Ergebnis- und Wirkungsmonitoring

Stand August 2014

Inhaltsverzeichnis

1 Operative Ziele und Maßnahmen zur Zielerreichung 3

2 Übersicht über das Indikatoren-Set zum Ergebnis- und Wirkungsmonitoring 5

1 Operative Ziele und Maßnahmen

Im Folgenden sind die operativen Ziele, Maßnahmen der Clustermanagements zur Zielerreichung und Ergebnis- bzw. Wirkungsindikatoren tabellarisch aufgelistet. Hierbei wurde Wert darauf gelegt, dass sich die Anzahl der Wirkungsindikatoren auf ein vertretbares Maß beschränkt. Die operativen Ziele und Maßnahmen zur Zieleerreichung wurden mit den Clustermanagements in Berlin und Brandenburg abgestimmt (**Abbildung** 1).

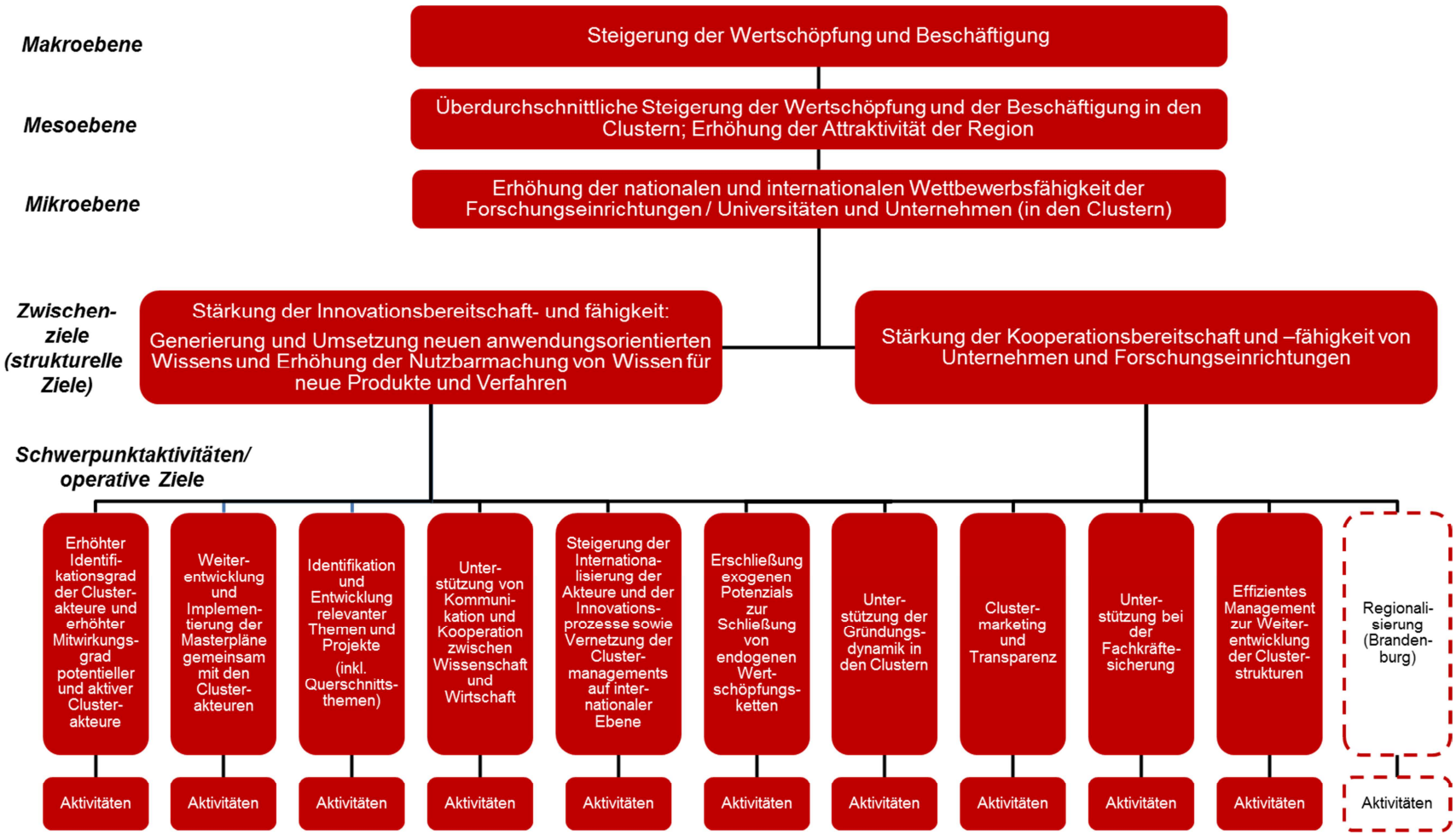

Abbildung 1: Übersicht zu operativen Zielen und Maßnahmen der Clustermanagements zur Zielerreichung sowie Ergebnis- bzw. Wirkungsindikatoren

2 Indikatoren-Set zum Ergebnis- und Wirkungsmonitoring

Nr.	Operative Ziele	Beispielhafte Aktivitäten zur Erreichung der operativen Ziele	Operationalisiertes Indikatoren-Set zum Ergebnis- und Wirkungsmonitoring	Kategorie
Nr. 1	**Erhöhter Identifikationsgrad der Clusterakteure und erhöhter Mitwirkungsgrad potenzieller und aktiver Clusterakteure**	▪ Erreichung der Zielgröße an Kernakteuren für die Clusterarbeit ▪ Maßnahmen zur Steigerung des Identifikationsgrades der Clusterakteure ▪ Etablieren von Möglichkeiten zum aktiven Cluster Commitment durch die Clusterakteure (z. B. Verwendung Clusterlogo, Link zur Clusterwebsite) ▪ Dokumentation und Auswertung der Mitwirkung der Clusterakteure (Teilnahmen, Projekte etc.) ▪ Darstellung der Clusterakteure und deren Projekte auf der Clusterwebsite (Who ist who/Akteursverzeichnis, Best Practice, Clusterakteur der Woche) ▪ Aufbereitung und Bereitstellung von clusterspezifischen, zielgerichteten Informationen ▪ Etablierung regelmäßiger Expertenkreise und Handlungsfeldkonferenzen unter aktiver Einbindung der Clusterakteure ▪ Einholung des Feedbacks der Clusterakteure (z. B. Zufriedenheit und Bedarfe) ▪ Systematische Einbeziehung der im Cluster etablierten Netzwerke (Einbeziehung, wechselseitige Verlinkung, Clusterlogo)	1.1 Durchgeführte Aktivitäten (zur Erhöhung des Identifikations- und Mitwirkungsgrades der Clusterakteure) 1.2 Zielerreichungsgrad an Kernakteuren	▪ Output ▪ Outcome
Nr. 2	**Weiterentwicklung und Implementierung der Masterpläne gemeinsam mit den Clusterakteuren**	▪ Aktive Einbindung der Clusterakteure in die Entwicklung und Anpassung der Masterpläne ▪ Jährliches Review zum Umsetzungsstand, Weiterentwicklungsbedarf des Master- und Umsetzungsplans, zusammen	2.1 Umsetzungsgrad der Masterpläne[1] 2.2 Weiterentwicklung der Masterpläne	▪ Outcome ▪ Outcome

[1] Dies setzt voraus, dass die Masterpläne im Wesentlichen vor Förderbeginn existieren (oder am Anfang der Förderphase fertigstellt werden) und mit konkreten Umsetzungsmaßnahmen unterlegt sind. Sofern Letzteres nicht der Fall sein sollte, sollten im Rahmen der Antragsstellung entsprechende konkrete Umsetzungsmaßnahmen formuliert werden.

Nr.	Operative Ziele	Beispielhafte Aktivitäten zur Erreichung der operativen Ziele	Operationalisiertes Indikatoren-Set zum Ergebnis- und Wirkungsmonitoring	Kategorie
		mit ausgewählten Kernakteuren ▪ Entwicklung eines Monitoring-Konzeptes zur Bewertung der Implementierung des operativen Umsetzungsplans zu den einzelnen Maßnahmen (Ziel und Inhalt, Zuständigkeit, Beteiligte, Umsetzungsschritte, Meilensteine, Finanzierung) ▪ Kommunikationskonzept des Umsetzungsstandes der Masterpläne, neuer Projektansätze und Projekterfolge bzw. Hemmnisse		
Nr. 3	**Identifikation und Entwicklung relevanter Themen und Projekte (inkl. Querschnittsthemen)**	▪ Systematische Durchführung von Gesprächen mit Wirtschaft und Wissenschaft zu Technologie- und Markttrends ▪ „Versteckte" Ideen wecken und fördern, verstärktes Zugehen auf die Wirtschaft ▪ Identifikation und Einbindung von Innovationstreibern ▪ Etablierung von geeigneten Formaten zu Themen/Projekten: Foresight, Design Thinking, Expertendialog etc. ▪ Zusammenstellung und Diskussion aktueller Trends ▪ Teilnahme an clusterbezogener Auswertung von internationalen Leitmessen/Schlüsselkongressen ▪ Systematische Analyse der Schnittstellen zu den anderen Clustern im Hinblick auf relevante Themen und Projekte (Cross-Cluster, Querschnittsthemen) ▪ Aktive Vertretung von Trends und spezifischen Themen, die für B und BB in entsprechenden Gremien wichtig sind ▪ Berücksichtigung der identifizierten Themen und Trends in den jeweiligen Masterplänen	3.1 Durchgeführte Aktivitäten (zur Identifikation und Entwicklung relevanter Themen und Projekte) 3.2 Ergebnisdokumentation und -nutzung	▪ Output ▪ Outcome
Nr. 4	**Unterstützung von Kommunikation und Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft**	▪ Systematische Einbindung von Technologietransfer-Institutionen in die Clusterentwicklung ▪ Analyse und Aufbereitung der Kooperationspotenziale zwischen Wirtschaft und Wissenschaft ▪ Identifikation von Kooperations- und Translationsbarrieren	4.1 Durchgeführte Aktivitäten (zur Förderung der Kommunikation und Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft) 4.2 Initiierte Verbund- und Technologietransferprojekte[2]	▪ Output ▪ Outcome

[2] Der Anteil an sektorübergreifenden Projekten sollte gesondert gemessen werden.

Nr.	Operative Ziele	Beispielhafte Aktivitäten zur Erreichung der operativen Ziele	Operationalisiertes Indikatoren-Set zum Ergebnis- und Wirkungsmonitoring	Kategorie
		▪ Nutzung von bestehenden oder neuen Formaten für die Anbahnung von Kontakten zur Wirtschaft/Wissenschaft ▪ Weiterentwicklung von Formaten zum Wissens- und Technologietransfer (auch Cross-Cluster), z. B. Expertendialoge ▪ Herstellung von Transparenz über die im Cluster vorhandenen Kompetenzen und Einrichtungen (z. B. Cluster who-is-who) ▪ Darstellung von Best-Practice-Beispielen für Transfer/Kooperation Wirtschaft/Wissenschaft (regional und überregional) ▪ Aufbau von clusterübergreifenden Kooperationsformen zu relevanten Themenfeldern (Cross-Clustering) ▪ Gezielte Initiierung von Verbundprojekten zwischen Wirtschaft und Wissenschaft (FuEuI-Projekte)	4.3 Beispiele für erfolgreiche Verbund- und Technologietransferprojekte (Erfolgsstorys)	▪ Impact
Nr. 5	**Steigerung der Internationalisierung der Akteure und der Innovationsprozesse sowie Vernetzung der Clustermanagements auf internationaler Ebene**	▪ Verankerung des Aspektes der Internationalisierung im Masterplan und Umsetzung der Internationalisierungsstrategie ▪ Systematische Einbeziehung wesentlicher Partner in die Internationalisierungsaktivitäten (z. B. EEN, GTAI, AHK etc.) sowie gemeinsame Abstimmung ▪ Identifikation der wesentlichen Bedarfe der Clusterakteure im Themenfeld Internationalisierung ▪ Bereitstellung von zielgerichteten Formaten für Clusterakteure zur Internationalisierung ▪ Sensibilisierung der Akteure für die Nutzung europäischer Finanzierungsinstrumente (Calls, Kooperationspartner, Workshops) ▪ Identifizierung geeigneter Cluster und Netzwerke für systematische Kooperation; Aufbau und Verstetigung der Kooperationsbeziehungen ▪ Nutzung von internationalen Messen, Veranstaltungen, Delegationsreisen oder Matchmaking zum Clustermarketing für Markterschließung und Kooperationsanbahnungen zwischen Clusterakteuren	5.1 Durchgeführte Aktivitäten (zur Steigerung der Internationalisierung der Akteure und Innovationsprozesse) 5.2 Anzahl und Qualität der durch das Clustermanagement koordinierten internationalen Kooperationen 5.3 Beispiele für erfolgreiche internationale Innovationsprozesse (Erfolgsstorys)	▪ Output ▪ Outcome/ Impact ▪ Impact

Nr.	Operative Ziele	Beispielhafte Aktivitäten zur Erreichung der operativen Ziele	Operationalisiertes Indikatoren-Set zum Ergebnis- und Wirkungsmonitoring	Kategorie
		▪ Fremdsprachige und zielgruppenorientierte Darstellung des Clusters im Internet und in Marketingmaterialien ▪ Mitwirkung in internationalen Clusterverbünden oder Plattformen zur frühzeitigen Einflussnahme ▪ Entwicklung und Umsetzung einer Strategie zur Positionierung von Clusterakteuren in Beratungs- und Entscheidungsgremien auf europäischer und ggf. internationaler Ebene ▪ Vermarktung der Cluster und Region durch internationale Newsletter und englischsprachige Publikationen		
Nr. 6	**Erschließung exogenen Potenzials zur Schließung von endogenen Wertschöpfungsketten**[3]	▪ Analyse der endogenen clusterbezogenen Wertschöpfungsketten und Identifikation von Ergänzungspotenzialen ▪ Identifikation und Einbindung wesentlicher externer Schlüsselakteure in geeigneter Form unter Einbindung relevanter Partner (Berlin Partner/ZAB) ▪ Begleitung von kooperationsinteressierten externen Akteuren	6.1 Beispiele für die Mitwirkung externer Schlüsselakteure (Erfolgsstorys)	▪ Impact
Nr. 7	**Unterstützung von jungen Unternehmen in den Clustern**[4]	▪ Systematische Zusammenarbeit mit den gründungsunterstützenden Einrichtungen der Region; Definition von Aufgaben- und Rollenverteilung der Beteiligten untereinander ▪ Aufbereitung von Informationen zum Cluster für die Zielgruppe Gründer und Gründungsinteressierte sowie Verteilung an die gründungsunterstützenden Einrichtungen ▪ ggf. Produktion einer auf die Zielgruppe zugeschnittenen	7.1 Durchgeführte Aktivitäten zur Unterstützung und Einbindung junger Unternehmen in die Clusterarbeit 7.2 Beispiele für die erfolgreiche Unterstützung junger Unternehmen (Erfolgsstorys)	▪ Output ▪ Impact

[3] Es gibt bereits eine Reihe von für Berlin Partner und die ZAB geltenden Indikatoren zur Beratung und Betreuung von Unternehmen bei der Ansiedlung. Es wurde beim Ergebnis- und Wirkungsmonitoring daher nur ein Indikator definiert, der sich auf die Einbindung externer Schlüsselakteure in die Clusterarbeit bezieht.

[4] Es gibt bereits eine Reihe von für Berlin Partner und die ZAB geltenden Indikatoren zur Unterstützung der Gründungsdynamik. Es wurde beim Ergebnis- und Wirkungsmonitoring daher nur ein Indikator definiert, der sich auf Maßnahmen zur verbesserten Einbindung junger Unternehmen in die Clusterarbeit beziehen.

Nr.	Operative Ziele	Beispielhafte Aktivitäten zur Erreichung der operativen Ziele	Operationalisiertes Indikatoren-Set zum Ergebnis- und Wirkungsmonitoring	Kategorie
		Broschüre/Website zu den Clustern ▪ Entwicklung und Implementierung von Formaten und Angeboten des Clustermanagements mit besonderer Relevanz für Gründer und Gründungsinteressierte unter Einbindung von gründungsunterstützenden Einrichtungen ▪ Aufnahme von Gründern und Gründungsinteressierten in die Clusterdatenbank und Clusterverteiler (systematische Kontaktvermittlung über die gründungsunterstützenden Einrichtungen) ▪ Identifizierung erfolgreicher Gründer unter den Clusterakteuren und Gewinnung als Gründungsbotschafter (Best Practice, Coaching, Mentoring, Pate) ▪ Unterstützung der im Cluster mitwirkenden Wissenschaftler bei der systematischen Positionierung des Themas Entrepreneurship in Lehre und Forschung (Best Practice, Unterstützungsangebote) ▪ Systematischer Austausch mit Frühphasen- und Gründerfonds, VCs und ggf. Hausbanken zur Verbesserung der finanziellen Rahmenbedingungen für Gründer im Cluster ▪ Standortmarketing mit Zielgruppe Gründer, Entwicklung öffentlichkeitswirksamer Maßnahmen		
Nr. 8	**Clustermarketing und Transparenz**	▪ Erarbeitung einer Marketingstrategie für die Cluster unter Berücksichtigung differenzierter Zielgruppen ▪ Erarbeitung von Alleinstellungsmerkmalen der Cluster/Region ▪ Konzeptionierung und Entwicklung von Markenbildung, z. B. durch Untermarken; Cluster-Branding ▪ Aufbau einer regelmäßig aktualisierten Cluster-Homepage ▪ Entwicklung, regelmäßige Erstellung und Versand eines Cluster-Newsletters ▪ Darstellung des Clusters und clusterrepräsentierender Projekte in geeigneten Medien ▪ Journalistische Aufbereitung von Clusteraktivitäten und	8.1 Umsetzungsgrad der Clustermarketingstrategie 8.2 Nutzung der bereitgestellten digitalen Informationsangebote 8.3 Erwähnung der Clusteraktivitäten in Medien und Presse	▪ Output ▪ Outcome ▪ Impact

Nr.	Operative Ziele	Beispielhafte Aktivitäten zur Erreichung der operativen Ziele	Operationalisiertes Indikatoren-Set zum Ergebnis- und Wirkungsmonitoring	Kategorie
		Projekten im Cluster zur öffentlichkeitswirksamen Darstellung von Innovationserfolgen ▪ Aufbau von strategischen Partnerschaften auf nationaler und internationaler Ebene zum Cluster-Marketing ▪ Herstellung von Transparenz, z. B. durch Cluster-Konferenzen und direkte Einbindung der Clusterakteure durch Interviews und Social Media?		
Nr. 9	**Unterstützung bei der Fachkräftesicherung**	▪ Beitrag zur Erarbeitung von Strategien zur mittelfristigen Sicherung des Arbeitskräftebedarfs im Cluster im Rahmen der Masterplanentwicklung ▪ Unterstützung bei der systematischen Zusammenarbeit mit den Fachkräftesicherung unterstützenden Einrichtungen: Analysen, Konzepte, Maßnahmen ▪ Unterstützung bei der Identifikation und Implementierung spezieller Unterstützungsangebote durch das Clustermanagement ▪ Aufbereitung von Informationen zum Cluster für die Zielgruppe (potenzielle) Arbeits-, Fach- und Führungskräfte (regional und überregional) ▪ Integration von clusterspezifischen Stellenangeboten und ggf. Bewerberprofilen in die Cluster-Homepage oder damit verlinkte Jobbörsen ▪ Frühzeitige Kommunikation der Beschäftigungspotenziale im Cluster in den clusterrelevanten Studien- und Ausbildungsgängen ▪ Beiträge zur Nutzung und ggf. Entwicklung geeigneter Formate und Werkzeuge zur Vermittlung von Praktikumsplätzen und Abschlussarbeiten zwischen Studierenden und Clusterunternehmen ▪ Nutzung oder Entwicklung von Formaten, um (zukünftigen) Arbeitskräften die Möglichkeit zu geben, Clusterunterneh-	9.1 Durchgeführte Aktivitäten zur Unterstützung bei der Fachkräftesicherung 9.2 Beispiele für erfolgreiche Aktivitäten bei der Unterstützung der Fachkräftesicherung (Erfolgsstorys)	▪ Output ▪ Impact

Nr.	Operative Ziele	Beispielhafte Aktivitäten zur Erreichung der operativen Ziele	Operationalisiertes Indikatoren-Set zum Ergebnis- und Wirkungsmonitoring	Kategorie
		men kennenzulernen ▪ Erarbeitung von Informationsmaterialien (und ggf. Formaten in Zusammenarbeit mit Partnern), um Schüler für clusterrelevante Ausbildungsgänge und Studienfächer zu motivieren ▪ Zusammenarbeit und Initiierung von Fachveranstaltungen und Kampagnen mit Partnereinrichtungen, insbesondere IHK und Landesfacheinrichtungen		
Nr. 10	**Effizientes Management zur Weiterentwicklung der Clusterstrukturen**	▪ Systematischer Informations- und Best-Practice-Austausch (Peer Assessments) zwischen den Clustermanagements bzw. mit externen Clustermanagementexperten zur Initiierung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse ▪ Aufbau und ggf. Weiterentwicklung professioneller Clustermanagement-Teams und -Strukturen ▪ Weiterentwicklung und Implementierung eines Wirkungsmonitorings ▪ Sicherstellung einer effizienten Abstimmung und Arbeitsteilung zwischen Clustermanagement, Clustersprechern und ggf. Handlungsfeldsprechern o. ä. ▪ Aufbau und ggf. Weiterentwicklung von Strukturen zur Einbindung der Kammern, Sozialpartner, Politik und Verwaltungen ▪ Entwicklung und Umsetzung einer Ansprache- und Einbindungsstrategie für die unterschiedlichen Akteurs-Typen und operativen Ziele (Formate, Kanäle) ▪ (Gemeinsame) Nutzung geeigneter Akteurs-Datenbanken	10.1 Existenz und Anwendung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses[5] 10.2 Existenz und Anwendung von Steuerungsinstrumenten seitens des Clustermanagements 10.3 Zufriedenheit der Kernakteure[6] mit dem Clustermanagement und den Clusterstrukturen	▪ Output ▪ Outcome ▪ Impact

[5] Voraussetzung hierfür ist, dass alle Clustermanagements einen einheitlichen Verbesserungsprozess anwenden. Dieser sollte unabhängig vom jeweiligen Entwicklungsstand der Cluster angewendet werden. Beispiele für strukturierte, standardisierte Verbesserungsprozesse sind: Peer Assessment, EFQM, Benchmarking, ECEI-Gold-Label-Verfahren etc.

[6] Als Kernakteur sind solche Clusterakteure zu verstehen, die sich in geeigneter Art und Weise zu einer intensiven Mitwirkung im Cluster verpflichtet haben.

Nr.	Operative Ziele	Beispielhafte Aktivitäten zur Erreichung der operativen Ziele	Operationalisiertes Indikatoren-Set zum Ergebnis- und Wirkungsmonitoring	Kategorie
		und Managementsysteme (CRM, Intra-/Extranets etc.) unter Berücksichtigung des Datenschutzes ▪ (Multi-)Projektmanagementaktivitäten (Management verschiedener Projekte)		
Nr. 11	**Regionalisierung** **(operatives Ziel gilt nur für Brandenburg)**	▪ Systematische Information und Einbindung regionaler Partner in den Innovations- und Clusterentwicklungsprozess ▪ Systematische Einbindung der Hochschultransferstellen in den Innovations- und Clusterentwicklungsprozess ▪ Entwicklung und Umsetzung regionaler Formate zur Identifizierung und Generierung von transferrelevanten oder clusterspezifischen Projektansätzen mit lokalem/regionalem Fokus - idealerweise gemeinsam mit regionalen Partnern ▪ Begleitung von transferrelevanten oder clusterspezifischen Projekten mit lokalem/regionalem Fokus ▪ Regelmäßiger Austausch mit den Clustermanagements über regionale Schwerpunktsetzungen sowie clusterspezifische Projekte mit regionalem Fokus und regionalen Clusterformaten ▪ Unterstützung der RWK und Landkreise bei der Identifizierung der regionalen Clusterakteure, der Benennung prioritärer Cluster und der Erarbeitung geeigneter Formate und Angebote für Clusterakteure ▪ Unterstützung beim regionalen Marketing des Clusterprozesses, der Clusteraktivitäten sowie transferrelevanter und clusterspezifischer Projekte über lokale Kommunikations- und Marketingkanäle (Lokalteile der Zeitungen, Lokalradio, Lokal-TV, Websites) ▪ Aktive Präsenz auf regionalen Veranstaltungen, insbesondere zur Vorstellung des Innovations- und Clusterprozesses	11.1 Durchgeführte Aktivitäten zur Regionalisierung 11.2 Zielerreichungsgrad an involvierten regionalen Partnern 11.3 Beispiele für erfolgreiche Aktivitäten	▪ Output ▪ Outcome ▪ Impact