

# Innovationspotenziale erschließen durch organisationsübergreifende Allianzen für nachhaltige Entwicklung

Thomas Lemken, Marlene Helfert, Frauke Lange, Sebastian Philipps

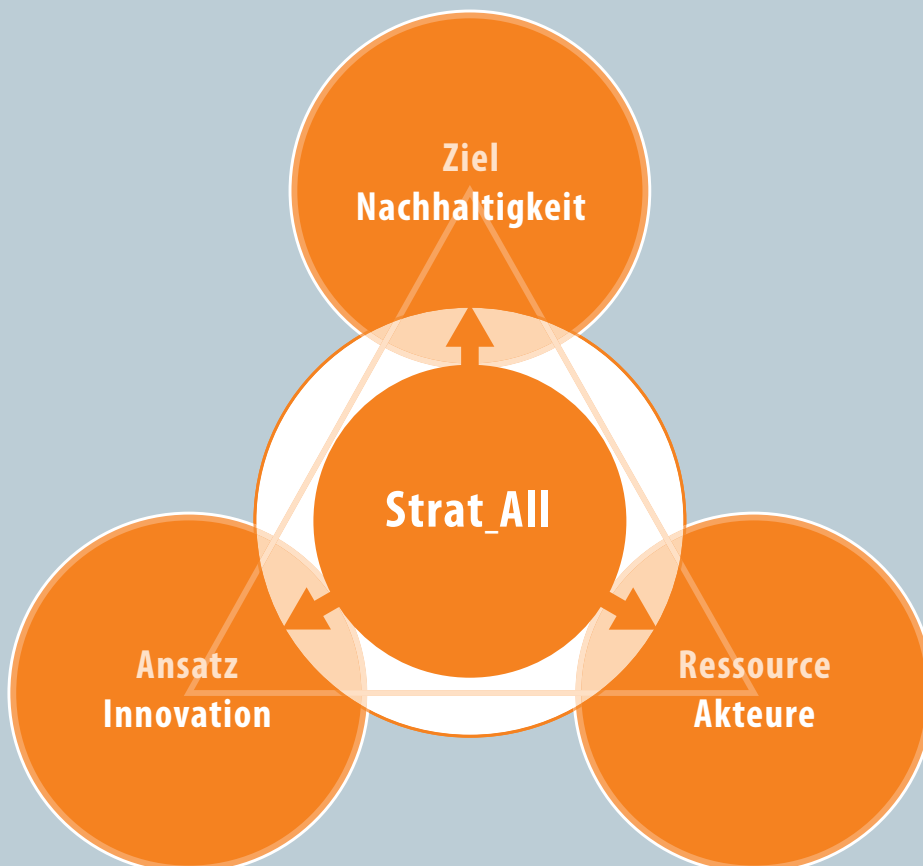
*Eine nachhaltige Entwicklung ist die globale Herausforderung des 21. Jahrhunderts und zielt gleichzeitig auf die Erhaltung der Ökosphäre sowie weltweit sozialverträgliche und wirtschaftlich verlässliche Bedingungen ab (vgl. Schmidt-Bleek 2007). Sie ergibt sich aus einer Situation, in der konventionelle Lösungen immer öfter an der Komplexität einer sich wandelnden Welt scheitern und einzelne Akteure immer seltener über Informationen und Mittel verfügen, Verbesserungen alleine voranzutreiben. Dies erfordert eine umfassende Modernisierung der Gesellschaft und setzt ein hohes Maß an Orientierungswissen sowie neue Lösungskonzepte für die gegenwärtigen Problemlagen voraus (Liedtke/Welfens 2007; Jäger 2007).*

*Dementsprechend verlangt sie auch nach der breiten Mobilisierung vorhandener Kreativitätspotenziale und der Herausbildung einer neuen*

*Innovationskultur, die Vernetzung und Kooperation in den Mittelpunkt stellt.*

*Das Projekt „Strategische Allianzen für Nachhaltige Entwicklung“ greift diese Herausforderung auf und beleuchtet Wege wie Akteure aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft gemeinsam die Innovationen auf den Weg bringen können, die eine nachhaltigere Entwicklung möglich machen. Abbildung 1 verdeutlicht den Ansatzpunkt des Projektes und die damit verbundene These, dass Nachhaltigkeitspotenziale und dementsprechend eine Steigerung der Nachhaltigkeitsleistung durch institutionelle Innovationen und kooperatives Handeln oft schneller und effektiver gehoben bzw. bewirkt werden können, da diese dazu verhelfen, Synergieeffekte zu erschließen und Reibungsverluste zu vermeiden. Innovationen sind flexible Reaktionen auf sich verändernde Rahmenbedingungen.*

**Nachhaltige Entwicklung als globale Herausforderung**



**Abb. 1:**  
**Projektansatz**  
**„Strategische**  
**Allianzen“**  
Quelle: eigene Abbildung

## 1.1 Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung

### Zentrale Rolle von Innovationen

Das Thema Innovation nimmt bereits seit vielen Jahren eine zentrale Rolle in der Management-Literatur ein (vgl. Fichter 2005). Ähnlich wie beim Konzept einer nachhaltigen Entwicklung konnte sich jedoch bislang kein inhaltlich vollständiges und einheitliches Verständnis von Innovation etablieren.

In der klassischen Innovationsforschung stehen in der Regel technische Innovationen im Mittelpunkt (vgl. Schumpeter 1993). In der jüngeren Vergangenheit wird zunehmend die Bedeutung politischer und soziokultureller Einflüsse für die Entstehungs- und Durchsetzungsfähigkeit von Innovationen und Nachhaltigkeitsstrategien in Unternehmen unterstrichen. Hinzu kommt, dass mit technischen Innovationen meist auch organisationale, institutionelle und soziale Innovationen einhergehen (vgl. Fichter 2005).

### Das Verhältnis von Nachhaltigkeit und Innovation ist komplex

Die Notwendigkeit von Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung ist unbestritten. Dazu gehören technische Innovationen zur ökologischen Optimierung von Prozessen und Produkten ebenso wie Dienstleistungsinnovationen und organisationale Innovationen zur Veränderung von Strukturen und Abläufen (vgl. Pfriem 2003). Das Verhältnis von Nachhaltigkeit und Innovation präsentiert sich in der Realität jedoch wesentlich komplexer als es die vorherige Aussage vermuten lässt. Nicht jede Innovation leistet automatisch einen positiven Beitrag zur Nachhaltigkeit.

## 1.2 Innovationsfähigkeit und Netzwerkkompetenz

### Strategische Allianzen als Lernfelder

Prozesse, die innovative Lösungen gesellschaftlicher bzw. sozialer Problemlagen hervorbringen, können laut bisheriger Studien (vgl. Austin 2000; Kanter 1999) nur durch bereichsübergreifende Kooperationen zwischen diesen Akteuren angestoßen werden (vgl. Mandl 2005). Hier ist der Blick auf sog. strategische Allianzen als Lernfelder mit Win-win-Charakter, die wechselseitige Lernprozesse zwischen Wirtschaftsunternehmen, Staat und Zivilgesellschaft ermöglichen, lohnenswert (vgl. Bluszcz 2007).

Vor dem Hintergrund einer durch hohe Komplexität und Dynamik gekennzeichneten wirtschaftlichen Entwicklung stellt die Innovationskraft einer Organisation einen bedeutenden strategischen Wettbewerbsfaktor dar. Gerade

aufgrund dieser Einschätzung lassen sich in der Literatur zahlreiche Positionen finden, die in der Innovationsfähigkeit den „Generalschlüssel zur Sicherung von Zukunftsfähigkeit“ (vgl. Feess et al. 2009; Konrad/Scheer 2004) sehen.

Innovationen und Innovationsfähigkeit sind in der Netzwerktheorie bereits thematisch verankert: Den Innovationen aus konventioneller Sicht, die auf Expertenwissen und letztlich einer tayloristischen Arbeits- und Produktionsorganisation basieren, steht eine exponentielle Zunahme sowohl der Menge als auch der Komplexität von Information und Wissen gegenüber, die letztlich zu einer dezentralen Verteilung bzw. Zersiedelung von Spezialwissen führt. Ein schneller und barrierefreier Zugriff auf das vorhandene Expertenwissen sowie dessen Nutzung erfordert unternehmensübergreifende Kooperationen in Form von Netzwerken oder Allianzen (Semlinger 2002; Segil 1998), die quasi als Innovationsverbände zum gegenseitigen und gesamtwirtschaftlichen Nutzen beitragen.

Die Nutzung gemeinsamer Ressourcen in Netzwerken, auch über integrierte Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, ist durch die „economies-of-scale“ begründet und der Zusammenhang zwischen Innovation und Qualifikation empirisch nachgewiesen (ZEW 2001; Blechinger/Pfeiffer 1997).

Besonders KMU, aber auch das Handwerk, sind auf Transferleistungen im Rahmen von Netzwerken angewiesen, wollen sie durch Innovationsfähigkeit ihre Marktposition erhalten oder ausbauen. Ihre Chance über Netzwerke erhebliches Lernpotenzial zu erschließen (Gersten 2002) liegt dabei in ihrer Flexibilität, Unkonventionalität und Risikobereitschaft (Dittrich 2002).

## 1.3 Gestaltung der Kooperation in Netzwerken

Grundvoraussetzung für innovative Netzwerke ist das „learning by interacting“ (Asheim/Cooke 1998). Aus diesem Grunde sind Kommunikations- und organisationale Lernfähigkeiten für Organisationen von zentraler Bedeutung (vgl. Hartmann et al. 2006; Brentel et al. 2003; Brentel et al. 2000; Müller et al. 2002). Werden kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) auf diesem Feld gestärkt, können sie das vorhandene Know-how erweitern und somit profitieren. Unterstützt durch Strategien und Instrumente der Personal- und Kompetenzentwicklung, können diese Synergieeffekte intensiviert und durch gegenseitiges Lernen,

Wissenstransfer und -anwendung beschleunigt werden. Im Rahmen einer aktiven Netzwerktätigkeit wird somit die individuelle, zukünftige Kooperationskompetenz signifikant verbessert (vgl. Hornschild 2002).

Organisationsübergreifende Lernprozesse (u.a. organisationales Lernen, Wissensmanagement, Netzwerkbildung) fördern und strukturieren die Lernprozesse in Organisationen. Sie fördern Innovationen in Organisationen und ihren Netzwerken, verbessern die Effektivität und stärken damit die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens (Kristof et al. 2006). Vor diesem Hintergrund stellen Kooperationen in Netzwerken eine zentrale Quelle für betriebliche Lernprozesse dar (Nahapiet 2005). Ein wesentlicher Bereich, auf den im Rahmen von Kooperationen abgezielt wird, ist das Feld von Forschung und Entwicklung (F&E) bzw. der Produktentwicklung (vgl. Hauschildt 2004). Im Rahmen des Projektes „Strategische Allianzen für eine nachhaltige Entwicklung“ wurde deutlich, dass ein Erfahrung- und Wissensaustausch und damit ein gegenseitiges Lernen auch in nicht-technologischen Zusammenhängen notwendigerweise vollzogen wird. Der Zusammenschluss von Organisationen ist damit, als ein Instrument des Innovationsmanagements, auch von genereller Relevanz (vgl. Hauschildt 2005).

Eine nachhaltigere Entwicklung wird aber nur dann erfolgreich sein können, wenn die Personen in den Organisationen kreativ, mit viel Phantasie und kompetent zusammen arbeiten. Für die technologische Leistungsfähigkeit und die Innovationen sowie deren Diffusion spielen insbesondere qualifizierte Fachkräfte eine herausragende Rolle. Hier werden Wissen und die Innovationskultur in Unternehmen zu wichtigen Faktoren (Seliger 2007; Görlach et al. 2009; RKW 2009).

Das Einbringen von Motivation und Kompetenz durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Unternehmen ist die Voraussetzung, um beispielsweise neue Produktionsverfahren oder Dienstleistungskonzepte erfolgreich umzusetzen (BMBF 2005b).

Gegenstand von arbeitswissenschaftlichen Untersuchungen in diesem Kontext ist die Frage, inwiefern die Arbeitsgestaltung der Netzwerk-arbeitsplätze (Koordinatoren etc.) zu Nachhaltigkeit und Innovationsfähigkeit des gesamten Netzwerks beitragen kann. Außerdem ist die Frage, wie ein optimal gestalteter Netzwerk-arbeitsplatz aussieht, bei dem das Netzwerk bzw. die darin verbundenen Unternehmen

langfristig den optimalen Nutzen ihrer menschlichen Ressourcen haben und die Mitarbeiter eine optimale Umgebung für sich und ihre Arbeit vorfinden, Gegenstand.

Zur Arbeitsgestaltung gehört dabei nicht nur die klassische Arbeits- und Aufgabengestaltung, sondern auch Felder wie Informations- und Kommunikationsabläufe, Organisationsprinzipien und Zusammenarbeit, Arbeitszufriedenheit, Motivation, etc. Dabei interessiert sowohl die Frage, inwiefern sich die Arbeitsgestaltung auf den Erfolg der Netzwerke auswirkt, als auch inwiefern sich das Netzwerk auf die Gestaltung der Arbeitsplätze in seinen Mitgliedsorganisationen auswirkt.

#### 1.4 Das Projekt „Strategische Allianzen für Nachhaltige Entwicklung“

Eine nachhaltige Entwicklung und die dafür notwendige Steigerung der Ressourceneffizienz stellt für Organisationen und deren Akteure eine Herausforderung dar, die neben technologischer vor allem auch sozialer und organisatorischer Innovationen bedarf. Entscheidend für nachhaltigkeitsorientierte Innovationen sind

- gut ausgebildete Arbeitskräfte,
- die Anwendung ergebnis- und stakeholderorientierter Managementsysteme und deren Schnittstellenmanagement innerhalb von Kooperationen,
- Stakeholderdialoge in der Wertschöpfungskette,
- die Interaktion zwischen Akteuren aus Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft sowie
- Veränderungen in der Organisationsentwicklung und Arbeitsplatzgestaltung.

Das Projekt hat praxistaugliche Instrumente zur Initiierung und Weiterentwicklung innovations- und nachhaltigkeitsorientierter Allianzen entwickelt. Die im Projektzeitraum entwickelten Methoden und Instrumente haben, wo zutreffend, den Aufbau eines intersektoralen Unternehmensnetzwerks in der Ruhrregion (METALOG) unterstützt und stehen nun auch anderen Netzwerken zur Verfügung.

Wichtige strategische Allianzen, die sowohl in nationalen als auch in europäischen Forschungsprogrammen (z.B. das fona-Programm des BMBF sowie das 6. und 7. Forschungsrahmenprogramm der EU-Kommission) als Beitrag zur Nachhaltigkeitsstrategie gesehen werden, stellen z.B. Kooperationen in der Wertschöpfungskette, regionale Kompetenz-

**Organisations-  
übergreifende  
Lernprozesse**

**Erfolgreiche  
Zusammenarbeit  
mit Kreativität und  
Phantasie**

cluster, strategische Stakeholderallianzen sowie Bildungsallianzen dar. Forschungsgegenstand des Vorhabens sind unterschiedliche strategische Allianzen, die aus den oben genannten Zusammenhängen ausgewählt wurden:

- einen regionalen Branchenzusammenschluss/ Kompetenzcluster (OWL MASCHINENBAU),
- Kooperationen in der Wertschöpfungskette (Gesamtverband der Aluminiumindustrie – GDA),
- eine Bildungsallianz (KURS 21 e.V.),
- eine strategische intersektorale Stakeholderallianz (METALOG, in Gründung).

## 1.5 Das methodische Vorgehen im Projekt

### Systematisches Vorgehen im Projekt

Das Forschungsvorhaben „Strategische Allianzen für eine nachhaltige Entwicklung“ wurde in einzelnen Teilvorhaben anhand folgender Systematik bearbeitet:

- Schaffung der Forschungsgrundlagen
- Fallanalysen
- Entwicklung handlungsstützender Instrumente und Konzepte
- Transfer der Ergebnisse

Abbildung 2 skizziert das inhaltliche Design des Verbundvorhabens im Zusammenhang.

### Entwicklung eines Analyserasters

Im Rahmen der Analyse und Systematisierung der Forschungsgrundlagen zu strategischen Allianzen für eine nachhaltige Entwicklung wurden zunächst arbeitswissenschaftliche, zivilgesellschaftliche und organisationstheoretische Grundlagen sowie Grundlagen für Bildungsallianzen, Managementsysteme und Wertschöpfungsketten aufbereitet und dokumentiert.

### Erkenntnislücken schließen

Besonderes Augenmerk wurde hier auf die Stellung und Rolle der strategischen Allianzen sowie ihre Funktionsweise im gesellschaftlichen Umfeld und ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung gelegt. Für die Analyse der Netzwerke wurde ein Analyseraster ([www.strategische-allianzen.net/tools](http://www.strategische-allianzen.net/tools)) ausgearbeitet, das verschiedene Aspekte abdeckt. Das Raster gibt einen Überblick darüber, wie die betrachteten Netzwerke aufgebaut sind, ob sie Nachhaltigkeit fördern und Basis für Innovationen sein können. Mit der Entwicklung des Analyserasters wurden zwei Ziele verfolgt: Zum einen soll das Analyseraster eine gemeinsame, formalisierte Beschreibung der untersuchten Netzwerke ermöglichen, das Raster ist somit Analysewerkzeug. Zum anderen ist das Analyseraster selbst ein Ergebnis, das als Instrument zur Untersuchung anderer Netzwerke verwendet werden kann.

Im Rahmen der sich anschließenden Fallanalysen (Analyse der Netzwerke OWL MASCHINENBAU, KURS 21 e.V., Gesamtverband der Aluminiumindustrie und das aufzubauende Netzwerk METALOG) wurden die Strukturen und Systemfaktoren sowie Treiber und Hemmnisse für erfolgreiche, innovations- und nachhaltigkeitsorientierte strategische Allianzen analysiert. Darüber hinaus wurden die notwendigen Bedingungen zur Gestaltung von Netzwerk-arbeitsplätzen und deren Anforderungen an die Organisationsentwicklung (u.a. auch Personal- und Kompetenzentwicklung) erarbeitet.

Anschließend wurden im Rahmen der Teilvorhaben von den einzelnen Verbundpartnern Strategien und Konzepte zur Stärkung von Nachhaltigkeitsinnovationen in strategischen Allianzen in Rückkopplung mit den ausgewählten Netzwerken entwickelt und erprobt. Die einzelnen Teilvorhaben fokussierten dabei unterschiedliche Handlungsfelder. In den Teilvorhaben gab es unterschiedliche methodische Vorgehensweisen, Produkte und Ergebnisse. Darüber hinaus erfolgte ein Transfer der Erkenntnisse und Konzepte der bestehenden strategischen Allianzen in den Aufbau der intersektoralen Allianz METALOG.

Die Ergebnisse aus den einzelnen Teilprojekten wurden im Projektfortschritt kontinuierlich für den Transfer in unterschiedliche Medien (Internet, Publikationen, Veranstaltungen) aufbereitet.

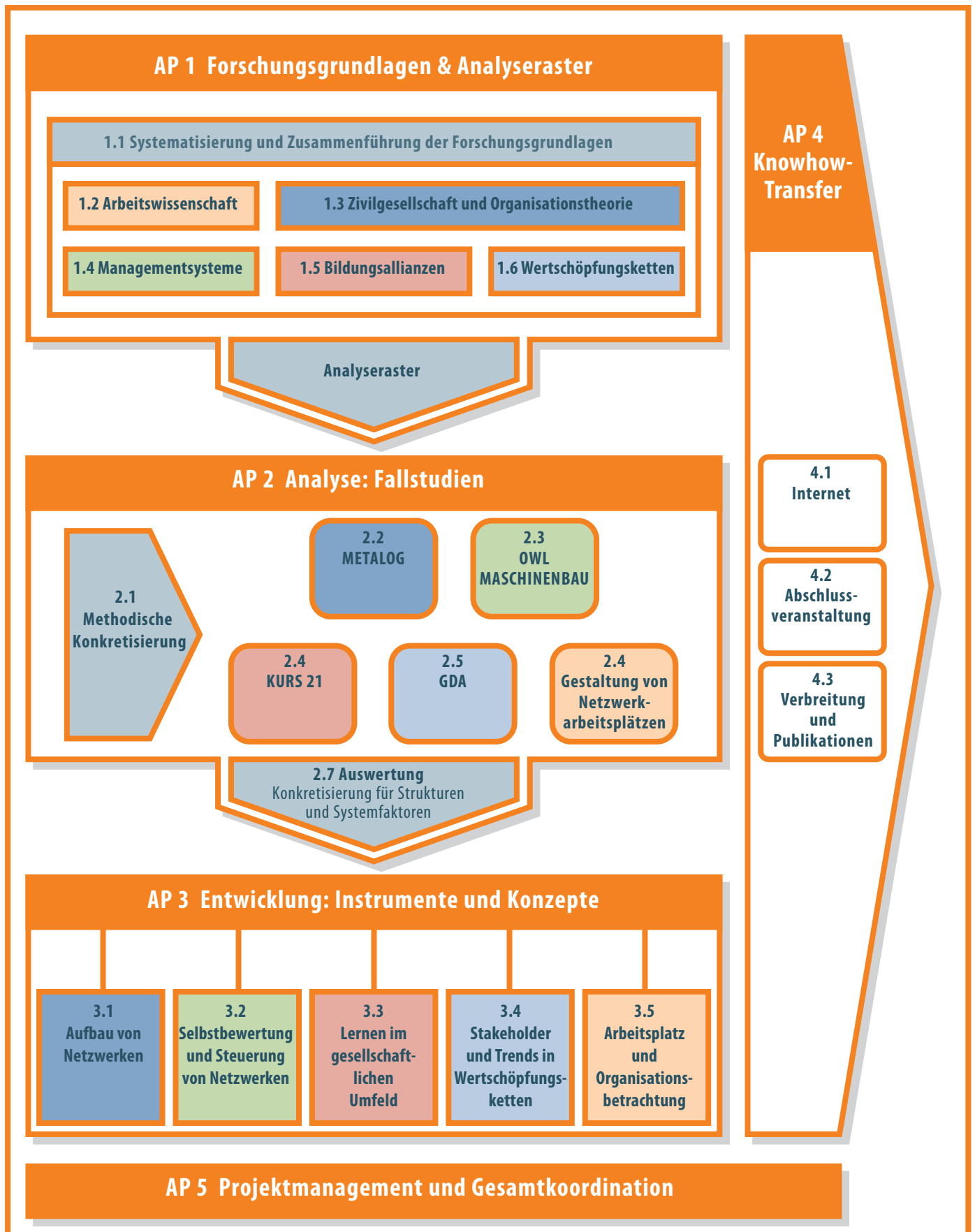
## 1.6 Ergebnisse

Das Verbundprojekt versucht Erkenntnislücken im Hinblick auf das Zusammenspiel von Innovationsfähigkeit, Ressourceneffizienz und nachhaltiger Entwicklung zu schließen. Im Rahmen der Teilvorhaben des Verbundprojektes wurden von den einzelnen Verbundpartnern Strategien und Konzepte zur Stärkung von Nachhaltigkeitsinnovationen in strategischen Allianzen in Rückkopplung mit den ausgewählten Netzwerken Anknüpfungspunkte identifiziert, Instrumente zur Optimierung entwickelt und zum Teil erprobt. Die einzelnen Teilvorhaben fokussierten dabei unterschiedliche Handlungsfelder. Mit dem hier vorliegenden Band werden die in dem Verbundprojekt „*Strategische Allianzen für Nachhaltige Entwicklung – Innovationen in Unternehmen durch Kooperationen mit NPOs*“ erzielten Ergebnisse pointiert zusammengefasst vorgestellt.

Die Ergebnisse erscheinen wissenschaftlich aus heutiger Perspektive auch deshalb von großem Interesse, da auf dem Gebiet der sektorenübergreifenden Kooperationen, Netzwerke und Allianzen – bezogen auf eine

nachhaltige Entwicklung und vor dem Hintergrund einer passgenauen Arbeitsplatzgestaltung und Organisationsentwicklung – in der Literatur bis heute wenige Erkenntnisse vorzufinden sind.

**Abb. 2:**  
**Forschungsdesign des**  
**Verbundvorhabens**  
 Quelle: eigene Darstellung



**Spezifischer Erkenntnisgewinn**

Das Vorhaben liefert mit seinen Ergebnissen spezifische Erkenntnisse zu Anforderungen an Unternehmen, Netzwerke und ihre Geschäftsstellen wie auch an Organisationen des öffentlichen Sektors, ihren Managementsystemen, Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklungen sowie der Ausgestaltung der Arbeitsplätze, um nachhaltigkeitsorientierte Netzwerke und Allianzen erfolgreich zu initiieren und langfristig zu etablieren.

Konkrete Fragestellungen in diesem Kontext sind u.a.:

- Welche Strukturen und Systemfaktoren in ausgewählten strategischen Allianzen bedingen den Erfolg oder Misserfolg (insbesondere unter dem Aspekt der Innovationsprozesse und nachhaltiger Entwicklung)?
- Wie können Nachhaltigkeitsziele erfolgreich in Netzwerke integriert werden? Welche Anforderungen gibt es diesbezüglich an die Strukturen und Managementsysteme in Netzwerken? Welche Voraussetzungen müssen Netzwerk-Geschäftsstellen (oder vergleichbare Institutionen) mitbringen, damit Managementstrukturen aufgebaut und die entsprechenden Tools implementiert werden können?
- Wie kann der Austausch zwischen Akteuren unterschiedlicher Sektoren im Innovationsprozess gezielt gefördert werden?
- Wie kann das Zusammentreffen unterschiedlicher Wissens- und Erfahrungskontexte für die Steuerung der Innovationsallianzen auf positive Weise für den Innovationsprozess genutzt werden?
- Welche Besonderheiten treten in Innovationsallianzen auf, bei denen zivilgesellschaftliche Organisationen und/oder bürgerschaftliche Akteure beteiligt sind oder den dominierenden Part einnehmen?
- Wie muss das Netzwerkmanagement gestaltet sein, um diese Besonderheiten innovationsfördernd nutzbar zu machen?

**Steuerung strategischer Allianzen**

- Welche Aspekte der Arbeitsgestaltung in der Allianz wirken sich positiv auf die Schaffung bzw. Förderung offener Innovationsprozesse aus?
- Welche unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten für die erfolgreiche Initiierung

regionaler, intersektoraler Allianzen lassen sich erkennen?

- Wie sind die Kompetenz-, Arbeitsplatz- und Qualifikationsprofile von Netzwerkmanagern zu beschreiben?

Besonderheiten der Arbeitsgestaltung in den untersuchten Netzwerken werden im Beitrag *„Der Mensch im Netzwerk – Arbeitsgestaltung in Allianzen“* dargestellt. Im Anschluss werden daraus Felder der Arbeitsgestaltung abgeleitet, die Netzwerkarbeit stark beeinflussen. Dies sind die Felder:

- Mitgliedervielfalt, Netzwerkressourcen und Wissensmanagement
- Kommunikation und Informationsmanagement
- Netzwerksteuerung und Partizipation
- Netzwerkkultur, -klima und -identität
- Effektivität der Zusammenarbeit und Innovationsfähigkeit
- Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten
- Tätigkeitsspielraum und Ganzheitlichkeit der Arbeit
- Aufwand-Belohnungs-Verhältnis und Arbeitszufriedenheit

Jedes Analysefeld wird kurz beschrieben, seine Relevanz für den Erfolg des Netzwerks dargestellt und es werden allgemeine Gestaltungshinweise aufgeführt.

Der Beitrag *„Der METALOG als Allianz für Sozial-Innovationen & Social Entrepreneurship“* beschreibt die METALOG-Allianz als ein Instrument zur Entwicklung von Sozialinnovationen und zur Förderung von Social Entrepreneurship. Dabei werden zwei unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten für eine erfolgreiche METALOG-Allianz und ihre konkreten Prozessverläufe dargestellt (M<sup>CC</sup>; M<sup>ID</sup>), zentrale Erfolgsfaktoren dafür aufgezeigt und anhand von zwei konkreten Fallbeispielen Anwendungsbereiche und Umsetzungsmöglichkeiten beschrieben.

Die *„Steuerung strategischer Allianzen“* steht im Mittelpunkt des Beitrags, der in kompakter Form Vorgehen und Ergebnisse der Analyse von Managementstrukturmerkmalen strategischer Allianzen eines bestimmten Typus und der darauf basierenden Entwicklung und Implementation von Instrumenten zum Management und zur Steuerung strategischer Allianzen darstellt. Speziell dem instrumen-

tenbezogenen Text kommt nicht zuletzt die Funktion eines Wegweisers zu, der die Leserschaft auf die für sie interessanten Instrumente aus der im Projekt entstandenen Toolbox verweist. Diese Toolbox beinhaltet ausführlichere theoretische Herleitungen wie auch praktische Anwendungsempfehlungen, weshalb in diesem Band auf beides zugunsten einer knappen Darstellung, im Sinne eines Überblicks über das Erarbeitete, verzichtet werden konnte.

Im Mittelpunkt des Beitrages „**Innovationen in nachhaltigkeitsorientierten Bildungsallianzen**“ steht die Analyse des Netzwerkes KURS 21 e.V.. Ausgehend von der Darstellung der Strukturmerkmale dieses Netzwerkes als Beispiel für eine nachhaltigkeitsorientierte Allianz werden die Ergebnisse der Untersuchung mit Fokus auf strukturelle Faktoren, Arbeitsweise, Innovationsleistung und Nachhaltigkeitswirkungen dargestellt. Aus den erzielten Ergebnissen werden

Erfolgsfaktoren der Entstehung, der Entwicklung und des Bestandes einer strategischen Bildungsallianz abgeleitet und abschließend mit Blick auf den Schwerpunkt „Nachhaltigkeitsinnovationen“ zugespitzt.

Der Beitrag „**Nachhaltige Innovation durch strategische Allianzen in Wertschöpfungsketten**“ beleuchtet die Rolle strategischer Allianzen in einer zunehmend globalisierten und vernetzten Welt. Am Beispiel des Gesamtverbands der Aluminiumindustrie (GDA) werden konkrete Handlungsmöglichkeiten für Allianzen beschrieben. Aufbauend darauf wird ein dreistufiger Prozess zur systematischen und dynamischen Erschließung nachhaltiger Innovationspotenziale abgeleitet. Für alle drei Prozessstufen werden beispielhaft konkrete Instrumente benannt, mit deren Hilfe auch bestehende Verbände und andere Zusammenschlüsse ihre potenzielle Rolle als Innovationstreiber in Wertschöpfungsketten aktiv ausbauen können.

**Innovationen  
in nachhaltigkeits-  
orientierten  
Bildungsallianzen**

