anpassungsfähigkeit, aber auch Stress- und Konfliktmanagement. Der dritte ‚Werkzeugbereich‘ ist das kulturelle Wissen, welches aufgeteilt wird in das allgemeine kulturelle Wissen (Bewusstsein kultureller Unterschiede) und das spezifische kulturelle Wissen, wobei sich Letzteres auf eine bestimmte (fremde) Zielkultur bezieht (von der Sprache, über Politik bis hin zu Verhaltensregeln) (Johnson et al. 2006; Hofstede 2001). Hier spielt auch das kulturelle Bewusstsein hinein, welches Hofstede als Basis für die Aneignung kulturspezifischen Wissens sieht. In Kombination mit den anderen Werkzeugbereichen wird dieses dann in interkulturellen Situationen praktisch umgesetzt (Johnson et al. 2006; Hofstede et al. 2010).

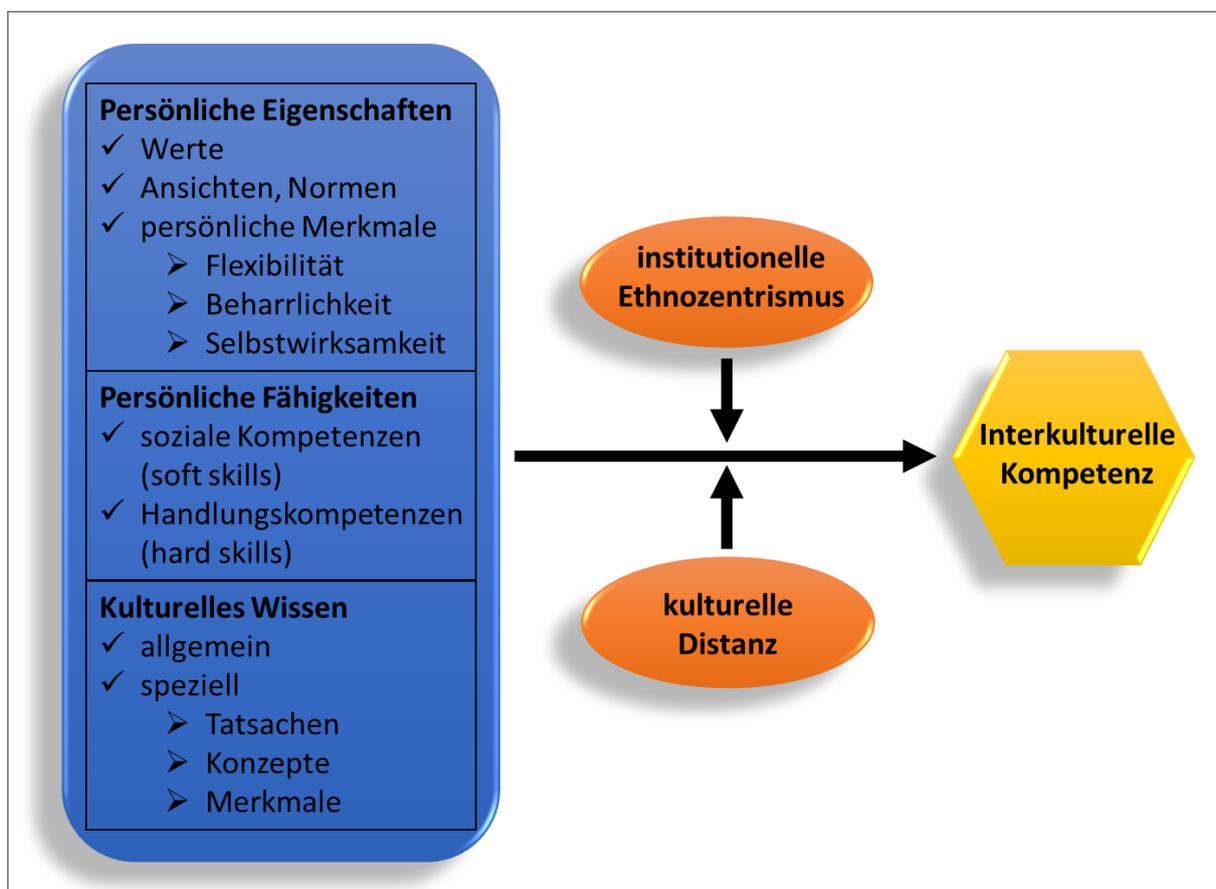


Abb. 1 Modell interkultureller Kompetenz im International Business (eigene Darstellung nach Johnson et al. 2006).

In der kulturellen Praxis lernt der Einzelne auch mit interkulturellen Missverständnissen, sogenannten *Critical Incidents* umzugehen (Hofstede et al. 2010; Barmeyer, Davoine 2012). Dabei dürfen jedoch moderierende Faktoren wie die politische, rechtliche und wirtschaftliche Umgebung nicht vernachlässigt werden. Besonders hervorzuheben sind dabei der institutionelle Ethnozentrismus und die kulturelle Distanz. Ersteres bezieht sich auf die Neigung, Abläufe etc. aus der eigenen ‚Heimatkultur‘

zu bevorzugen, was in einem negativen Zusammenhang mit interkultureller Kompetenz gesehen wird. Aufbauend auf den Kultur-Dimensionen<sup>2</sup>, definierten Kogut und Singh (1988) die kulturelle Distanz, welche versucht, die Unterschiede zwischen zwei Kulturen zusammenzufassen (Johnson et al. 2006).

Elo et al. (2015) entwickelten das Konzept von Johnson et al. (2006) weiter, indem sie die kognitiven, verhaltenstheoretischen und motivationsbedingten Faktoren des Einzelnen noch mehr in den Fokus rückten und ihre Bedeutung in Bezug auf interkulturelle Begegnungen und deren Ausgang hervorhoben. Auch das Vertrauen nimmt dabei eine zentrale Rolle ein. Wird das erste Zusammentreffen der verschiedenen Parteien als positiv eingestuft, wird Vertrauen gebildet, welches wiederum als Basis für die Entstehung und erfolgreiche Weiterentwicklung der Zusammenarbeit gesehen wird (Elo et al. 2015).

Schließlich sollte noch die Verhandlungssituation genannt werden, welche am Beginn jeder Zusammenarbeit steht und welche Konfliktpotenzial bietet, welches auf internationaler Ebene noch verstärkt werden kann. Hier kommt neben sprachlichen und kommunikativen Fähigkeiten auch der interkulturellen Kompetenz eine Bedeutung zu. Die Verhandlungsführer sollten sich der eigenen kulturellen Werte und denen seines Gegenübers bewusst sein. Im vorliegenden Fall soll dabei nur die nationale Kultur betrachtet werden, wenn auch die Firmenkultur und die, die durch die hierarchische Stellung des Verhandlungsführers gegebene, eine Rolle spielen können. Die kulturelle Distanz kann je nach dem, auf welche Werte (hier bezogen auf die sechs Kultur-Dimensionen von Hofstede (2001)) sie sich bezieht, zu diversen Differenzen führen. So bevorzugen maskuline Kulturen bspw. Verhandlungen zwischen starken Persönlichkeiten, bei denen der stärkere sich durchsetzt, wohingegen in eher femininen Kulturen Konsens und Kompromisse angestrebt werden. Des Weiteren legen kulturelle Gruppen mit einer stark ausgeprägten Unsicherheitsvermeidung besonderen Wert auf klare und kontinuierliche Verhandlungsabläufe und zeichnen sich durch ein geringeres Maß an Toleranz gegenüber undurchsichtigen Beschlüssen und unbekanntem Verhaltensweisen aus (Hofstede 2010).

Bisher wurde interkulturelle Kompetenz auf der individuellen Ebene beschrieben, wo sie ihren Ursprung hat. Im Folgenden soll nun die interkulturelle Kompetenz auf der Managementebene dargestellt werden, welche im Fokus der vorliegenden Arbeit steht.

## 2.2 Interkulturelle Kompetenz im Cluster/Netzwerk-Management

Interkulturelle Kompetenz auf der Managementebene bezieht sich in der Literatur vorwiegend auf das Management einer Firma o. ä., welche direkt in interkulturelle Beziehungen eingebunden ist, bzw. diese leitet (s. bspw. Pothukuchi 2002; Steensma et al. 2000). Ebenfalls befasst sich die Literatur zu

---

<sup>2</sup> Diese wurden in den 1970ern von Geert Hofstede entwickelt. Für eine detaillierte Beschreibung siehe Hofstede et al. 2010.

„Interkulturellem Management“ vorwiegend mit der Organisation grenzüberschreitender Kooperationen auf Firmenebene, wobei sich Management oft auch nicht auf die Führungsriege, sondern auf eine Führungsmethode bezieht (s. bspw. Rothlauf 2009). Das CM nimmt unter den Managements jedoch eine Sonderform ein, da neben den geläufigen Managementaufgaben noch cluster-/netzwerkspezifische hinzukommen. Diese sind u. a. der Aufbau und die Pflege des Cluster-/Netzwerkes, die interne und externe Vermarktung sowie eine Förderung der Wettbewerbsfähigkeit des Standortes. Die Akteure eines Clusters/Netzwerkes setzen das CM ein, welches sich u. a. aus Mitgliedsbeiträgen und kostenpflichtigen Dienstleistungen für ebendiese finanziert. Darüber hinaus bleibt das Cluster/Netzwerk als solches jedoch dezentral organisiert und der Einfluss des CMs ist gering (Hauser 2017a; Hauser 2017b; Terstriep 2008).

Eine besondere Rolle spielt das CM im internationalen Kontext, vor allem bei größeren Clustern/Netzwerken. So sind sie hier integriert in Netzwerken und Foren, wo sie Erfahrungen und Trends austauschen und sie sind im regen Austausch mit CMs anderer Nationen, um so dazu zu lernen und die eigene Arbeit zu verbessern. Durch die entstehenden Kontakte werden gleichzeitig Wege für eine Internationalisierung des Clusters/Netzwerkes als Ganzes geöffnet (Terstriep 2008). Die Personen des CMs sind also die ersten, die den internationalen/interkulturellen Kontakt herstellen, im Folgenden aber eher als koordinierendes Organ im Hintergrund tätig sind. Für den ersten Teil kann daher die normale Theorie für Management-Aufgaben im internationalen Kontext herangezogen werden. Rothlauf (2009) teilt diese in drei Bereiche: die Fachkompetenz, die Methodenkompetenz und die Sozialkompetenz (passend zu den in Kapitel 2.1 vorgestellten „Werkzeugen“ interkultureller Kompetenz auf individueller Ebene). Bei der Fachkompetenz im interkulturellen Umfeld steht an erster Stelle die Sprache, aber auch Wissen über das Land, den Markt, Tarifbestimmungen und gesetzlich relevante Vorgaben. Bei der Methodenkompetenz auf interkultureller Ebene sollte der Manager sich mit den jeweiligen Gepflogenheiten bezüglich Informations-, Zeit- und Konfliktmanagement sowie zur Entscheidungsfindung vertraut machen. Schließlich ist die Sozialkompetenz diejenige, die die größte Herausforderung darstellt, da hier der bekannte Führungsstil infrage gestellt wird und für die interkulturelle Situation ein neuer gefunden werden muss, der diverse kulturelle Gewohnheiten berücksichtigt und in der sich der Manager noch wiederfinden muss (Rothlauf 2009). Für den zweiten Teil der internationalen Kooperation der Cluster/Netzwerke ist zu beachten, dass auch solche Personen, die internationale Kooperationen „nur“ vorbereiten über interkulturelle Kompetenz verfügen sollten (Rothlauf 2009). So kann das CM in seiner übergeordneten Rolle, die kulturellen Differenzen der verschiedenen Akteure besser wahrnehmen und entsprechende Maßnahmen zur Überbrückung dieser vorschlagen (Möller, Svahn 2004).

### 3 Methodische Herangehensweise

Bei der empirischen Untersuchung des Forschungsgegenstandes wurde eine Kombination quantitativ-analytischer und qualitativ-interpretierender Methoden gewählt. Beide Arbeitsweisen der empirischen Sozialforschung zählen heute zu den in der humangeographischen Forschung angewandten Verfahren (Mattisek et al. 2013). Die hier angewendete Triangulation, bei der quantitative und qualitative Daten verbunden werden, wird von Flick (2011) folgendermaßen definiert: „[...] die Einnahme unterschiedlicher Perspektiven auf einen untersuchten Gegenstand oder allgemeiner: bei der Beantwortung von Forschungsfragen [...]“. Dabei ergänzen sich qualitative und quantitative Daten und gleichen somit die Schwächen des jeweils anderen Datensatzes aus (Denzin 1978).

Der empirische Teil dieser Untersuchung setzt sich aus einer qualitativen Methode (leitfadengestützte Experteninterviews) und einer quantitativen Methode (standardisierte Online-Befragung) zusammen. Das leitfadengestützte Interview ermöglicht dem Interviewer, anhand eines thematischen Gerüsts in einem gewissen Rahmen ein freies Gespräch mit seinem Gegenüber zu führen (Kromrey 2006; Meuser, Nagel 1991). Das Gegenüber fungiert dabei als Experte für ein bestimmtes Thema und ist nicht selbst Ziel der Untersuchung (Meuser, Nagel 1991). Die standardisierte, schriftliche Online-Befragung gehört inzwischen zu einer der meist verwendeten Befragungsmethode und weist verschiedene Vorteile auf. Einerseits bietet sie alle Vorteile eines traditionellen, standardisierten Fragebogens, andererseits ergänzt sie diese durch einen geringen zeitlichen und finanziellen Aufwand (in der Durchführung) und durch ihre einfache Diffusion. Dagegen sind die Nachteile, dass die Sorge um den Datenschutz bei mit dem Internet verbundenen Befragungen größer ist, dass Menschen ohne Internetzugang nicht teilnehmen können und dass eine Identitätsprüfung nur eingeschränkt möglich ist (Taddicken 2013). Diese Nachteile treffen jedoch für die hier durchgeführte Befragung keine Rolle, da die 22 CMs durch das vorangestellte Interview in persönlichem Kontakt zum Forschungskonsortium standen und Bedenken oder Probleme so bereits thematisiert und behoben wurden.

In der vorliegenden Untersuchung wurden die Cluster-/Netzwerkmanager der 22 teilnehmenden Cluster/Netzwerke der ersten beiden Förderrunden der vom BMBF ausgeschriebenen Fördermaßnahme befragt. Die 22 qualitativen Interviews wurden im Frühjahr 2016 und 2017 mit den CMs geführt und im Anschluss daran wurden ebendiesen die Links für die quantitative Online-Befragung zugesandt. Der Interviewleitfaden setzt sich aus drei großen Blöcken zusammen (‚Fragen zum Einstieg‘, ‚Internationalisierung‘ und ‚Rahmenfragen‘), wobei der zweite Block nochmal in die Teile ‚Internationalisierung – Status Quo‘, ‚Internationalisierung – Internationalisierungsstrategie‘ und ‚Internationalisierung – Projektmanagement‘ unterteilt ist. Darunter befindet sich eine Sammlung von Fragen, welche verschiedene Bereiche der jeweiligen Themengebiete abdecken. Dieser Leitfaden wurde

vom Forschungskonsortium der Begleitforschung InterSpiN<sup>3</sup> entworfen und die Interviews auch von demselben durchgeführt. Von 2016 auf 2017 wurde der Leitfaden sowie der quantitative Fragebogen überarbeitet, um Dopplungen herauszunehmen. Ebenfalls wurden einige Fragen von der qualitativen Befragung in die quantitative Befragung geschoben. Der Fragebogen für die Online-Befragung umfasst insgesamt 41 Fragen (2016, 2017: 42 Fragen) und wurde ebenfalls vom Konsortium gemeinsam entwickelt und mit der Software LimeSurvey durchgeführt. Da einige Fragen des Online-Fragebogens sich vom Fragebogen 2016 zu 2017 verändert haben und daher nicht mehr vergleichbar sind, beziehen sich einige Aussagen nur auf die Antworten der CMs in einem der Zyklen. Die Aufbereitung der Daten erfolgte aufgrund der geringen Fallzahl mit Microsoft Excel.

#### 4 Interkulturelle Kompetenz in den Cluster-/Netzwerkmanagements von InterSpiN

Die 22 CMs sehen ihre Aufgabe ganz klar auf der strategischen Seite. Neben der Netzwerkentwicklung (intern/extern), dem cluster-/netzwerkinternen Informationsmanagement und dem Marketing (Cluster/Netzwerk/Standort), sind hier vor allem die Akquise öffentlicher Mittel und Fördergelder, die Identifikation neuer Märkte sowie die Partnervermittlung und das Angebot von Beratung und Weiterbildung zu nennen. Interkulturelle Herausforderungen (oft reduziert auf sprachliche Barrieren) werden zwar wahrgenommen, jedoch sieht das CM hier eher die einzelnen Cluster-/Netzwerkakteure in der Pflicht. Die Aufgabe des CMs beschränkt sich meist auf die Vermittlung von Seminaren zur interkulturellen Kompetenz. Eignet sich das CM selbst Kompetenzen auf diesem Gebiet an, dann vorwiegend, um diese an die Mitgliederebene weitergeben zu können (CM-Interview 2016/2017). So haben auch nur sechs von 21 CMs einen international besetzten Aufsichtsrat/Beirat und bei nur einem weiteren CM ist dies in Planung (CM-Befragung 2016/2017).

Gleichzeitig ist das CM aber auch selbst international aktiv, wobei sie mit Verbänden (z. B. German American Chamber of Commerce) oder externen Beratungsunternehmen (z. B. KOTRA) zusammenarbeiten oder sich mit anderen Clustern/Netzwerken austauschen (CM-Befragung 2017; CM-Interview 2016/2017). Vier von 22 CMs haben ein Büro oder eine andere Form permanenter Repräsentation im Ausland, bei weiteren zwei ist dies in Planung. Ferner sind nicht nur die einzelnen CM-Mitglieder in internationalen Gremien (z. B. Photonics21), Cluster-/Netzwerkorganisationen (z. B.

---

<sup>3</sup> Akronym der Begleitforschung zur Fördermaßnahme „Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Diese setzt sich aus dem ‚Centre for Regional and Innovation Economics‘ an der Universität Bremen, dem Institut für Weltwirtschaft in Kiel und der Technopolis Deutschland GmbH zusammen und umfasst insgesamt neun Personen.

Technology Mountains) und Forschungsverbänden (z. B. AC21) tätig, sondern auch das Cluster/Netzwerk als Institution ist in internationalen Gremien (z. B. Flanders PlasticVisions), Cluster-/Netzwerkorganisationen (z. B. Kunststoffcluster Oberösterreich) und Forschungsverbänden (z. B. EIT Health) vertreten (CM-Befragung 2016/2017). Ebenso sieht das CM den Aufbau von

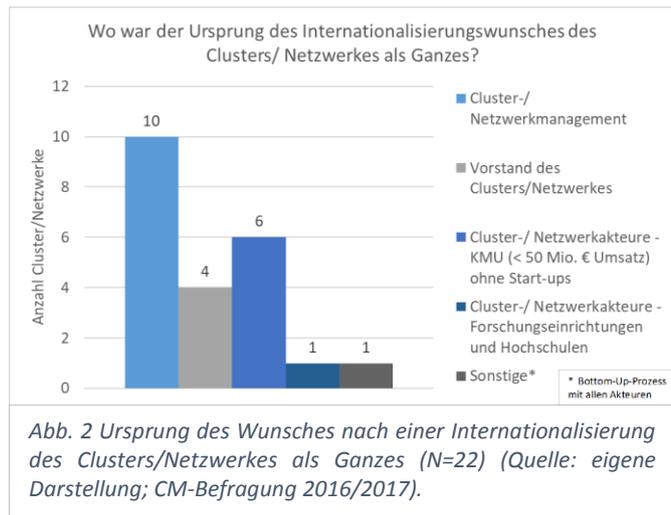


Abb. 2 Ursprung des Wunsches nach einer Internationalisierung des Clusters/Netzwerkes als Ganzes (N=22) (Quelle: eigene Darstellung; CM-Befragung 2016/2017).

internationalen Kontakten, den Abbau von Barrieren bei der Internationalisierung sowie die Beratung von kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) im Internationalisierungsprozess als seine Aufgaben an (CM-Interview 2016/2017).

Bezüglich der im Rahmen der Fördermaßnahme zu entwickelnde Internationalisierungsstrategie, war das CM die stärkste Gruppe, die eine Internationalisierung des Clusters/Netzwerkes als Ganzes anstrebte (s. Abb. 2) (CM-Befragung 2016/2017). Es wird auch betont, dass das CM den ‚Lead‘ bei der Entwicklung, Konzeption und auch Umsetzung der Internationalisierungsstrategie des Clusters/Netzwerkes, welche im Rahmen der BMBF-Förderung entwickelt wird, hat (CM-Interview 2016/2017). Im Schnitt sind für diese Aufgabe 5,9 Vollzeitäquivalenten (N=22) zuständig und darüber hinaus haben 86 % der CMs (N=22) einen dezidierten Ansprechpartner für die Internationalisierungsstrategie (CM-Befragung 2016/2017). In der zweiten Förderrunde wird auch von sechs Clustern/Netzwerken (N=11, Mehrfachnennungen möglich) das CM als einer der Akteure genannt, die am intensivsten an der Entwicklung der Internationalisierungsstrategie teilnehmen. Eben diese sechs geben weiterhin an, dass das CM einer der Hauptnutznießer der zu entwickelnden Strategie sein wird. Neun von elf CMs geben weiterhin an, dass Kooperationen auf Ebene des

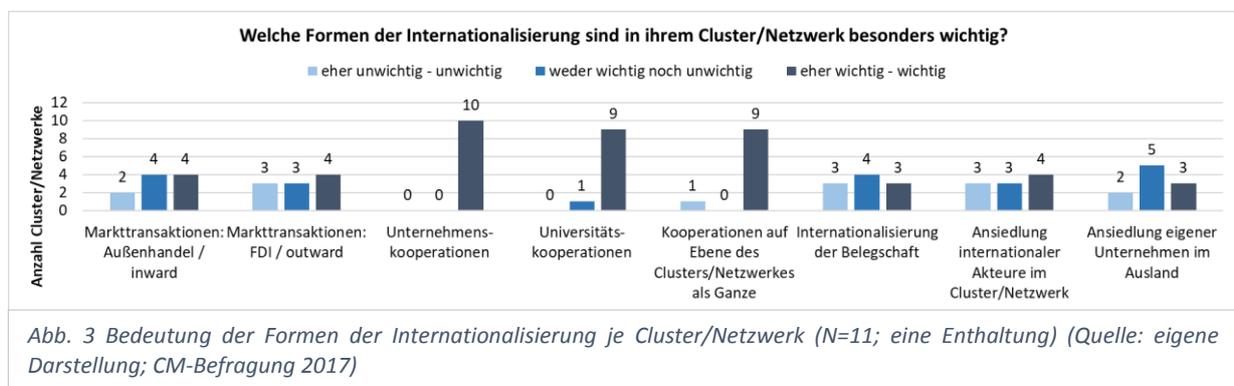


Abb. 3 Bedeutung der Formen der Internationalisierung je Cluster/Netzwerk (N=11; eine Enthaltung) (Quelle: eigene Darstellung; CM-Befragung 2017)

Clusters/Netzwerke im Rahmen der angestrebten Internationalisierung eher wichtig bis wichtig sind (s. Abb. 3) (CM-Befragung 2017).

Darüber hinaus fungiert das CM als cluster-/netzwerkinterner und auch externer Ansprechpartner. So wenden sich ausländische Akteure für Kontaktabbahnungen häufig an das CM und nicht direkt an die einzelnen Akteure. Bei einer Durchschnittsbildung treten rund 53 % an das CM und 47 % an die einzelnen Akteure heran (N=17), wobei die Angaben meist starke Extreme aufweisen und häufig Werte wie 20%/80 % (an CM) zu 80%/20 % (an Akteure) oder noch höher angegeben wurden (Einschätzung des CMs). Die ansprechenden Institutionen (extern) sind vor allem KMU sowie Forschungseinrichtungen und Hochschulen. Die gleichen Gruppen sind auch von den eigenen (deutschen) Cluster-/Netzwerkakteuren diejenigen, die am häufigsten für internationale Kontaktabbahnungen an das CM herantreten. Andererseits gehen auch häufig Impulse zur Durchführung internationaler Aktivitäten vom CM aus (hier bezogen auf die Aktivitäten der letzten fünf Jahre) (CM-Befragung 2016/2017). In der zweiten Förderrunde geben neun von elf CMs an, dass Cluster-/Netzwerkaktivitäten von ihnen initiiert wurden. Von diesen wiederum geben sechs an, dass eher viele bis sehr viele Kooperationen auf Ebene des Clusters/Netzwerkes als Ganzes stattgefunden haben (CM-Befragung 2017).

Die Zusammensetzung von 21 CMs der 22 befragten Cluster/Netzwerke weist überdies ein ausgeprägtes interkulturelles Profil auf. So haben jeweils mindestens ein Mitarbeiter im Ausland studiert oder internationale Berufserfahrung, hat Sprachkompetenzen in mehreren Sprachen (außer Englisch) oder hat Schulungen zu internationalen Fragestellungen besucht (z. B. Internationales Projektmanagement, Interkulturelle Kommunikation, Entsendungsvorbereitungen) (CM-Befragung 2016/2017). Des Weiteren planen 64 % (N=11) der ersten Förderrunde, Schulungen zu internationalen Kompetenzen für CM-Mitglieder und 36 % (N=11) der zweiten Förderrunde haben solche im letzten Jahr durchgeführt (CM-Befragung 2016; CM-Befragung 2017).

Einige Cluster/Netzwerke haben internationale Mitglieder, sodass aufgrund der internen Struktur im CM interkulturelle Kompetenzen erwartet werden können. Jedoch wird auch hier interkultureller Kompetenz kein hoher Stellenwert beigemessen. Ebenso wird diese nicht als hartes Kriterium bei der Auswahl der Partner(-länder) genannt, da hier der Fokus auf dem Fachlichen liegt. Allerdings fällt auf, dass bereits bekannte Zielregionen/Partner gerne als Partner gewählt werden und auch ein ‚gleicher kultureller Hintergrund‘ als positiv angesehen wird (CM-Interview 2016/2017). So bezeichneten neun von elf CMs den Punkt ‚bereits Erfahrungen mit dem Land/der Region‘ als eher wichtig bis sehr wichtig bei der Wahl der Zielländer/-regionen für internationale Projekte, fünf nannten den Aspekt ‚günstige Rahmenbedingungen im Zielland (rechtliche, institutionelle, kulturelle Barrieren etc.)‘ als eher wichtig bis sehr wichtig. Auch für die Auswahl der konkreten internationalen Partner wurde die Kategorie

„Partner bereits bekannt“ von zehn Clustern/Netzwerken als eher wichtig bis sehr wichtig bezeichnet (CM-Befragung 2017).

Die meisten CMs nennen persönliche Kontakte und einen Vertrauensaufbau, der über längerer Zeit verläuft, als Schlüssel für erfolgreiche internationale Kontaktabbahnungen und daraus folgende erfolgreiche Zusammenarbeit. Ein Cluster/Netzwerk hat sogar eigens dafür eine Person aus dem Land angestellt, in welchem es seine Internationalisierung vorantreiben möchte, um hier eine Verbindung aufzubauen (CM-Interview 2016/2017).

Diverse Cluster/Netzwerke haben bereits Erfahrungen mit *Critical Incidents*, bspw. in Form von unterschiedlichen Erwartungen an die Zusammenarbeit. So war beim Beispiel Mexiko das Problem gewesen, dass sobald die deutschen Partner nicht mehr vor Ort waren, Abmachungen und Termine nicht mehr eingehalten wurden. Ähnliches bezüglich des unterschiedlichen Zeitmanagements wurde über Kooperationspartner aus Japan berichtet. Hinzu kam hier, dass man nicht wie in Deutschland davon ausgehen kann, dass ein Verhandlungspartner für den ganzen Konzern spricht. Des Weiteren ist hier der Umgang mit Unsicherheiten ein ganz anderer. Für Kooperationen mit China wurden die kulturellen Unterschiede als besonders groß bezeichnet und vor allem die unterschiedlichen Erwartungen hervorgehoben. Allgemein wird eine Überwindung der sprachlichen Barriere als Voraussetzung zum gegenseitigen kulturellen Verständnis gesehen (CM-Interview 2016/2017).

## 5 Das Cluster-/Netzwerkmanagement als interkultureller Filter!?

Bei der Datenerhebung wurde deutlich, dass sich das CM zu einem gewissen Grad aus der Verantwortung bezüglich interkultureller Kompetenz zieht. Es erkennt zwar eindeutig die Notwendigkeit, dass man sich diese im internationalen Kontext aneignet, jedoch eher auf Seiten der einzelnen Cluster-/Netzwerkakteure und deren Mitarbeiter, die konkret an internationalen Projekten beteiligt sind.

Gleichzeitig ist das CM selbst auf verschiedenen Ebenen international tätig. So z. B. bei der Repräsentation des Clusters/Netzwerkes auf internationaler Ebene, in Form von Mitgliedschaften in internationalen Gremien oder Verbänden oder bei der internationalen Kontaktvermittlung. Letzteres bezieht sich sowohl auf Cluster-/Netzwerkmitglieder, welche das CM bei der Suche nach passenden internationalen Partnern um Unterstützung bitten, als auch (inter-)nationale Anfragen, welche das CM als ersten Ansprechpartner nehmen, um Kontakt zu den Cluster-/Netzwerkmitgliedern aufzubauen. Vor allem KMU und Forschungseinrichtungen nutzen hier das CM als Vermittler. Es wird also deutlich, dass CMs selbst für ihre alltäglichen Aufgaben interkulturelle Kompetenz benötigen. Weiterhin sind auch die CMs oft Impulsgeber für internationale Projekte, wie auch im Fall von InterSpiN, wo das CM die größte

Gruppe war, die den Wunsch nach einer Internationalisierung des Clusters/Netzwerks als Ganzes hatte. Im Rahmen dieser Fördermaßnahme ist das CM auch noch mehr in die internationalen Aktivitäten eingebunden. Hier ist das CM in der ersten Phase federführend bei der Entwicklung der Internationalisierungsstrategie sowie bei der Suche nach cluster-/netzwerkinernen und internationalen Partnern für die Verbundprojekte. Da die Strategie den Rahmen für die geförderten internationalen Verbundprojekte als auch für alle weiteren internationalen Projekte der Cluster-/Netzwerkmitglieder sein soll, müssen auch hier Maßnahmen zur Weiter-(Entwicklung) interkultureller Kompetenz berücksichtigt werden. Dies wird auch in der Fördermaßnahme gewünscht (BMBF 2016). Ebenfalls sehen sich die CMs als Profiteure der Internationalisierungsstrategie und streben des Weiteren Kooperationen auf Cluster-/Netzwerkebene an, was die Mitarbeiter des CMs wieder direkt in den internationalen Kontakt bringt und ihnen keine Rolle im Hintergrund zugesteht.

In allen befragten CMs wird darauf geachtet, dass sie Mitarbeiter mit interkulturellen Kompetenzen oder einschlägigen Erfahrungen einstellen (sowohl allgemeines als auch spezielles Wissen). Ebenfalls möchten sie ihre Mitarbeiter in dieser Richtung weiter schulen und ihnen u. a. dazu Schulungen ermöglichen. Der interkulturellen Komponente wird also indirekt Bedeutung beigemessen. Ebenfalls weisen Cluster/Netzwerke, die in ihrem CM ein Mitglied mit hoher interkultureller Kompetenz haben, eine stärkere Wahrnehmung dieses Bereiches auf.

Den Erfolg internationaler Kooperationen machen CMs u. a. am erarbeiteten Vertrauen fest, auch wenn sie angeben, dass bei der Zielregion-/Partnerwahl kulturelle Faktoren keine Rolle gespielt haben. Jedoch fällt auf, dass bereits bekannte Zielregionen/Partner oder solche, mit denen man bereits Erfahrungen hat, gerne ausgewählt wurden. Beides könnte als Hinweis dienen, dass kulturelle Gegebenheiten doch die Wahl beeinflusst haben. Ebenfalls wurden Kriterien bezüglich Ländern mit gleichem kulturellen Hintergrund und geringen kulturellen Barrieren berücksichtigt (geringe kulturelle Distanz). Schließlich lässt sich feststellen, dass diverse CMs bereits Erfahrungen mit *Critical Incidents* haben und ihnen daher bewusst ist, dass eine fehlende interkulturelle Kompetenz zu Problemen oder gar zum Scheitern der Zusammenarbeit führen kann.

Die Mitarbeiter des CMs verfügen in den meisten Fällen über allgemeines und spezifisches kulturelles Wissen (Fachkompetenz/Methodenkompetenz). Sie weisen Fähigkeiten wie sprachliche Kompetenzen und Anpassungskompetenzen (Fachkompetenz/Methodenkompetenz) und sie zeichnen sich durch Eigenschaften aus (hier wird die Tatsache genommen, dass sie als CM-Mitarbeiter eingestellt wurden und daher wird angenommen, dass sie über Eigenschaften wie Ausdauer, Ehrgeiz und Toleranz gegenüber Unklarheiten verfügen (Sozialkompetenz)), die unabdingbar für interkulturelle Kompetenz sind. Die Komponente des institutionellen Ethnozentrismus spielt in diesem Fall keine Rolle, da die angestrebten internationalen Kooperationen auf Augenhöhe stattfinden. Laut Hofstede (2010) sind

solche Kooperationsformen die beste Möglichkeit, sich einer anderen Kultur anzunähern, da keine als dominant angesehen wird und daher auch keine Ängste bestehen, dass die eigene Kultur ‚unterworfen‘ wird, wie dies beim Kauf einer Firma durch eine ausländische der Fall sein könnte. Schließlich kann noch angemerkt werden, dass sich das CM der Herausforderung bei Kooperationen mit Partnern aus Kulturen, die eine hohe kulturelle Distanz zur eigenen Kultur aufweisen, bewusst ist. Das CM kann daher durchaus als ‚kultureller Filter‘ betrachtet werden, da sie in vielen Fällen am Beginn einer Zusammenarbeit an der Schnittstelle zwischen den Kulturen stehen.

## 6 Fazit

Eingangs wurde folgende Forschungsfrage gestellt:

Wird interkulturelle Kompetenz im CM als wichtige Qualifikation angesehen und wie nutzt sie dem ganzen Cluster/Netzwerk?

Zunächst einmal ist festzuhalten, dass die CMs (sowie ihre einzelnen Mitarbeiter), die im Rahmen dieser Arbeit untersucht wurden, über interkulturelle Kompetenz verfügen. Im Zuge dessen sind sie sich auch bewusst, dass mangelnde interkulturelle Kompetenz zum Scheitern von internationalen Kooperationen führen kann. Allerdings wird der Anschein erweckt, dass der interkulturellen Kompetenz im CM keine große Bedeutung beigemessen wird. Dies könnte daran liegen, dass das CM ‚intuitiv‘ aus interkulturell kompetenten Mitarbeitern zusammengesetzt wurde oder dass sie sich tatsächlich noch gerne mehr im Hintergrund sähen als sie es eigentlich sind. Das CM sieht die interkulturelle Kompetenz eher als ein wichtiges Kriterium in den Cluster-/Netzwerkunternehmen, die in internationale Kooperationen eingebunden sind. Dies ist in jedem Fall wichtig, jedoch wird dabei übersehen, dass das CM als übergreifendes Cluster-/Netzwerkorgan nicht nur die Möglichkeit hat, den Cluster-/Netzwerkmitgliedern Seminare zur interkulturellen Fortbildung anzubieten, sondern darüber hinaus auch eine wichtige Rolle in der internationalen Vernetzung des Clusters/Netzwerkes spielt. So sind sie nicht nur aktiv in die Kontaktherstellung internationaler Akteure und Cluster-/Netzwerkakteure eingebunden, wobei der erste Impuls mal von Cluster-/Netzwerkakteuren, mal von internationalen Akteuren und mal vom CM selbst ausgeht. Hier profitiert das gesamte Cluster/Netzwerk von einem interkulturell kompetenten CM. Darüber hinaus hat das CM auch die Möglichkeit seine Mitglieder kulturell zu unterstützen und zu führen, da es als übergreifende Institution einen Blick auf die Dinge hat, wie es dem einzelnen Akteur aus der Situation heraus gar nicht möglich ist.

Ihre Rolle in der aktuell noch laufenden Fördermaßnahme ist darüber hinaus noch zentraler, da hier eine Internationalisierung des gesamten Clusters/Netzwerks stattfinden soll und damit auch die CMs

Kooperationen auf Augenhöhe anstreben. Hier sind sie also nicht nur Kontakthersteller und Vermittler, sondern auch selbst Kooperationspartner in internationalen Projekten.

Das CM sollte sich daher seiner Qualifikation in Bezug auf interkulturelle Kompetenz und deren Nutzen für das gesamte Cluster/Netzwerk bewusst sein und dies noch stärker fördern und in den Vordergrund stellen. Gleichzeitig ist aber natürlich die interkulturelle Kompetenz auch auf Ebene der Cluster-/Netzwerkakteure von essentieller Bedeutung und sollte weiter unterstützt werden. Hier – wie in vielen anderen Bereichen des CMs – ist es seine Aufgabe, die optimale Balance zwischen strategischen Aufgaben im Hintergrund und dem direkten Alltagsgeschäft zu finden, in das es direkt involviert sein sollte. In einer weiterführenden Arbeit wäre es darüber hinaus interessant, die Sicht der Cluster-/Netzwerkakteure miteinzubeziehen.

## Quellenverzeichnis

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2016): Bekanntmachung. Richtlinie zur Förderung der "Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken" Dritte Wettbewerbsrunde. Bundesanzeiger vom 18.11.2016. Abrufbar unter [www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung-1274.html](http://www.bmbf.de/foerderungen/bekanntmachung-1274.html). Abgerufen am 10.10.2017.
- Barmeyer, C., Davoine, E. (2012): Internationale Zusammenarbeit - Von "Critical Incidents" zu interkultureller Synergie. In: Wirtschaftspsychologie aktuell 3: 16-18.
- CM-Interviews (2016/2017): Interviews im Frühjahr 2016 und 2017 mit den CMs, die an der ersten und zweiten Runde der Fördermaßnahme „Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken“ teilgenommen haben. Interviews durchgeführt durch die Begleitforschung InterSpiN.
- CM-Befragung (2016): Online-Befragung im Frühjahr 2016 mit den CMs, die an der ersten Runde der Fördermaßnahme „Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken“ teilgenommen haben.
- CM-Befragung (2017): Online-Befragung im Frühjahr 2017 mit den CMs, die an der zweiten Runde der Fördermaßnahme „Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken“ teilgenommen haben.
- CM-Befragung (2016/2017): Online-Befragung im Frühjahr 2016 und 2017 mit den CMs, die an der ersten und zweiten Runde der Fördermaßnahme „Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken“ teilgenommen haben – gemeinsame Auswertung.
- Denzin, N. K. (1978): The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods. New York: McGraw-Hill.
- Elo, M., Benjowsky, C., Nummela, N. (2015): Intercultural competences and interaction schemes — Four forces regulating dyadic encounters in international business. *Industrial Marketing Management* 48: 38-49.
- Flick, U. (2011): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Hauser, E. (2017a): Debatte rund um Cluster. In: Hauser, E.: *Clustermanagement. Wie Cluster die Innovationen und die Wettbewerbsfähigkeit unterstützen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, Kapitel 1: 1-10.

- Hauser, E. (2017b): Finanzierung von Cluster. In: Hauser, E.: Clustermanagement. Wie Cluster die Innovationen und die Wettbewerbsfähigkeit unterstützen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, Kapitel 5: 39-44.
- Hofstede, G. (2001): Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010): Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. New York: McGraw-Hill.
- Johnson, J. P., Lenartowicz, T, Apud, S. (2006): Cross-Cultural Competence in International Business: Toward a Definition and a Model. Journal of International Business Studies 37(4): 525-543.
- Kromrey, H. (2006): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. Stuttgart: utb 1040.
- Mattissek, A., Pfaffenbach, C., Reuber, P. (2013): Methoden der empirischen Humangeographie: 2. Auflage. Das Geographische Seminar 30. Braunschweig: Westermann Schulbuch.
- Meuser, M., Nagel, U. (1991): ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D., Kraimer, K. (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Porter, M. E. (2000): Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. Economic Development Quarterly 14(1): 15-34.
- Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C. C., Park, S. H. (2002): National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance. Hong Kong University of Science & Technology Business School Research Paper Series; Journal of International Business Studies 33(2): 243-265.
- Rothlauf, J. (2009): Interkulturelles Management. Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten. In: Dettmer, H.: WiSo – Lehr- und Handbücher. München: Oldenbourg Verlag.
- Steensma, H. Kevin, Marino, Louis, Weaver, K. Mark, Dickson, Pat H. (2000): The Influence of National Culture on the Formation of Technology Alliances by Entrepreneurial Firms. In: Academy of Management Journal 43(5): 951-973.
- Taddicken, M. (2013): Online-Befragungen. In: Möhring, W., Schlütz, D. (Hrsg.): Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft. Wiesbaden: Springer VS.

Terstriep, J. (2008): Clustermanagement: Standards einer neuen Profession, Forschung Aktuell 3.