

Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung

Innovationen in Unternehmen durch Kooperation mit NPOs

**Dokumentation zur Konferenz am 31. Mai 2010
im Gerhard Mercator Haus, Duisburg**

gefördert von:



Konferenzverantwortlich: **Frauke Lange**

Universität Duisburg-Essen
Labor für Organisationsentwicklung
Kontakt: frauke.lange@uni-due.de, 0201/ 183 44 11

INHALTSVERZEICHNIS

Die Ausschreibung der Veranstaltung im Detail:	3
Verlauf der Veranstaltung	4
Konferenzphase 1): Ideenmining (Marktplatz-Session)	6
Konferenzphase 2): Impulsvortrag Prof. Dr. Klaus Fichter	13
Konferenzphase 3): Speed-Innovation.....	15
Konferenzphase 4): Panelsession	22
Übersicht zu den einzelnen Panels	23
Panelthema 1): Wie können strategische Allianzen nachhaltige Innovationen im Rahmen von Wertschöpfungsketten fördern?	24
Panelthema 2): Wie kommt das Neue in die Welt?	26
Panelthema 3): Zusammenarbeit in multisektoralen Netzwerken.....	27
Panelthema 4): Allianzen steuern und managen	28
Anlage: TeilnehmerInnenliste	31



strat_all_

Strategische Allianzen
für nachhaltige Entwicklung

Die Konferenz Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung war zugleich Abschlussveranstaltung des gleichnamigen Verbundprojektes (nähere Informationen unter www.strategische-allianzen.net). Zentrales Anliegen der Veranstaltung war es, einen zeitnahen Praxistransfer zu den im Projekt entwickelten Instrumenten und Konzepten in die interessierte Praxis zu ermöglichen. Insbesondere die einzelnen Panels der Konferenz boten Gelegenheit, zur inhaltlichen und meist auch ganz praktischen Auseinandersetzung mit den Instrumenten. Den inhaltlichen Auftakt zur Konferenz gestaltete Prof. Dr. Klaus Fichter, Direktor des Borderstep Institutes in Berlin und Professor an der Universität Oldenburg mit einem Impulsvortrag zur Rolle von Promotoren in Netzwerken. Die Veranstaltung war zudem eingerahmt von methodischen Einzelsettings wie dem Speed-Innovating zur Gewinnung von Innovations-Ideen und einem Marktplatz, der eine Teilnehmer/innen orientierte Konferenzgestaltung unterstützte und Impulse für die einzelnen Konferenzbausteine geben konnte.

Die Ausschreibung der Veranstaltung im Detail:

- Mit welchen Instrumenten erziele ich Nachhaltigkeitsinnovationen im Kontext von Wertschöpfungsketten?
- Wie steuere und manage ich mein Netzwerk auf Grundlage klarer Kenn- und Zielgrößen?
- Was ist für mich ein konkreter Nutzen aus Lernpartnerschaften zwischen Schule und Wirtschaft und wie kann ich selbst Lernpartnerschaften initiieren?
- Wie kann ich Kommunikation und Zusammenarbeit im Netzwerk besser gestalten?
- Wie kann ich selbst das Erfinden und Umsetzen von sozialen Innovationen anregen?

Diese fünf Fragen dominieren die Konferenz zum Thema „Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung“ **am 31. Mai im Mercatorhaus Duisburg**, zu der wir Sie hiermit herzlich einladen möchten. Persönlich treffen werden Sie an diesem Tag insbesondere:

Netzwerkmanager aus Wirtschaft, Politik/Verwaltung und zivilgesellschaftlichen Organisationen, z.B.:

- Koordinatoren von Netzwerken und Allianzen
- Führungskräfte mit Aufgabenfeldern des Netzwerkmanagements
- Personen, die in Netzwerken oder Kooperationsformen eingebunden sind
- Interessierte an den Themen:
 - Innovationsmanagement
insbesondere: Nachhaltigkeitsinnovationen & soziale Innovationen
 - neue Formen der Kooperation
 - nachhaltige Produktion und Entwicklung
 - innovative Formen von Bürgerengagement

Ziel der Veranstaltung ist es, in mehreren Panels Instrumente und Methoden aus der Praxis und der neuen (anwendungsorientierten) Forschung zu vermitteln. Ins Thema einleiten wird **Prof. Dr. Klaus Fichter**, Direktor des Instituts für Innovation und Nachhaltigkeit in Berlin ([Borderstep](http://www.borderstep.de)) mit einem Impulsvortrag zum Thema **Innovationsnetzwerke und der Rolle von Promotoren in Netzwerken**. Alle Teilnehmer erhalten zudem die Möglichkeit, in den Panels ihre eigene Erfahrungen mit der Anwendung ähnlicher Instrumente einzubringen, die Praxistauglichkeit der vorgestellten Instrumente zu diskutieren sowie die vorgestellten Tools und deren Entwickler als Ansprechpartner für sich mitzunehmen. Anschließend werden zu fünf inhaltlichen Schwerpunkten Panels angeboten. Die Panelbeschreibung und auch den Ablauf der Veranstaltung können Sie unter folgendem Link abrufen: <http://www.strategische-allianzen.net/abschlussveranstaltung.php>

Verlauf der Veranstaltung

Verlaufsplanung Konferenz: „Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung“

10:00	„IdeenMining ³ “ – zu den fünf inhaltlichen Panelbereichen (Marktplatz)
10:30	Begrüßung und inhaltliche Einführung <ul style="list-style-type: none">▪ Prof. Dr. Wolfgang Stark Universität Duisburg Essen; Labor für Organisationsentwicklung▪ Frau Dr. Aulerich Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt▪ Thomas Lemken Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH
10:45	Keynotes: Innovationsnetzwerke und der Rolle von Promotoren in Netzwerken. <ul style="list-style-type: none">▪ Prof. Dr. Klaus Fichter Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit
11:30	„Speed-Innovation“ - Innovationsinstrument in praktischer Anwendung <ul style="list-style-type: none">▪ Moderation: Frauke Lange Universität Duisburg-Essen; Labor für Organisationsentwicklung
12:15	Mittagspause

13:00

Parallele Panels (Session 1)

A) Wie können strategische Allianzen nachhaltige Innovationen im Kontext von Wertschöpfungsketten fördern?

Dr. Nadine Pratt

UNEP/Wuppertal Institute Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP)

B) Wie kommt das Neue in die Welt?

Soziale Innovationen und Social Entrepreneurship als Antwort auf ungelöste Herausforderungen der Gesellschaft?

Frauke Lange | Universität Duisburg Essen

Reinhard Wiesemann | Unperfekthaus Essen

Manfred Berns | Bürgerstiftung Duisburg gAG

15:00

Kaffeepause

15:15

Parallele Panels (Session 2)

C) Stundenplan plus Business Plan

Lernpartnerschaften zwischen Schulen und Unternehmen

Thomas Lemken | Wuppertal Institut für Klima,
Umwelt, Energie GmbH

Christian Lehmann | KURS 21 e.V.

**D) Zusammenarbeit in
multisektoralen Netzwerken**

Dr.-Ing Marlene Helfert |

IAD TU Darmstadt

Prof. Dr.-Ing. R. Bruder |

IAD TU Darmstadt

E) Allianzen steuern und managen

Thomas Merten |

Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH

Gerald Pörschmann |

OWL MASCHINENBAU e.V.

16:45

Schlussworte: Prof. Dr. Wolfgang Stark | Universität Duisburg Essen; Labor für Organisationsentwicklung

Konferenzphase 1): Ideenmining (Marktplatz-Session)

Zielsetzung des Marktplatzes war es, eine alternative Form des Zusammenkommens, Austausches & Inhaltlichen Einstiegs zu ermöglichen. Zusätzlich wurde diese Phase der Konferenz dafür genutzt, die am Nachmittag stattfindenden Panelsessions inhaltlich kennen zu lernen um sich durch das Gespräch für zwei der Panels zu entscheiden. Die Themen und Fragestellungen standen in unmittelbarem Zusammenhang zu den Panelsessions am Nachmittag. Durch die moderierte Form des Austausches und die Live-Dokumentation der genannten Ideen & Antworten zu den Fragestellungen konnten in dieser Phase bereits konkrete Mehrwerte für die Konferenz geschaffen werden.

Die Themenstellungen im Einzelnen:

- A) Wie verändert die Einbeziehung von Wertschöpfungsketten Konzepte für nachhaltige Innovation?** Frau Dr. Nadine Pratt -
UNEP/Wuppertal Institute Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP)
- B) Beste Praxis Tausch zu SOCIAL ENTREPRENEURSHIP**
Frauke Lange - Labor für Organisationsentwicklung der Universität Duisburg-Essen
- C) Erwartungen an die Kooperation zwischen Schule und Wirtschaft (Lernpartnerschaften) im Rahmen von Bildungsallianzen**
Thomas Lemken, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie GmbH
- D) Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit in Netzwerken**
Prof. Dr. R. Bruder & Dr. M. Helfert - IAD der Technischen Universität Darmstadt
- E) Wofür brauchen strategische Allianzen/Netzwerke Managementsysteme und Steuerungsinstrumente?**
Thomas Merten Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH

Marktplatz zu Panel A)

UNEP/Wuppertal Institute Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production

Fragestellungen:

Welche Eigenschaften befähigen Strategische Allianzen zur Innovationsförderung? Was sind Charakteristika und Herausforderungen globaler Wertschöpfungsketten?

Der Marktplatz hatte zum Ziel, die obigen Fragen offen anzusprechen und das individuell vorhandene und verteilte Wissen um die Thematik zu bündeln und festzuhalten. Jeder „Marktstandbesucher“ war eingeladen seine Kenntnisse, Meinung und Erfahrung einzubringen. Die Ergebnisse des Marktplatzes dienen als Input für die spätere Speed Innovation Runde.

Zu den Ergebnissen: Zusammengetragene Charakteristika globaler WK, wie räumliche Ausgedehnthet oder vielschichtige Entscheidungsprozesse lassen sich gut unter dem Stichwort **Komplexität** zusammenfassen.

Genannte Herausforderungen hängen stark mit diesem Aspekt von WK zusammen, so seien z.B. Prozesse nur schwer durch einzelne Akteure zu steuern, Externalitäten würden übersehen.

Strategischen Allianzen können dieser Komplexität in den Augen der Teilnehmerinnen in vielen Fällen mit **Systeminnovationen** und **partnerschaftlichen Entscheidungsprozessen** entgegenreten und z.B. über Branchen- oder Sektoransätze Kollektivgutproblematiken besser lösen



Thema: Beste Praxis Tausch zu SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Die Ergebnisse des Marktplatzes dienen – wie auch bei den anderen – als konkreter Input für die spätere Speed Innovation Runde. In der Session konnten sowohl einige gute Beispiele aus der Praxis der Teilnehmer/innen gesammelt werden als auch eine allgemeine Diskussion zum Stand von Social Entrepreneurship in der Teilnehmer/innen-Regionen (wie weit ist Se hier entwickelt/ welches Interesse wird verfolgt/ welche Unterstützer existieren/ etc.) geführt werden. Konkrete beste Praxis Beispiele aus den Regionen waren z.B. unter anderem (z.T. im Internet verfügbar):

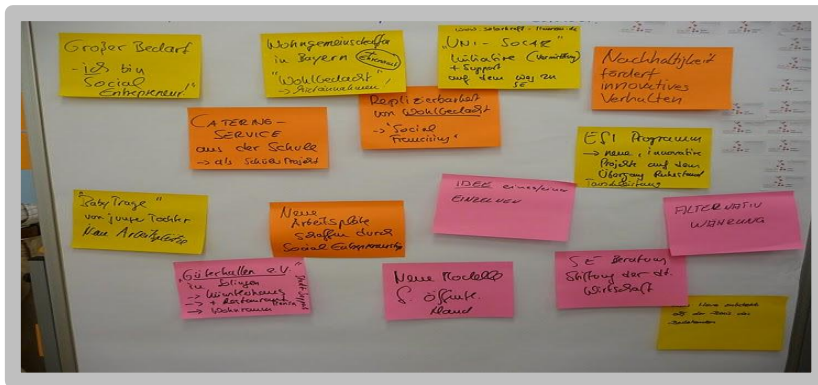
- „UNI-SOLAR“ (Schülerinnitiative)
- „Catering Service“ (Schülerprojekt),
- „Wohlbedacht e.V.“ (Wohngemeinschaften),
- „Güterhallen e.V.“ (Solingen),

Manche dieser Projekte sind schon realisiert, einige befinden sich gerade im Aufbau. Zum Themenfeld Know how/ Unterstützung von/ für Social Entrepreneurs wurde bspw. das EFI-Programm (Erfahrungswissen für Initiativen) und die Stiftung der Deutschen Wirtschaft genannt. Es wurde außerdem als sehr wichtig erachtet, dass zuverlässige Informations- und Unterstützungsangebote zu SE-Angeboten verfügbar sind bzw. entwickelt werden. Als motivierende Rahmenbedingung für SE wurde vorweg das Thema Nachhaltigkeit/ nachhaltige Entwicklung genannt.

Durch Nachhaltigkeit käme es u. a. zu innovativem unternehmerischem



Verhalten, weil hier der Blick für neue Lösungswege begünstigt wird. Bedarfe wurden insbesondere auf Seiten der öffentlichen Hand (Unterstützungsangebote/ ermöglichende Struktur für SE) gesehen. Gesucht/ gefordert sind innovative Lösungsmodelle – unter anderem zum Aktivieren von Bürgerengagement und Social Entrepreneurship. In die Diskussion eingeschlossen war die – ungeklärte – Frage nach dem Arbeitsmarktpotenzial von Social Entrepreneurship, die auch in der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion ein aktuelles Thema ist.



Marktplatz zu Panel C)

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie
GmbH

Thema: **Erwartungen an die Kooperation zwischen Schule und Wirtschaft (Lernpartnerschaften) im Rahmen von Bildungsallianzen**

Dokumentation in Bearbeitung

Marktplatz zu Panel A) IAD der TU Darmstadt

Thema: Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit in Netzwerken

Ziel der Fragestellung war, das bei den Teilnehmenden vorhandene und verteilte Wissen um die Frage, was Zusammenarbeit in Netzwerken erfolgreich macht, zu bündeln und festzuhalten.

Als Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in Netzwerken wurden vor allem Felder der Netzwerkkultur und der Kommunikation genannt, wie Respekt, Transparenz, Vertrauen, Fehlerkultur, Offenheit, Zuhören und Neugier. Der Wille zur Veränderung, zur Verständigung und zum Lösen von Problemen wurde als wichtig betrachtet. Auch der Mut Experimente zu wagen und Fehler zu machen sowie ein guter Umgang mit unvorhersehbaren Wechselwirkungen wurden als Erfolgsfaktoren genannt.

Ein weiteres sehr präzises Feld war der Umgang mit der Verschiedenheit der Netzwerkpartner. Hier wurden Stichpunkte genannt wie Offenheit für Fremdes, Kontraste suchen, Heterogenität der Kompetenzen, Bewusstsein für Unterschiede, den richtigen Mix an Netzwerkpartnern finden.

Zu den genannten Kompetenzen, die Netzwerkpartner mitbringen müssen, zählen Allgemeinbildung, Intuition, Empathie und emotionale Intelligenz. Weiterhin wurden u.a. hohes und verteiltes Engagement, gemeinsame Routinen, eine gemeinsame virtuelle Infrastruktur, analoge und digitale Schnittflächen/ Knotenpunkte, sowie Strategie und Management-Tools als Erfolgsfaktoren genannt.



Marktplatz zu Panel E)

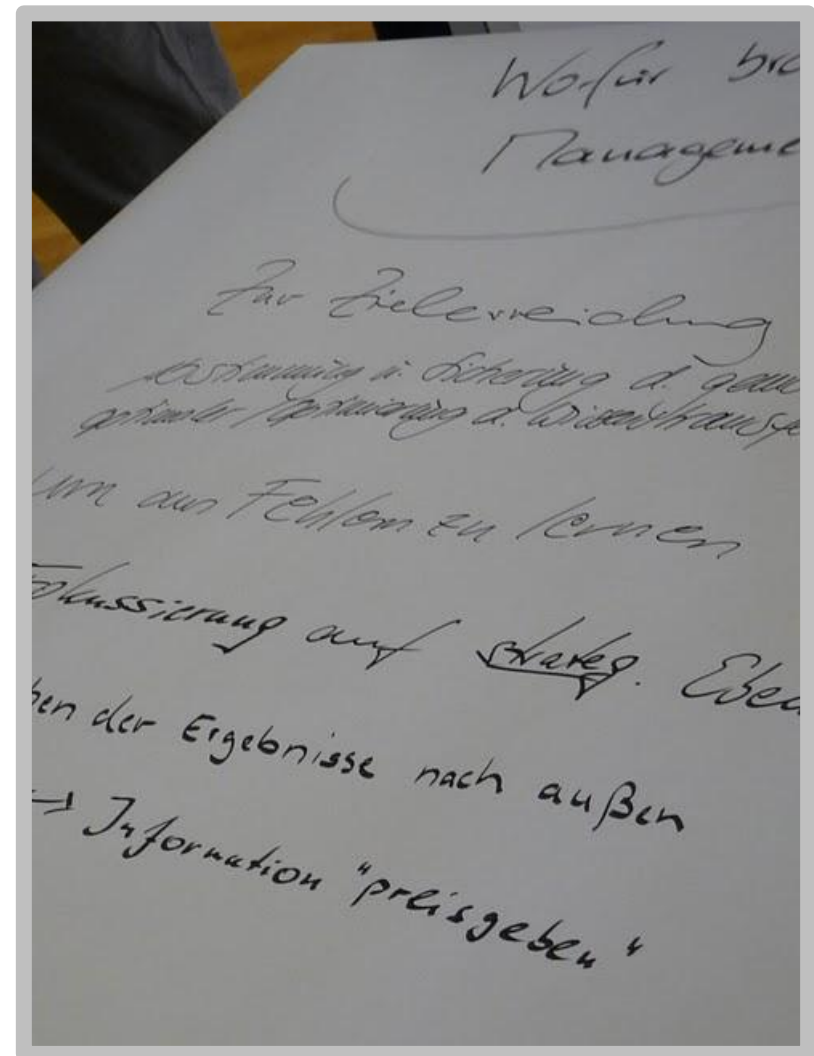
Trifolium Beratungsgesellschaft mbH

Fragestellung: Wofür brauchen strategische Allianzen/Netzwerke Managementsysteme und Steuerungsinstrumente?

Die „Marktstandbesucher“ beantworteten die aufgeworfene Frage, indem sie sich mit Ziel, Zweck und Nutzen von Managementsystemen und Steuerungsinstrumenten auseinandersetzten.

Die von den Teilnehmer/innen zur Fragestellung genannten Impulse wurden von den Moderatoren zu einzelnen Schlagwörtern verdichtet, die später beim Speed Innovation zum Einsatz kamen.

Dementsprechend deckten die Antworten eine weite Bandbreite „harter“ und „weicher“ sowie strategisch und operativ orientierter Kriterien ab, von „Fokussierung auf strategische Ebene“ über „Zielerreichung“ und „Aus Fehlern lernen“ bis hin zum Klären von Verantwortlichkeiten und zur Schaffung von Transparenz.



Konferenzphase 2): Impulsvortrag Prof. Dr. Klaus Fichter

Prof. Dr. rer. pol. habil. Klaus Fichter ist Gründer und Leiter des Borderstep Instituts für Innovation und Nachhaltigkeit. Als apl. Professor lehrt er zudem an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg und ist dort im Vorstand des Oldenburg Center for Sustainability Economics and Management (CENTOS). Thema seines Konferenz-Vortrages **Thema: Innovationsnetzwerke und die Rolle von Promotoren in Netzwerken.**

Seine Präsentation ist auf der Seite des Projektes StratAll vollständig verfügbar/ abrufbar. URL: http://www.strategische-allianzen.net/pub_und_doc.php

Innovationsnetzwerke und die Rolle von Promotoren in Netzwerken

Prof. Dr. Klaus Fichter

Oldenburg Center for Sustainability Economics and Management, Universität Oldenburg
Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit, Berlin (www.borderstep.de)



Konferenz "Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung" am 31.05.2010 in Duisburg

Inhalt

- Wandel der Innovationsbedingungen
- Konsequenzen für das Innovationsmanagement
- Ein Beispiel aus der Innovationspraxis: Solon Mover
- Das Promotorenmodell
- ... und seine Erweiterung: Promotorennetzwerk (= Innovation Communities)
- Empirische Ergebnisse zur Rolle von Promotoren in Innovationsnetzwerken
- Fazit

Konferenzphase 3): „Speed-Innovating“

Zielsetzung des Speed-Innovating war es, mit den Teilnehmer/innen der Konferenz in kurzer Zeit möglichst viele, innovative Ideen und Lösungen zu sammeln, die sich fünf Leitfragen orientierten. Das Speed-Innovating wurde in 2x15 Minuten durchgeführt und basierte auf multisektoralen, moderierten Sessions mit präziser Fragestellung. SI ist angelehnt an assoziative Kreativitätstechniken und ist in ähnlicher Form Startpunkt/ erster Schritt vieler Innovationsprozesse der Praxis. Jede/r Teilnehmer/in hatte auf der Konferenz die Möglichkeit, Ideen zu zwei unterschiedlichen Fragestellungen/ Themen zu entwickeln.

Die Fragestellungen im Einzelnen:

- I. UNEP/Wuppertal Institute Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP)
Welche nachhaltigen Innovationen (ökol./ ökon. / sozial) könnten globale Unternehmungen gemeinsam entwickeln?
- II. Universität Duisburg-Essen - Labor für Organisationsentwicklung
Wie motiviert man Bürger für Engagement? Neue Netzwerk-Formen & innovative Wege für eine lebendige Zivilgesellschaft
- III. Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH
Welche innovativen Aktivitäten und Instrumente bieten sich für die Zusammenarbeit zwischen Schule und Wirtschaft zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung an?
- IV. Technische Universität Darmstadt, IAD
Wie lassen sich Kommunikation und Kooperation in Netzwerken verbessern
- V. Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH
Wie initiieren, verankern und verstetigen strategische Allianzen/Netzwerke bzw. deren Geschäftsstellen nachhaltige Veränderungen und Innovationen in den Mitgliedsunternehmen?

Speed-Innovation zu Panel C):

**Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie
GmbH**

Panel entfallen

Speed-Innovation zu Panel D) Technische Universität Darmstadt, IAD

Fragestellung: Wie lassen sich Kommunikation und Kooperation in Netzwerken verbessern?

Die im Speed-Innovating gefundenen Antworten lassen sich in die folgenden Felder untergliedern:

- a) Mitgliederzusammensetzung und Netzwerkgrenzen
- b) Arbeitskultur und Umgang mit Konflikten Führung,
- c) Gestaltung der Zusammenarbeit und Ziele

Im Themenbereich Mitgliederzusammensetzung und Netzwerkgrenzen

wurde betont, dass Heterogenität allein noch keine Innovation zustande bringt. Was der richtige Mix an Mitgliedern ist, muss das Netzwerk entscheiden.

Schlüsselpersonen wie Pioniere, Zugpferde und Multiplikatoren nehmen in Netzwerken eine wichtige Rolle ein. In einem Netzwerk müssen Anreize dafür geschaffen werden, dass sich solche Personen einbringen und Raum für Engagement haben. Die Regeln dürfen deshalb nicht zu starr sein. Die Möglichkeit von Ausnahmen wurde als wichtig betrachtet. Auch muss dafür gesorgt werden, dass Aktive, die sich mit Ideen oder Kontakten einbringen, dafür „Guthaben“ bekommen und deren Beitrag entsprechend sichtbar ist. Auch für die Weiterentwicklung dieser Aufschläge ist es wichtig, den Ideengeber einzubeziehen. Hier wurde eine Querverbindung geschaffen zu Internetforen, in denen die Diskussionen intensiver sind, wenn sich die Autoren der diskutierten Inhalte an der Diskussion beteiligen. Es wurde betont, dass die Grenzen des Netzwerks durchlässig sein müssen, jedoch das Netzwerk gleichzeitig seine Traditionen wahren muss.

Ein Austausch über diese Traditionen wurde als wichtig empfunden. Als Beispiel für das Potenzial von aufeinander treffender Verschiedenheit wurden Grenzgebiete von Städten/Stadtteilen genannt, an denen sich Kreative ansiedeln.

Im Feld Arbeitskultur und Umgang mit Konflikten wurden Motivation und Stolz auf das Netzwerk als wichtige Faktoren genannt. Gespräche und das regelmäßige Stellen kurzer Fragen wurden als genauso wichtig betrachtet, wie Raum für gemeinsame Aktivitäten (z.B. das gemeinsame Durchführen von Outdoor-Aktivitäten) und das Schaffen von Anlässen für informelle Treffen. Konflikte wurden als notwendig für Neues und als Chance betrachtet. Provokationen können Veränderungen hervorbringen. Im Themenfeld Führung, Gestaltung der Zusammenarbeit und Ziele wurden verbindliche und transparente Entscheidungen als wichtig betrachtet. In manchen Fällen können

Vereinbarungen besser geeignet sein als Entscheidungen. Die Wahl der Führung wurde als wichtig erachtet, ebenso wie ihre Glaubwürdigkeit.

Auch wenn die Netzwerkführung in erster Linie als Moderator wirkt, muss sie fähig sein, Ordnung zu schaffen. Manchmal muss auch das Kollektiv selbst regulierend eingreifen. Sanktionen oder Ausschluss von Mitgliedern wurden als Lösungen betrachtet. Ein weiterer sehr präziser Diskussionspunkt sind die Ziele der Netzwerkteilnehmer. Diese müssen identifiziert und gemeinsame Ziele definiert werden. Die Erfolge der

Netzwerkarbeit müssen evaluiert und besprochen werden. Auch Synergien müssen stets transparent gemacht werden.



Konferenzphase 4): Panelsession

Übersicht zu den einzelnen Panels

→ auch abrufbar im Internet unter: http://www.strategische-allianzen.net/downloads/StratAll_Panelbeschreibung-2010.pdf

Panelsession I – 13:15 – 15:00 Uhr

Wie können strategische Allianzen nachhaltige Innovationen im Kontext von Wertschöpfungsketten fördern?

Dr. Nadine Pratt

UNEP/Wuppertal Institute Collaborating Centre
on Sustainable Consumption and Production (CSCP)

Dieser Frage widmet sich das Panel und rückt dabei das praktische Vorgehen bei der Entwicklung von entsprechenden Initiativen in den Fokus.

Auf der Basis einer inhaltlichen Einleitung arbeiten die Teilnehmer/innen an einem konkreten Fallbeispiel. Im Zuge dessen erlernen sie die Anwendung eines Instrumentensets, welches im Rahmen des Forschungsprojekts zu strategischen Allianzen eigens für solche Analysen entwickelt wurde

Panel A

Wie kommt das Neue in die Welt? Soziale Innovationen und Social Entrepreneurship als Antwort auf ungelöste Herausforderungen der Gesellschaft?

Frauke Lange | Universität Duisburg Essen
Reinhard Wiesemann | Unperfekthaus Essen
Manfred Berns | Bürgerstiftung Duisburg gAG

- Lassen sich soziale Innovationen systematisch initiieren & gestalten?
- Welche Methoden, Prozesse und Erfahrungen gibt es dazu?
- Was können gezielt entwickelte Innovationsallianzen wie der METALOG konkret leisten? Und wie kann ich sie selbst für mein Anliegen anwenden?

Sozial-Innovatoren aus der Praxis und Entwickler der Innovationsallianz „METALOG“ stellen in diesem Panel konkrete Instrumente und Prozess-Bausteine vor, mit denen die Entwicklung von sozialen Innovationen und gleichzeitig die Aktivierung von Bürgerengagement auf ganz neue Weise gelingen kann.

Panel B

Panelsession II – 15:15 – 16:45 Uhr

Stundenplan plus Business Plan - Lernpartnerschaften zwischen Schulen und Unternehmen

Thomas Lemken | Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH
Christian Lehmann | KURS 21 e.V.

Lernpartnerschaften bieten große Chancen für Unternehmen und Schulen. In diesem Panel wird der Entstehungsprozess von Lernpartnerschaften praktisch veranschaulicht. Den Teilnehmer/innen des Panels werden Methoden und Materialien für den Aufbau von Lernpartnerschaften vorgestellt. Teile des Prozesses werden in einem gemeinsamen interaktiven Arbeitsprozess erarbeitet.

In der Zusammenarbeit gewinnen alle Beteiligten. Schülerinnen und Schüler sind frühzeitig „on the job“ und formen ein Stück Zukunft. Sie gewinnen Einblicke in zukunftsfähiges Wirtschaften. Unternehmen öffnen und präsentieren sich. Sie profitieren von kritischen Fragen und innovativen Ideen des Nachwuchses. Gleichzeitig knüpfen sie Kontakte zu potentiellen Auszubildenden. Allen zugute kommt ein Ausbildungsplus. Standortqualität ist abhängig von qualifizierten Arbeitskräften, dazu leistet die Kooperation einen wichtigen Beitrag: Professionalität durch maßgeschneiderte Partnerschaft.

Panel C

Zusammenarbeit in multisektoralen Netzwerken

Dr.-Ing. Marlene Helfert | IAD TU Darmstadt
Professor Dr.-Ing. R. Bruder | IAD TU Darmstadt

Die Kooperation in multisektoralen Netzwerken birgt hohe Innovationspotenziale, die Gestaltung der Zusammenarbeit impliziert aber auch Herausforderungen. In einem Planspiel lösen die Teilnehmer/innen eine Kommunikationsaufgabe zwischen zwei unterschiedlich organisierten Teams.

Die Zusammenarbeit wird analysiert und relevante Kriterien werden aufgezeigt. Auf der Basis des Erarbeiteten wird dargelegt, welche Aspekte der Arbeitsgestaltung in multisektoralen Allianzen besonderer Aufmerksamkeit bedürfen und wie die Kooperation und Kommunikation erfolversprechend gestaltet werden kann.

Panel D

Allianzen steuern und managen

Thomas Merten | Trifolium-Beratungsgesellschaft mbH
Gerald Pörschmann | OWL MASCHINENBAU e.V.

Die Steuerung und das Management von Netzwerken ist ein komplexes Unterfangen und geschieht häufig eher intuitiv und situativ. Im Rahmen des Projekts StratAll konnten Instrumente entwickelt werden, die es Netzwerkverantwortlichen erlauben, „ihr“ Netzwerk auf Grundlage klarer Kenn- und Zielgrößen zu steuern und zu managen.

Die entwickelten Tools sind dabei gründlich genug, um die Netzwerkführung auf eine solide Basis zu stellen, „schlank“ genug, um mit einem überschaubaren Einsatz von Ressourcen effizient zu funktionieren, und flexibel genug, um die unterschiedlichen Bedarfe und Möglichkeiten verschiedener Netzwerke zu berücksichtigen. Netzwerkakteure lernen in diesem Workshop verschiedene Instrumente aus der StratAll-Toolbox kennen. Instrumente, die für die Teilnehmer/innen von besonderem Interesse sind, können in der Gruppe probierhalber „durchgespielt“ werden.

Panel E

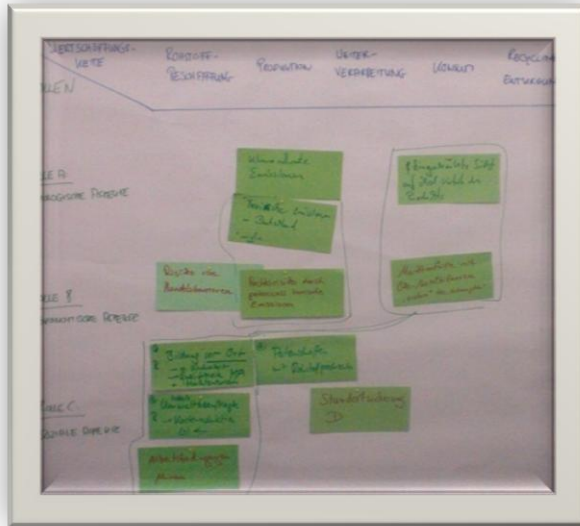
[PANEL A)]

UNEP/Wuppertal Institute
Collaborating Centre on
Sustainable Consumption and
Production (CSCP)

Leitung: Dr. Nadine Pratt

Panelthema: Wie können strategische Allianzen nachhaltige Innovationen im Rahmen von Wertschöpfungsketten fördern?

Dieser Frage widmet sich das Panel 2 und rückt dabei das praktische Vorgehen bei der Entwicklung von entsprechenden Initiativen in den Fokus. Auf der Basis einer inhaltlichen Einleitung arbeiten die TeilnehmerInnen an einem konkreten Fallbeispiel. Im Zuge dessen erlernen sie die Anwendung eines Instrumenten-Sets, welches im Rahmen des Forschungsprojekts zu strategischen Allianzen eigens für diesen Zweck entwickelt wurde. Das Panel war in drei Phasen unterteilt: eine kurze theoretische und methodische Einführung, eine Fallstudie und einen Abgleich mit einem Praxisbeispiel. Moderiert wurde der Workshop durch Dr. Nadine Pratt. Im Zuge der theoretischen Einführung skizzierte Dr. Brigitte Biermann (triple innova) Trends bezüglich Innovationsführerschaft, -dimensionen und -kontext sowie die Rolle strategischer Allianzen vor diesem Hintergrund.



Nadine Pratt gab eine kurze Übersicht für das StratAll-Teilprojekt des CSCP stellte in der methodischen Einleitung einen generischen Prozess vor, mit Hilfe dessen strategische Allianzen Ansatzpunkte für nachhaltige Innovationen entlang der Wertschöpfungskette (Hot Spots) identifizieren, Maßnahmen auswählen, durchführen und evaluieren können.

In der folgenden Fallstudie schlüpfen die Teilnehmer je zu viert in die Rolle der strategischen Allianz einer unspezifizierten Werkstoffindustrie. Auf Basis eines fiktiven Szenarios, das die Situation der Industrie im Jahre 1992 beschrieb, wandten die Gruppen den zuvor eingeführten generischen Prozess an.

Dabei teilten sie sich zunächst auf verschiedene Unterrollen (ökologische, ökonomische und soziale Perspektive) auf und identifizierten auf Basis der Materialanalyse die Hot Spots entlang der Wertschöpfungskette. Im Anschluss entschieden sich die Gruppen jede für sich für einen Maßnahmenkatalog, für dessen Erstellung eine Übersicht für Beispielinstrumente in den Bereichen Institutionen und Wissen bereitlag. Jede Gruppe hatte für die Umsetzung ihrer Ergebnisse eine Metaplanwand zur Verfügung.

Für die Hot Spot-Analyse konnten Nachhaltigkeitsaspekte in eine gegebene Matrix aus Wertschöpfungskette (horizontal) und Nachhaltigkeits-Dimensionen (= Unterrollen, vertikal) eingeordnet werden. Der Maßnahmenkatalog konnte auf der Rückseite der Metaplanwand frei gestaltet werden. Bei der Identifikation der wichtigsten – positiven wie negativen – Aspekte kamen die Gruppen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Eine legte den Schwerpunkt auf nachfrageseitige Trends, eine andere auf Informationsdefizite und Handlungsfähigkeit in entfernten

[PANEL A)]

UNEP/Wuppertal Institute
Collaborating Centre on
Sustainable Consumption and
Production (CSCP)

Wertschöpfungskettenstufen. Die dritte Gruppe betonte die Idee einer systemischen Sicht auf die Wertschöpfungskette, während die vierte eine kontrollorientierte Analyse durchführte. Entsprechend unterschiedlich fiel die Ausgestaltung der Maßnahmenkataloge aus. Der Schwerpunkt auf kritische Konsumenten führte zu einem Aktionsplan, der um ein stakeholdergeprüftes Zertifizierungssystem und ein Benchmarkingsystem herum aufgebaut war. Die zweite Gruppe entwarf eine Strategie, um die Informationsdefizite auf entfernten Wertschöpfungskettenstufen zu überwinden. Initiativen für eine aktive Verbesserung der Lage dort sollten so weit vorangetrieben werden, dass Ergebnisse in einer Medienkampagne der Öffentlichkeit präsentiert werden könnten.

Um die systemische Sicht auf den eigenen Werkstoff zu institutionalisieren, plante die dritte Gruppe u.a., ein übergreifendes Indikatorensystem einzuführen und den Verband zu einem zentralen und aktiven Innovationstreiber auszubauen.



Auch die letzte Gruppe setzte auf Informationsbeschaffung z.B. auf dem Weg von Forschungsk Kooperationen, legte jedoch besonderen Wert auf die Steuerung von Informationsflüssen, um der Branche eine aktive Position bei der Benennung und Analyse von Nachhaltigkeitsthemen zu sichern. Einige Trends und Ansätze, die von den TeilnehmerInnen herausgestellt worden waren, konnte Jörg Schäfer auch für die Aluminiumindustrie 1992 bestätigen.

Ein Beispiel war, dass zu Beginn der 90 Jahre die Kommunikation zum Beispiel im Hinblick auf die Rohstoffbeschaffung innerhalb der Aluminiumindustrie viel konservativer war als heute. Auch standen wenige Tools zur Verfügung, um positive Aspekte von Aluminiumprodukten über den Lebenszyklus hinweg darzustellen. Ferner betonte Herr Schäfer die enge Verknüpfung von Innovation und Nachhaltigkeitsthematik im Fall der Aluminiumindustrie z.B. auf den Gebieten von Energie- und Ressourceneffizienz.

Insgesamt wurde deutlich, dass die Aluminiumindustrie die Nachhaltigkeitsdebatte bereits zu Beginn der 1990er Jahre als Chance begriffen und aktiv in ihr strategisches Konzept einbezogen hat.

[PANEL B]

Universität Duisburg-Essen, Labor
für Organisationsentwicklung

Leitung: Frauke Lange

**Panelthema: Wie kommt das
Neue in die Welt? Soziale**

Innovationen und Social Entrepreneurship als Antwort auf ungelöste Herausforderungen der Gesellschaft?

Zielsetzung dieses Panels war die Darstellung des METALOG-Ansatzes aus drei Perspektiven:

- a) Die theoretisch-wissenschaftliches Konzept
- b) Die Umsetzung der METALOG-Variante Gabel Consulting
- c) Die Umsetzung der METALOG-Variante „Ideenstifter“

Der theoretisch-praktische Teil wurde einleitend von Frau Lange (Projektleiterin Uni Duisburg-Essen) vorgestellt. Anschließend folgten die Erfahrungsberichte der beiden Projektpartner

- a) **Reinhard Wiesemann** (Unperfekthaus/ Essen) und
- b) **Manfred Berns** (Bürgerstiftung Duisburg gAG).

Da das Panel nicht im klassischen Workshop-Format angelegt war, sind Ergebnisse im eigentlichen Sinne nicht darstellbar. Aus der äußerst gehaltvollen Diskussion im Anschluss an die Projektberichte sind dennoch folgende Punkte exemplarisch zu benennen.

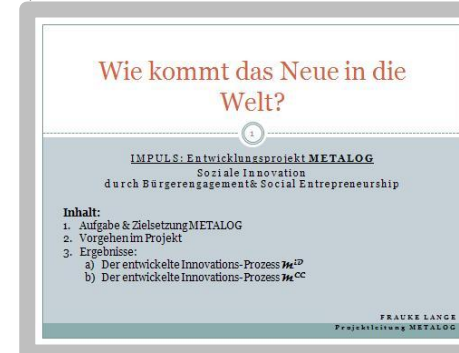
„Innovation-Inflation“: Es kam die Frage auf, ob es nicht allgemein zielführender wäre, vorhandene Lösungen aufzugreifen und umzusetzen bzw. fortzuführen, als nach immer neuen Lösungsansätzen (Innovationen) zu streben.

In diesem Zusammenhang diskutierten die Teilnehmer ebenfalls den Innovationsbegriff. Hier zeigte sich, dass das Verständnis der einzelnen Teilnehmer z. T. weit auseinanderliegt.

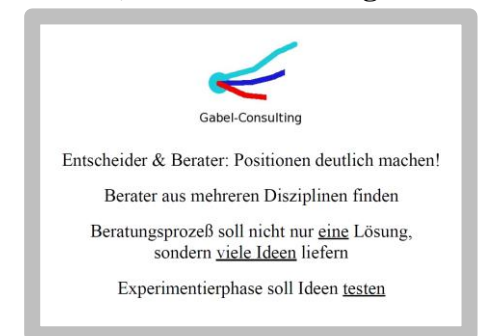
Konsens war, dass der Blick nicht nur in die Zukunft, sondern auch in die Vergangenheit gerichtet sein sollte. Der Grund dafür wurde in der Wiederbelebungsöglichkeit bereits etablierter Ansätze gesehen. Bereits Bewährtes kann u. U. eine Renaissance erfahren und ebenso zur Lösung aktueller Probleme beitragen.

**Alle drei Präsentationen zum Panel sind auf der Projektwebseite
http://www.strategische-allianzen.net/pub_and_doc.php abrufbar**

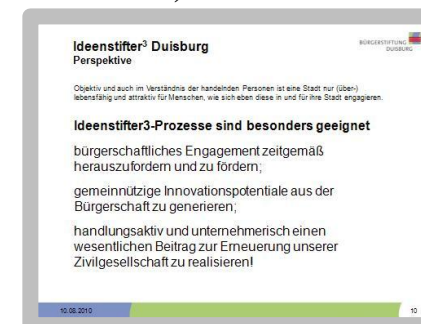
I) Wie kommt das Neue in die Welt



II) Gabel Consulting



III) Ideenstifter



[PANEL C]

IAD der Technischen Universität
Darmstadt

**Leitung: Professor Dr.-Ing.
Ralph Bruder, & Dr.-Ing.
Marlene Helfert,**

Panelthema: Zusammenarbeit in multisektoralen Netzwerken

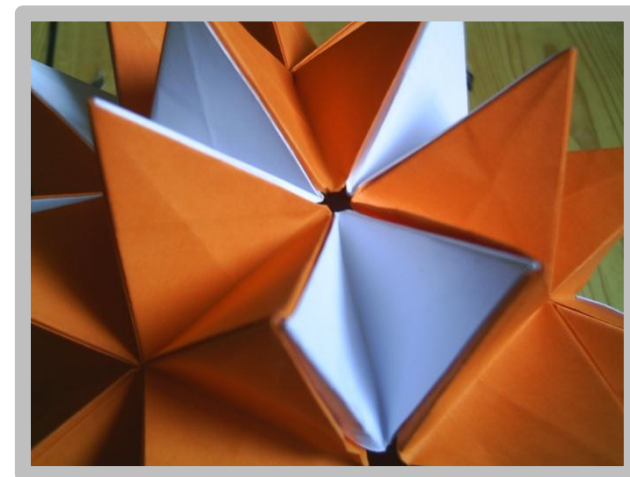
Die Kooperation in multisektoralen Netzwerken birgt hohe Innovationspotenziale, die Gestaltung der Zusammenarbeit impliziert aber auch Herausforderungen. In diesem Workshop lösten die Teilnehmer/innen eine Kommunikationsaufgabe zwischen zwei unterschiedlich organisierten Teams, die im Anschluss analysiert wurde. Ziel des Planspiels war es, die Schwierigkeit der Zusammenarbeit unterschiedlicher Organisationen praktischen erfahrbar zu machen.

Bei dieser Simulation kooperierten zwei Teams mit sowohl unterschiedlichen Kommunikations- und Arbeitskulturen als auch mit anderen Zielsetzungen für die gemeinsame Arbeit. Die unterschiedlichen Organisationskulturen wurden auf den ersten Blick deutlich, die nicht konvergenten Ziele der beiden Organisationen blieben dadurch zunächst unerkant.

Die Teilnehmer wurden dazu in zwei gleichstarke Teams aufgeteilt. Beide Teams bekamen unterschiedliche Verhaltens- und Kommunikationsmuster, aber auch (und vor allem) unterschiedliche Ziele für die gemeinsame Arbeit, die dem jeweils anderen Team nicht bekannt waren: Team A hatte die Aufgabe, den Mitgliedern von Team B die Technik des Origami zu vermitteln und gemeinsam einen 3-D-Stern aus Papier zu bauen. Das Ziel von Team B war es, das Kommunikationsverhalten von Team A zu entschlüsseln – anhand der Erklärung der Bauweise von Papiersternen.

Während Team A in seiner Vorbereitungszeit die Bauanleitung vorbereitete, übte Team B sein Arbeits- und Kommunikationsverhalten ein.

In der Auswertung wurden die Hindernisse bei der Kooperation thematisiert und ihre Auswirkungen auf das praktische gemeinsame Handeln verdeutlicht. Herausforderungen waren sowohl der fehlende Abgleich der jeweiligen Zielsetzungen, als auch das fehlende Wissen um die Organisationskultur des andern Teams. Mit dem Bewusstsein über die jeweiligen Prioritäten und organisationalen Besonderheiten konnten nun konstruktive Handlungsalternativen entwickelt werden.



PANEL D

Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH

Leitung: Thomas Merten

Panelthema: Allianzen steuern und managen

Zielsetzung

Ziel dieses Panels war es, die Teilnehmer/-innen mit den im Projekt erarbeiteten Management- und Steuerungsinstrumenten vertraut zu machen. Das Panel richtete sich dabei sowohl an Menschen, die noch keine Erfahrungen mit (Netzwerk-)Managementinstrumenten haben, als auch an erfahrene Praktiker, die solche Tools in ähnlicher oder anderer Art bereits kennen.

Verlauf

Dieses Panel wurde als Workshop durchgeführt. Nach einer kurzen Einführung in das Thema des Projekts und einer knappen Vorstellung der erarbeiteten Managementtools teilte sich die Gruppe in drei Kleingruppen auf, wo die Teilnehmer/-innen drei der zuvor vorgestellten Instrumente anhand einer Fallstudie zu einem fiktiven Netzwerk spielerisch näher kennen lernten. Anschließend fand sich die Gruppe zu einem kurzen Erfahrungsaustausch zusammen.

Kleingruppe „Selbstbewertung“

Die Kleingruppe „Selbstbewertung“ hatte die Aufgabe, das in der vorgelegten Fallstudie skizzierte „Netzwerk Kunst in Holz e.V.“ mit Hilfe der [StratAll]Selbstbewertung Organisationsreife einer kompakten Status-quo-Analyse zu unterziehen. Hierfür wurden sieben Kriterien bearbeitet:

- Ausgewogene Ergebnisse erzielen
- Nutzen für die Kunden schaffen
- Mit Vision, Inspiration und Integrität führen
- Mit Prozessen managen
- Durch Mitarbeiter/innen erfolgreich sein
- Innovation, Nachhaltigkeit und Kreativität fördern
- Partnerschaften aufbauen und betreiben
- Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen

Selbstbewertung der Organisationsreife einer Strategischen Allianz für Nachhaltige Entwicklung und Innovation

Thema	am Beginn	vorbereitet	auf dem Weg	exzellent	erkannte Verbesserungs- potenziale
Ausgewogene Ergebnisse erzielen	Die Strategische Allianz erkennt und versteht die Schlüsselergebnisse zur Umsetzung ihrer (Satzungs-)ziele	Alle relevanten internen und externen Interessengruppen (Kunden, Netzwerkpartner, Mitarbeiter/-innen, externe Partner, Lieferanten, Anteilseigner etc.) sind identifiziert. Deren Interessen/Ansprüche sind bekannt.	Die Interessen/Ansprüche/Bedürfnisse der Interessengruppen werden systematisch und regelmäßig auch hinsichtlich der Aspekte Nachhaltigkeit und Innovation bewertet. Die Ziele der Strategischen Allianz richten sich hiernach aus.	Es gibt transparente Vorgehensweisen, um den Bedürfnissen der Interessengruppen zu entsprechen (die erzielten Ergebnisse begeistern die Interessengruppen) bzw. zwischen den auftretenden Widersprüchen einen Ausgleich zu schaffen, so dass Nachhaltigkeit und Innovation befördert werden.	<i>Interessengruppen sind definiert aber nicht dokumentiert</i>
Bewertung	erfüllt zu 0/25/50/75/100 %	erfüllt zu 0/25/50/75/100 %	erfüllt zu 0/25/50/75/100 %	erfüllt zu 0/25/50/75/100 %	
Nutzen für die Kunden schaffen	Es gibt ein gemeinsames Verständnis darüber, wer die Kunden der Strategischen Allianz sind und was diese von der Allianz erwarten.	Die Zufriedenheit der Kunden wird über interne Indikatoren gemessen: z.B. Aufträge, Teilnahme an Veranstaltungen, gemeinsame Projekte. Zusätzlich werden in direkten Befragungen, Analysen und im Kontakt mit den Kunden Messergebnisse erhoben und bewertet.	Ziele und Teilziele der Strategischen Allianz sind mit den erhobenen Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden verknüpft. Ziele Richtung Nachhaltigkeit und Innovation sind definiert.	Treibende Kräfte bzgl. Zufriedenheit der Kunden und deren nachhaltiger und innovativer Entwicklung werden verstanden, gemessen und lösen Maßnahmen aus.	<i>Kundenzufriedenheit w/-bedürfnisse unklar</i>
Bewertung	erfüllt zu 0/25/50/75/100 %	erfüllt zu 0/25/50/75/100 %	erfüllt zu 0/25/50/75/100 %	erfüllt zu 0/25/50/75/100 %	
Mit Vision, Inspiration und Integrität führen	Die Strategische Allianz wird über Grundsatzdokumente (zB Verbandsatzung) geführt und ausgerichtet.	Es existieren aktuelle Führungs- und Leitdokumente: Vision, Mission, Leitbild, Strategie oder dergleichen. Die Führungskräfte arbeiten auf die Umsetzung dieser Vorgaben/Rahmensetzungen.	Die Dokumente thematisieren Nachhaltigkeit und Innovation bzw. sind hierauf ausgerichtet. Die Führungskräfte erkennen und meistern den Wandel in Richtung einer Nachhaltigen Entwicklung. Sie vernetzen sich mit anderen Organisationen bzw. deren Führungskräften und inspirieren ihre Mitarbeiterinnen und Partner.	Die Führungskräfte reflektieren ihre eigene Arbeit und treten für die nachhaltigen Werte und Integrität der Allianz ein. Sie erzeugen eine förderliche Unternehmenskultur und ein entsprechendes Innovationsklima.	<i>Vision liegt nicht vor</i>
Bewertung	erfüllt zu 0/25/50/75/100 %	erfüllt zu 0/25/50/75/100 %	erfüllt zu 0/25/50/75/100 %	erfüllt zu 0/25/50/75/100 %	

In der Matrix waren diesen Kriterien vier Reifegrade zugeteilt:
am Beginn → vorbereitet → auf dem Weg → exzellent

Aufgabe der Teilnehmer/-innen war es, den jeweils „zutreffenden“ Reifegrad zu bestimmen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren.

Kleingruppe „Stakeholderanalyse“

Aufgabe der Kleingruppe „Stakeholderanalyse“ war, aus den Informationen der Fallanalyse heraus ein Stakeholderportfolio zu erstellen und dadurch das Instrument [StratAll]Stakeholderanalyse kennen zu lernen.

Zu diesem Zweck wurden Moderationskärtchen mit den Namen der Interessengruppen beschrieben und auf folgende vier Felder eines Quadranten verteilt:

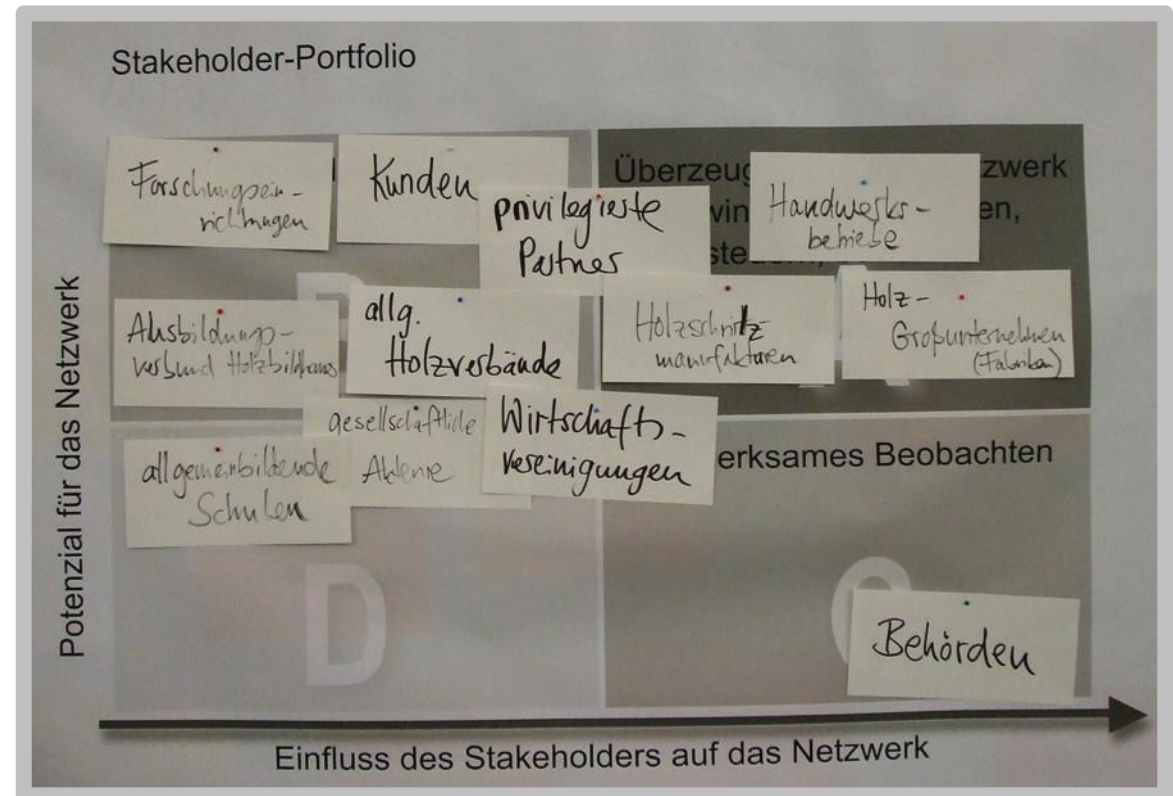
- Hoher Einfluss des Stakeholders auf das Netzwerk, großes Potenzial für das Netzwerk (Motto: Überzeugen, für das Netzwerk gewinnen, beherrschen, steuern, bewerben)
- Niedriger Einfluss, großes Potenzial (Motto: Pflege des Status)
- Hoher Einfluss, geringes Potenzial (Motto: Aufmerksames Beobachten)
- Niedriger Einfluss, geringes Potenzial (Motto: Routine)

Durch dieses Vorgehen wurde schnell und übersichtlich erkennbar gemacht, auf welche Stakeholder sich künftige Netzwerkaktivitäten primär zu beziehen haben würden.

Kleingruppe „Prozessmanagement“

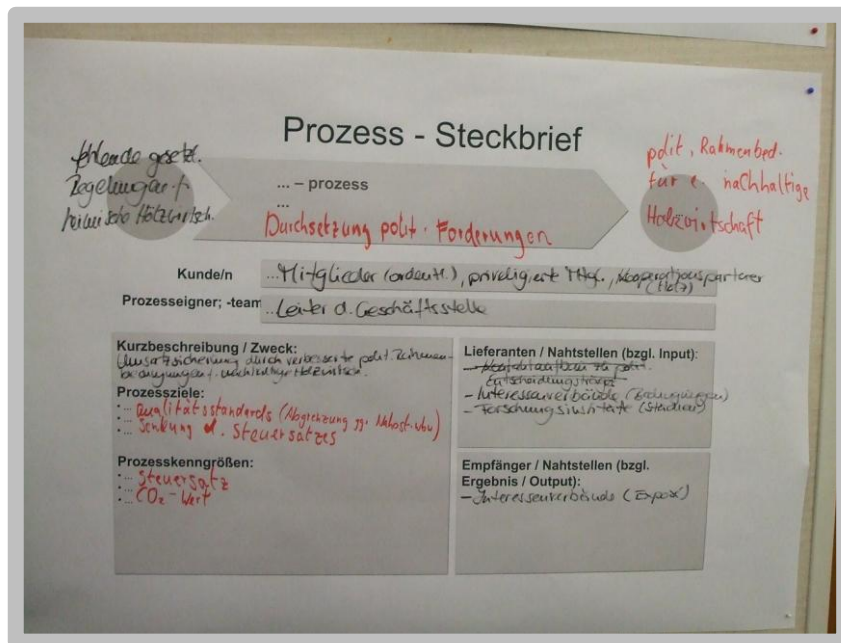
In der Kleingruppe „Prozessmanagement“ wurden die beiden zentralen Teile des Instruments [StratAll]Prozessmanagement bearbeitet, indem auf Grundlage der Fallstudie zunächst eine Prozessübersicht und daraufhin ein Prozess-Steckbrief angefertigt wurden. Zur Erstellung der Prozessübersicht identifizierten die Teilnehmer/-innen jeweils einige

- Kernprozesse (wertschöpfende Aktivitäten: das Netzwerk verdient hiermit sein Geld bzw. befriedigt die Bedürfnisse der



Mitglieder/Kunden; einzigartige Aktivitäten: stellen das Besondere des Netzwerks heraus),

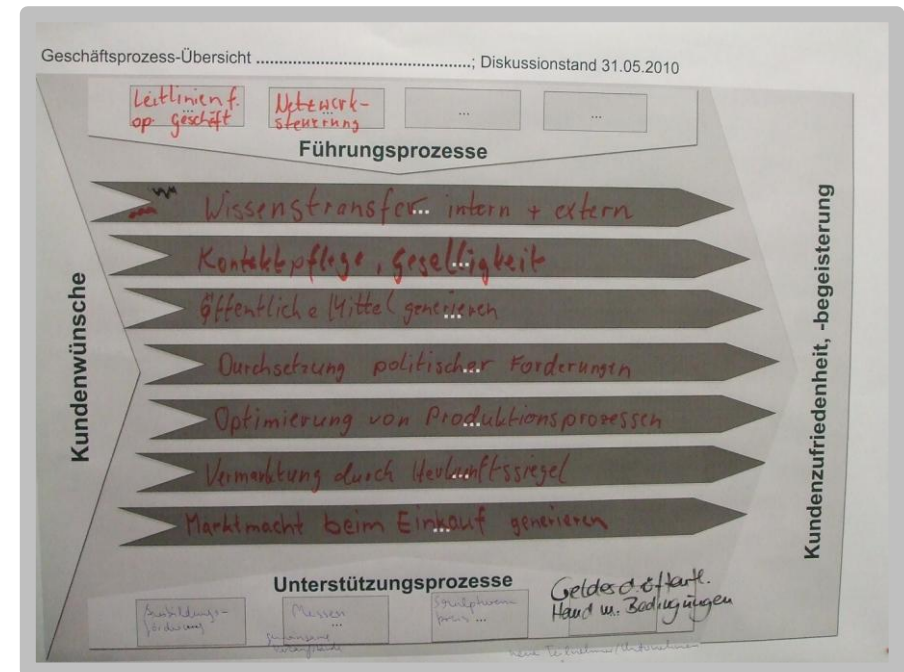
- Führungs- bzw. Managementprozesse (diejenigen Prozesse, die das Netzwerk führen/steuern bzw. Managementaufgaben übernehmen) und
- Unterstützungsprozesse (diejenigen Prozesse, die das Netzwerk bzw. die Kernprozesse unterstützen, damit diese ihre Leistungen abrufen können)



Der als besonders interessant und wichtig erachtete Kernprozess „Durchsetzung politischer Forderungen“ wurde anschließend genauer charakterisiert, indem seine zentralen Eigenschaften in einem Prozess-Steckbrief dargelegt wurden.

Schlussrunde

In einer sehr kurzen Schlussrunde stellten die Kleingruppen die Ergebnisse vor, zu denen sie durch die Bearbeitung der Fallstudie mit den Tools gekommen waren, und berichteten von ihren Erfahrungen mit den Instrumenten. Einhelliges Fazit war, dass die Teilnehmer/-innen die Tools auf Anhieb sehr gut auf das fiktive Beispiel-Netzwerk anwenden konnten.



Anlage: TeilnehmerInnenliste

Nr.	Name	Vorname/ Titel	Organisation
1.	Arras-Hoch	Cornelia	Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation GmbH
2.	Aulerich	Frau Dr.	Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt
3.	Bach	Ursula	ZLW/IMA der RWTH Aachen
4.	Baumgarth	Ralf	Der PARITÄTISCHE
5.	Berns	Manfred	Bürgerstiftung Duisburg gAG
6.	Beyhl	Regina	Regina Beyhl Brand Design
7.	Breiter	Jürgen	Urban Curator, Strategie und Konzeptentwicklung
8.	Bruder	Prof. Dr.-Ing. R.	IAD TU Darmstadt
9.	Doerner	Anne	Selbstständige Beraterin für Strategisches Marketing und Innovationskommunikation
10	Dohrn	Sönke	ZAWF und IÖB e.V. an der WHL-Lahr/Schwarzwald
11	Engelmann	Tobias	Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH
12	Fichter	Prof. Dr. Klaus	Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit
13	Flesch	Peter	e-World-3 i.Gr.
14	Griemert	Sven	J + K Strategische Kommunikation
15	Günes	Nazif	Universität Duisburg-Essen, Campus Essen
16	Hasenbusch	Ines	RWE AG
17	Helfert	Dr.-Ing. Marlene	AD TU Darmstadt
18	Herrlinger	Simone	ZQ, Universität Mainz
19	Hinrichs	Insa	Studentin Uni Hagen
20	Hofmann	Dieter	Ideenwerkstatt Wuppertal
21	Horst	Dieter W.	PricewaterhouseCoopers AG
22	Humpert	Gisela	orglab uni-duisburg-essen
23	Jakobs	Jeffrey	Uni Duisburg Essen

24	Jung	Prof. Dr. Rüdiger H.	FH Koblenz, RheinAhrCampus
25	Jürgens	Axel	Agenda-Forum Essen e.V.
26	Käufer	Elke	MGFFI NRW
27	Kinkel	Kaya	Wuppertal Institut
28	Knödler	Daniel	TU Dresden
29	Lange	Frauke	Universität Duisburg-Essen - Labor für Organisationsentwicklung
30	Lehmann	Christian	KURS 21 e.V.
31	Lemken	Thomas	Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH
32	Loose	Dr. Achim	Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement e.V.
33	Looss	Dr. Wolfgang	Dr. LoossPraxis für ManDev
34	Mehnert	Rolf	Fuenfwerken Design AG
35	Merten	Thomas	Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH
36	Mölleken	Martin	Universität Duisburg Essen
37	Müller-Kohlenberg	Prof. Dr. Hildegard	Universität Osnabrück
38	Multmeier	Andrea	Paritätischer Wohlfahrtsverband NRW
39	Münchow	Alessa	Universität Duisburg-Essen
40	Nitz	Tina	Arbeiterwohlfahrt UB MSL-RE
41	Olsen	Hinrich	Kirchenkreis Moers
42	Overkamp	Thomas	Student Bereich Wirtschaftsingenieurwesen
43	Pfeiffer	Sabine	ISF München
44	Pörschmann	Gerald	OWL MASCHINENBAU e.V.
45	Phillips	Sebastian	UNEP/Wuppertal Institut Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP)
46	Pratt	Dr. Nadine	UNEP/Wuppertal Institut Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP)
47	Rademacher	Imke	OWL MASCHINENBAU e.V.
48	Reinhardt	Rolf	European Foundation for Quality in E-Learning (EFQUEL)
49	Rooff	Anni	Dezentrale / Zollverein School Alumni Association
50	Rudzinski	Daniela	Studentin der Uni Essen

51	Schäfer	Jörg	Gesamtverband der Aluminiumindustrie e.V.
52	Schmitt	Martina	Wuppertal Institut
53	Schomborg	Nina	Universität Osnabrück
54	Schreck	Peter	Idea Republic
55	Schreiber	Julia	KIT, House of Competence
56	Schwartz	Steffen	ThyssenKrupp Steel Europe AG
57	Schwarz	Thomas	Universität Duisburg-Essen
58	Schwarz	Dr. Michael	Sozialforschungsstelle Dortmund
59	Selzer	Martina	Selzer Konzepte
60	Staar	Henning	Uni Hamburg
61	Stark	Prof. Dr. Wolfgang	Universität Duisburg Essen - Labor für Organisationsentwicklung
62	Stöckmann	Kim	Universität Duisburg-Essen - Labor für Organisationsentwicklung
63	Süßbauer	Elisabeth	Wuppertal Institut
64	Tückmantel	Dr. Peter	Visionäres Forum Ruhr e.V.
65	Wiens	Christian	
66	Wiesemann	Reinhard	Unperfekthaus Essen