

# **Erfolgreiche Netzwerkarbeit**

## **Vorbedingungen und Erfolgsfaktoren**

**Ergebnisse einer Befragung 122 deutscher und 57 europäischer Netzwerkmanager im Juni/Juli 2004 durch ZENIT**

**Komprimierter Kurzbericht**

**Dr. Bernhard Iking**

**Zentrum für Innovation und Technik  
Mülheim an der Ruhr, den 28.7.2004**

## Hintergrund

Die wachstums- und innovationsfördernden Impulse funktionierender regionaler und thematischer Kompetenznetze auf Regionen und Wirtschaftszweige stehen derzeit mehr denn je im Zentrum der wirtschaftspolitischen Diskussion. Nicht zuletzt die politischen Entscheidungsträger diskutieren derzeit Strategien und adäquate Instrumente, mit denen Synergien innerhalb pulsierender Netzwerke nutzbar gemacht und das Entstehen so genannter Spill-Over-Effekte effizient angestoßen werden können.

Unstrittig ist, dass Kompetenznetze ebenfalls eine Art Lebenszyklus besitzen. Auf diesen Umstand müssen flankierende Aktionen und Maßnahmen natürlich abgestimmt werden. Je nach Reifegrad des Netzwerkes (Entstehungs-, Vertiefungs-, oder Erweiterungsphase) sind daher verfügbare Unterstützungsinstrumente in unterschiedlicher Weise geeignet, Fortschritte zu erzielen. In neueren Publikationen ist bereits der Versuch gestartet worden, Erfahrungen und Empfehlungen zu systematisieren und daraus Hilfestellungen für die Netzwerkarbeit abzuleiten. Diese Hilfestellungen sind jedoch eher deskriptiver Natur, die weder auf der Analyse vorhandener Erfahrungen aktiver Netzwerkmanager aufsetzt noch den unterschiedlichen Reifegrad der Kompetenznetze berücksichtigt.

Diesen Verwertungsmangel behebt die nachfolgende Studie. Ihr Ziel war es, das vorhandene Erfahrungswissen aktiver Netzwerkmanager nutzbar zu machen und daraus wertvolle Hinweise für die Arbeit in anderen Kompetenznetzen abzuleiten, sei es um Netzwerkaufbau aktiv zu gestalten oder auch bestehende Kompetenznetze in ihrer Integrations- und Erweiterungsarbeit zu unterstützen. Je nach Reifegrad der Kompetenznetze sind daher Vorbedingungen, Erfolgsfaktoren sowie Maßnahmen und Instrumente entsprechend ihrer praxiserprobten Tauglichkeit bewertet worden.

Dieser Erfahrungsschatz ist für die zukünftige Netzwerkarbeit, unabhängig von dessen thematischem Fokus, von enormer Bedeutung. Die vorliegenden Ergebnisse bieten die Möglichkeit, Kompetenznetze im Rahmen erster Sondierungsgespräche relativ genau auf der Lebenszykluskurve einzuordnen. Darüber hinaus bieten sie die Möglichkeit, adäquate Instrumente und Maßnahmen vorzuschlagen und umzusetzen, so dass das Kompetenznetz effektiv und effizient vorangebracht wird.

Entstanden ist diese Analyse im Zusammenhang mit der Beratung des Kompetenznetzes „Innovative metallische Werkstoffe“ in Duisburg. Eine vertiefte Auswertung des vorliegenden Datenmaterials findet derzeit statt. Nach der Überarbeitung werden die Ergebnisse dann einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

### **Methodik:**

Für die Studie wurde ein empirischer Ansatz gewählt. In den Monaten Juni und Juli wurden per email insgesamt 122 deutsche sowie 57 europäische Netzwerkmanager angeschrieben und um die Ausfüllung und (Fax-) Zusendung des angehängten dreiseitigen Fragebogens gebeten (siehe Anhang). Diese Fragebögen waren sowohl in Deutsch als auch in Englisch verfügbar. Bis zum 23. Juli wurden insgesamt 37 Fragebögen zurück gesandt, 24 davon von deutschen und 13 von ausländischen Netzwerkmanagern. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 20,7%.

In einem zweiten Schritt wurden im Rahmen einer Literaturrecherche die wesentlichen Empfehlungen und Erfahrungen aktueller Publikationen zur Netzwerkthematik analysiert und zusammengestellt (S.12). Die wesentlichen Gesichtspunkte wurden im Rahmen dieser Kurzanalyse herausgestellt.

## I) Auswertung der Antworten der Netzwerkmanager

Im nachfolgenden Kapitel wird die Befragung deutscher und internationaler Netzwerkmanager in den Monaten Juni und Juli 2004 analysiert. Die befragten 179 Netzwerke waren sehr heterogen. Aus den Antworten ergaben sich nur wenige signifikante Häufungen thematisch identischer oder ähnlicher Netzwerke. Dies war auch nicht primäres Ziel dieser Befragung. Die Befragung zielte vielmehr darauf, thematisch unabhängige Erfolgsvariablen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit zu identifizieren. Häufig benannte gleiche Erfahrungen kombiniert mit einer positiven Bewertung des Netzwerkmanagers lassen auf praxisbewährte Methoden und Instrumente schließen, deren Übertragbarkeit für andere Netzwerke in besonderem Maße geprüft werden sollte.

Viele der in der Literaturanalyse des vorangegangenen Kapitels genannten Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen wurden von den Netzwerkmanagern ebenfalls genannt. Wichtiges ergänzendes qualitatives Element der Befragung ist jedoch die praktische Einschätzung einzelner Netzwerkaktivitäten auf einer Skala von *sehr wichtig* (Note 1) bis *nicht wichtig* (Note 6). Eine weitere qualitative Information ergibt sich aus der Unterscheidung in vier thematische Fragekomplexe:

1. Entscheidende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Netzwerkbildung
2. Erfolgreiche Maßnahmen/Instrumente für eine erfolgreiche Netzwerkbildung
3. Erfolgreiche Maßnahmen/Instrumente für die Netzwerkvertiefung
4. Erfolgreiche Maßnahmen/Instrumente für die Netzwerkerweiterung

Die grafische Umsetzung bezieht sich auf die Auswertung aller Antworten. Immer wenn die gemittelten Antworten deutscher und europäischer Netzwerkmanager signifikant auseinander fielen, wurde dies auch in der Analyse aufgegriffen und explizit genannt.

Abbildung 1

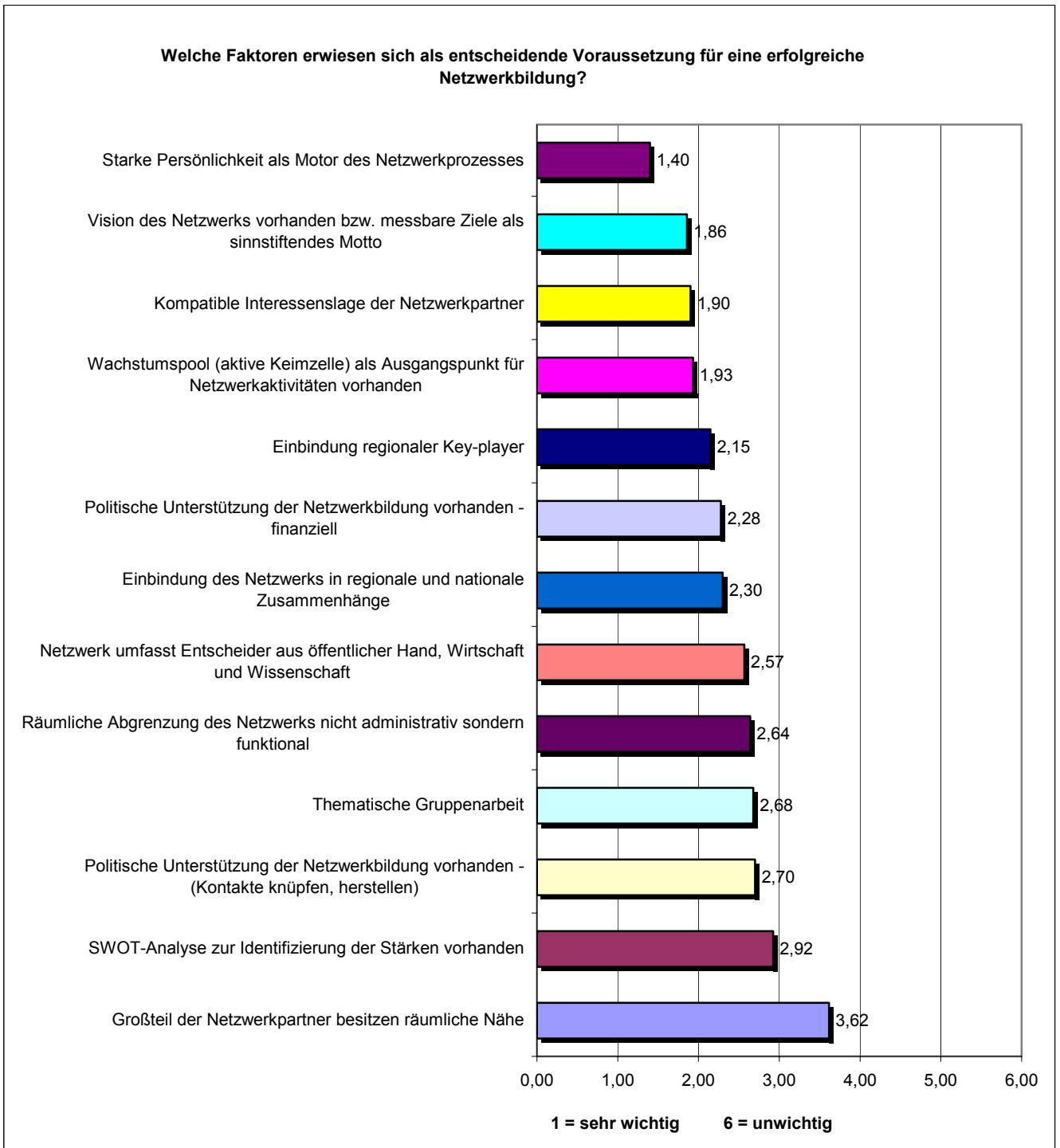


Abbildung 1 zeigt die grafische Umsetzung der Netzwerkmanager zum Fragekomplex nach den entscheidenden Voraussetzungen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit. Von den insgesamt eingegangenen 37 Fragebögen waren im Mittel 30 Fragebögen dazu geeignet, die in diesem Fragekomplex genannten Einzelfragen zu analysieren. Dabei handelte es sich um 22 Antworten deutscher Netzwerkmanager und 8 Antworten von Managern ausländischer Netzwerke.

Bei genauerer Betrachtung lassen sich vier Faktorgruppen unterschiedlicher Bedeutung herausarbeiten. Die Grenzverläufe zwischen den Faktorgruppen sind allerdings fließend. Die erste Gruppe umfasst Faktoren, die von den Netzwerkmanagern auf einer Notenskala von 1=sehr wichtig bis 6=unwichtig im arithmetischen Mittel besser als 2,0 bewertet haben. In dieser Gruppe ragt das Kriterium „Starke Persönlichkeit als Motor des Netzwerkprozesses“ nochmals mit einer durchschnittlichen Bewertung von 1,4 deutlich heraus. Bedeutsame Voraussetzungen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit wird ebenfalls den Kriterien „Vision des Netzwerks vorhanden“ sowie „kompatible Interessenslage der Netzwerkpartner“ zugeordnet. Auch die Existenz erster Keimzellen, sprich erster Aktivitäten auf niedrigem Niveau wird von den Netzwerkpraktikern als wichtige Voraussetzung für die Initiierung erfolgreicher Netzwerkarbeit bezeichnet.

In einer zweiten Gruppe wichtiger aber weniger bedeutsamer Faktoren (arithmetisches Notenmittel zwischen 2 und 2,4) werden im wesentlichen die Bedeutung der Einbindung der Aktivitäten in den regionalen Kontext sowie die politische Unterstützung der Netzwerkaktivitäten eingefordert.

Weniger bedeutsame Vorbedingungen leiten die Netzwerkmanager aus der Netzwerkzusammensetzung (Politik, Wirtschaft, Wissenschaft) bzw. aus funktionalem Netzwerkfokus oder der themenspezifischen Netzwerkzusammenarbeit ab.

Stärken-Schwächen-Analyse sowie die räumliche Nähe der Netzwerkpartner haben aus Sicht der Netzwerkmanager den geringsten Einfluss auf eine erfolgreiche Netzwerkarbeit.

Signifikante Unterschiede zwischen den Antworten deutscher und ausländischer Netzwerkmanager waren im arithmetischen Mittel nicht zu entdecken.

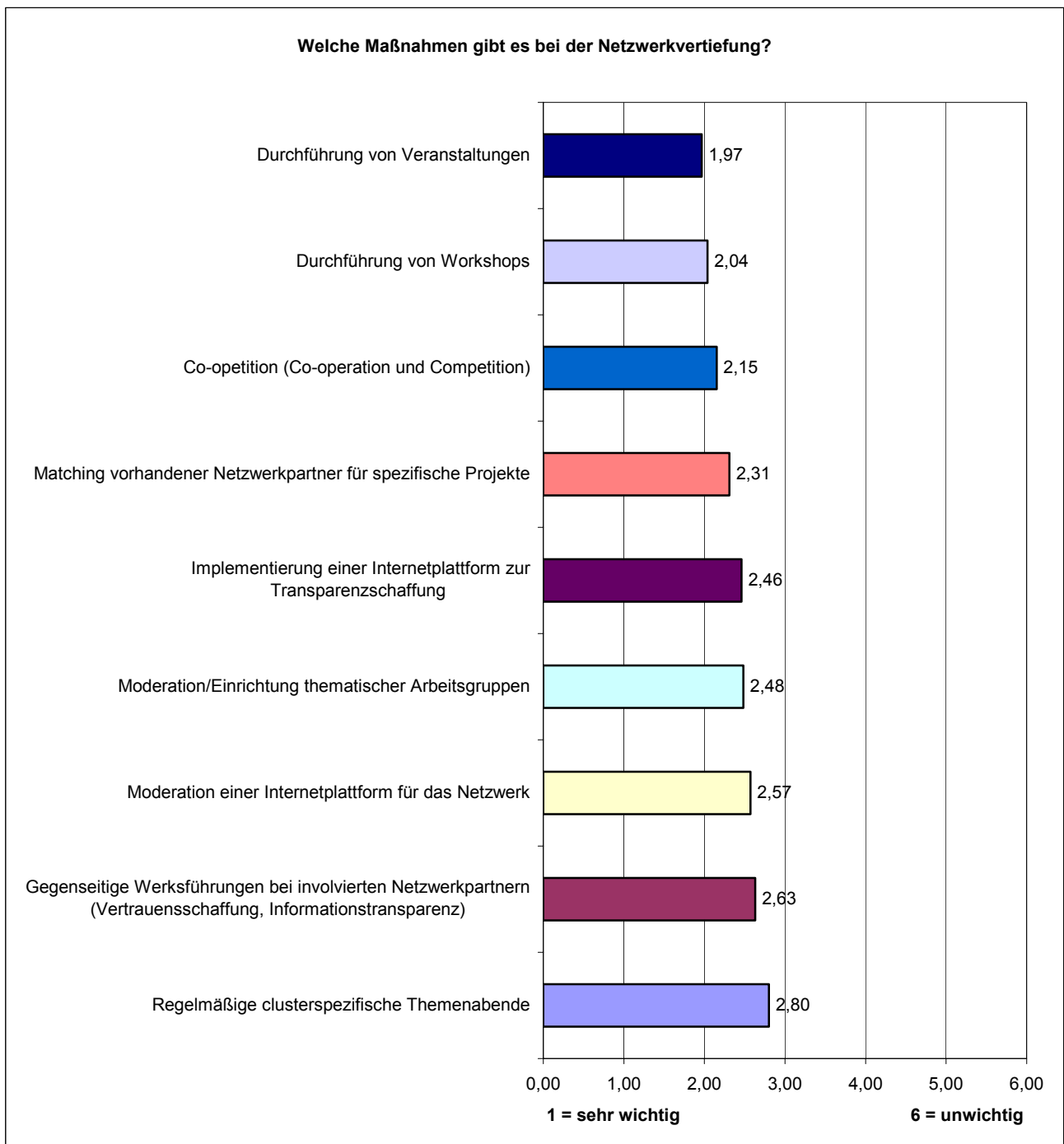


In Abbildung 2 werden die erfolgreichsten Maßnahmen in der Netzwerkbildung von den Netzwerkmanagern genannt. Danach scheint unter Erfolgsgesichtspunkt eine persönliche Ansprache potenzieller Netzwerkpartner ein Muss zu sein. Die persönliche Ansprache liegt mit einem Notendurchschnitt von 1,5 weit vor allen anderen Maßnahmen. Dieses Votum gibt bereits deutliche Hinweise darauf, dass ein erfolgreicher Netzwerkaufbau ein sehr zeitintensiver Prozess darstellt und in der Planungsphase entsprechende personelle Ressourcen einzuplanen sind.

In einem zweiten Block (Notendurchschnitt 2,2 bis 2,5 werden sechs Maßnahmen genannt, die teils organisatorischen Charakter haben, wie die Betonung des Neutralitätsgebotes des Netzwerkmanagers bzw. –moderators oder das Setzen von Meilensteinen und die Initiierung thematischer Veranstaltungen und Workshops. Hohe Bedeutung hat gleichsam die vorhandenen Infrastrukturausstattung und die Abdeckung des Netzwerkes anhand der gesamten Wertschöpfungskette von der Forschung über die Lehre bis zur Produktion und Zulieferern und Abnehmern. Die letztgenannten Punkte korrelieren in hohem Maße mit den Antworten des Fragekomplexes 1, in dem nach den Voraussetzungen für eine erfolgreiche Netzwerkbildung gefragt wurde. Forschungseinrichtungen und/oder universitäre Keimzellen bilden danach einen wichtigen Erfolgsfaktor und eine wichtige Vorbedingung für das Entstehen schlagkräftiger Netze.

Im Vergleich der Antworten deutscher und ausländischer Netzwerkmanager gab es lediglich in der Beurteilung der Bedeutung thematischer Veranstaltungen und Workshops erwähnenswerte qualitative Unterschiede. Danach stufte die deutschen Manager dieses Instrument der Netzwerkbildung wesentlich wichtiger ein (2,2) als die ausländischen Netzwerkmanager (3,4). Dagegen maßen die ausländischen Netzwerkmanager weichen Kriterien und Standortfaktoren, wie Tradition, regionale Mentalität, Umwelt, Kultur eine erheblich größere Bedeutung bei (2,2) als dies ihre deutschen Kollegen taten (3,1). Hier ist man fast versucht, Parallelen zum Erscheinungsbild der Deutschen im Ausland zu ziehen, wo Deutsche nicht als feinsinnige und elegante Gesprächspartner gelten.

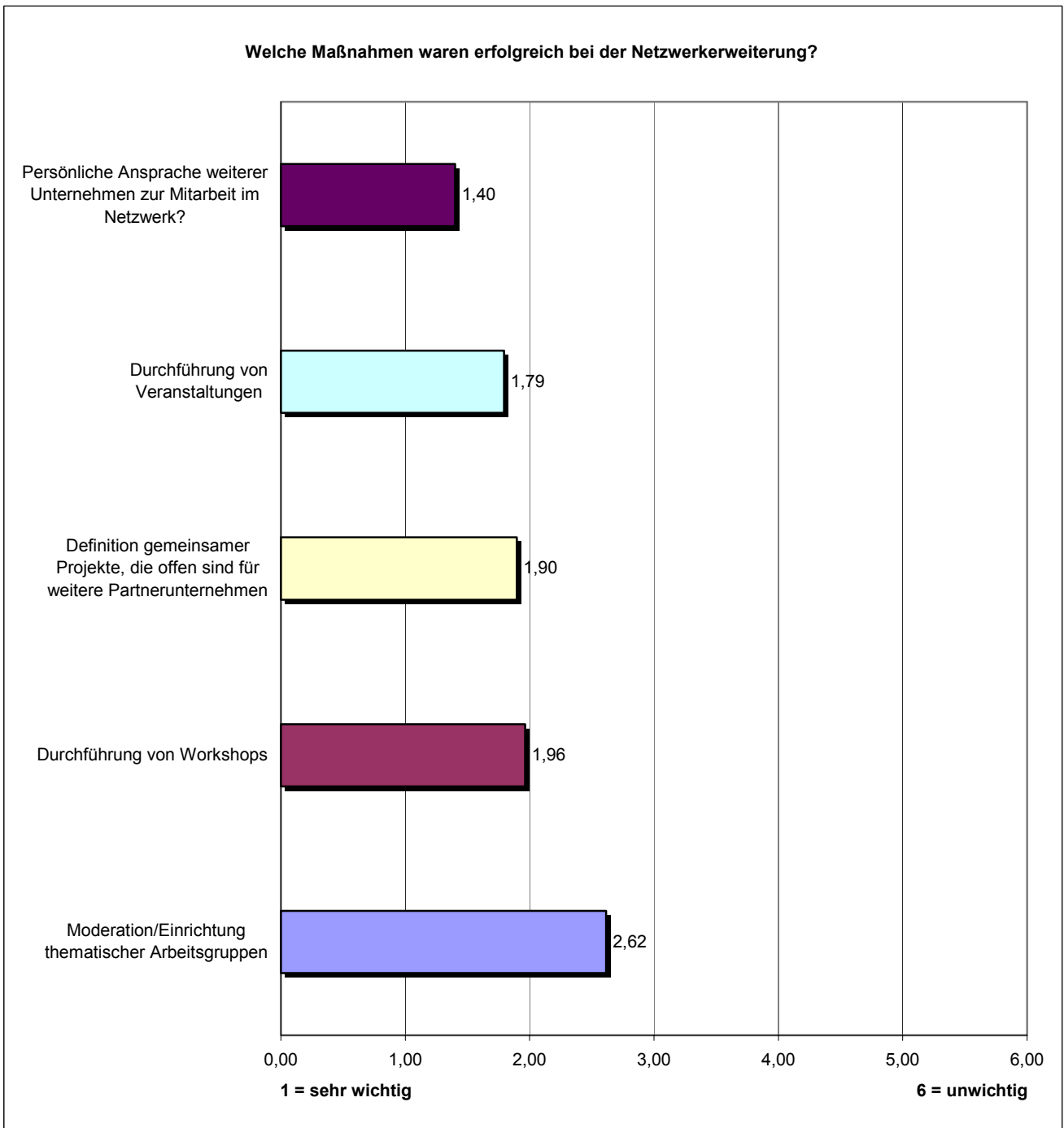
Abbildung 3



Im Bereich Erfolg versprechender netzwerkvertiefender Maßnahmen (siehe Abbildung 3) wird von deutschen und ausländischen Netzwerkmanagern die Bedeutung thematischer Veranstaltungen und Workshops unisono anerkannt. Besondere Bedeutung wird auch dem sensiblen Umgang mit dem Thema „Co-opetition“ beigemessen. Damit wird explizit die besondere Herausforderung an das Netzwerkmanagement herausgestellt, im Marktwettbewerb stehende Netzwerkpartner durch eine perfekte Netzwerkmoderation und durch die optimale Themenwahl zu einem Höchstmaß an Kooperation zu bewegen und im Zeitablauf das Vertrauensfundament zu stärken, ohne dass einer der beteiligten Partner Kern-Know-how preisgeben muss. Andererseits darf durch die konfligierende Marktstellung einiger weniger Netzwerkpartner die qualitative Netzwerkarbeit insgesamt nicht leiden. Die Fähigkeit dieses Spannungsfeld auszutarieren wird von den ausländischen Netzwerkmanagern sogar als die herausragende Maßnahme begriffen (gemittelteter Notendurchschnitt 1,63) während die deutschen Manager lediglich eine durchschnittliche Note von 2,4 verteilen.

Die Implementierung und Moderation einer netzwerkspezifischen Internetplattform erscheint wichtiger im netzwerkbildenden Stadium (Note 2,34) als in der Phase wo netzwerkvertiefende Maßnahmen anstehen (2,46). Ausländische Netzwerkmanager ordneten den transparenzschaffenden Wert einer Internetplattform jedoch wesentlich höher ein (2,1) als ihre deutschen Counterparts (2,6). Optimale Ansatzpunkte für eine Netzwerkvertiefung wären spezifisch auf die Netzwerkpartner zugeschnittene Projekte.

Abbildung 4



Der Fragenbereich 4 zielte auf die Identifizierung geeigneter Maßnahmen zur Netzwerkerweiterung. Vorausgesetzt werden also bereits funktionierende und etablierte Netzwerke, die auch eine gute Integrationstiefe entlang der Wertschöpfungskette besitzen.

Die mit Abstand besten Erfolgssaussichten werden auch hier der persönlichen Ansprache weiterer Unternehmen zur Mitarbeit im Netzwerk gegeben (Notendurchschnitt 1,4). Persönliche Überzeugungsarbeit der Promotoren bleibt also das A und O überzeugender und Zielführender Netzwerkarbeit. Diese zeitintensive Basisarbeit ist also ein Schlüsselement für eine erfolgreiche Netzwerkbildung, -vertiefung und -erweiterung.

Als ebenfalls zielführend wird die Organisation und Durchführung von Veranstaltungen eingestuft (1,79). Über die richtigen Themen lassen sich so weitere Netzwerkmitglieder mobilisieren und durch geschickte Betreuung auch anschließend für das Netzwerk und Mitarbeit gewinnen.

Ebenfalls sinnvoll und Erfolg versprechend schätzen die Netzwerkmanager gemeinsame Projekte ein, in die sich weitere Unternehmen integrieren lassen (Note 1,9). Ebenfalls erfolgreich und zielführend können aus Sicht der Praktiker Zielorientierte Workshops sein, die den beteiligten Unternehmen einen Mehrwert versprechen.

Die Moderation und Einrichtung gemeinsamer Arbeitsgruppen ist aus Sicht Netzwerkerweiternder Zielsetzung weniger Erfolg versprechend (2,62). Dieses Instrument stößt in der praktischen Anwendung auf wenig Gegenliebe, da die von den Unternehmen investierte Zeit aus Sicht der beteiligten Netzwerkunternehmen im Rahmen thematischer Arbeitsgruppen nicht einen korrespondierenden Gegenwert hat.

## II) Wesentliche Erfahrungen und Faktoren der Literaturanalyse Ergebnisse der Literaturrecherche:

### Hinzugezogene Quellen:

- a) VDI (2004), Kompetenz mobilisieren – Ein Leitfaden für Initiatoren und Manager von Kompetenznetzen, Düsseldorf
- b) VDI (2002), Innovationsnetze in internationaler Perspektive, Düsseldorf
- c) Horsley, Stuart (2004), Erfolgsabschätzung von Clusterinitiativen, Präsentation im Rahmen der Veranstaltung „Modern Structural Policy in the Europe of the Regions, International Best Practice Conference 14-15.7.2004, Oberhausen.
- d) Rehfeld, Dieter (2004), Kurzstatements zur Thematik im Rahmen der Veranstaltung „Modern Structural Policy in the Europe of the Regions, International Best Practice Conference 14-15.7.2004, Oberhausen.

### Hilfreiche Hintergrundlektüre

- OECD (2001), Innovative Networks – Co-operation in National Innovation Systems, Paris
- Ketels, Christian, Institute for Strategy and Competitiveness (2003), The Development of the Cluster concept: Recent Learnings, Harvard

### Ergebnisse

1. Kompetenznetze benötigen Visionen, Leitbilder und Zielsetzungen
2. Kompetenznetze müssen in der Außenwahrnehmung ein klares Profil besitzen
3. Kompetenznetze müssen nach innen hin die Partner mit ihren unterschiedlichen Interessen und Kompetenzen für die aktive Mitwirkung am Kompetenznetz gewinnen.
4. Promotoren sind für den Erfolg eines Projektes von besonderer Bedeutung
5. Wichtiger Erfolgsfaktor ist die Bereitschaft von Schlüsselpersonlichkeiten aus Forschung, Unternehmen und der Region, sich für das Kompetenznetz zu engagieren.
6. Wichtig für die Netzwerkerfolg ist es, dass sich Promotoren langfristig und mit großem zeitlichen Aufwand für das Netzwerk zu engagieren.
7. Wichtiger Erfolgsfaktor ist es, dass das Kompetenznetz die gesamte Wertschöpfungskette abdeckt, d.h. alle Akteure von der Bildung über Forschung und Entwicklung hin zu Unternehmen und Kunden im Kompetenznetz vertreten sind.
8. Ohne einen Grundstock gewachsener Beziehungen zwischen Schlüsselakteuren wird es schwierig, ein funktionierendes Netzwerk aufzubauen.
9. Netzwerkarbeit kann ohne Vertrauen nicht erfolgreich realisiert werden
10. Der Aufbau von Vertrauen und eines gemeinsamen Interpretationsrahmens erfordert eine lange Vorlaufzeit intensiver Kommunikation und Interaktion. Hierfür ist Nähe erforderlich.
11. Netzwerkmanager sind Integrationsfiguren in einem Netzwerk und für den Erfolg des Netzwerkes von entscheidender Bedeutung.
12. Netzwerkmanager dürfen keine eigenen Interessen vertreten und müssen dem Netzwerk vollzeitlich und langfristig zur Verfügung stehen.
13. Öffentliche Förderung sollte sich auf die Frühphase der Netzwerkbildung konzentrieren und als Initialzündung für weitere sich selbst tragende Aktivitäten fungieren

## Faktoren und Maßnahmen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit

Erfahrungen aus dem Netzwerk (Thema/Schwerpunkt):

in der Region:

Netzwerkmanagement vorhanden  Ja  nein wenn ja seit \_\_\_\_\_ (Monat/Jahr);

Netzwerkmanager:

Email

Telefon

Fax

Monatlicher Zeiteinsatz für die Netzwerkarbeit in MT \_\_\_\_\_

Projektbudget (Größenordnung in T€/Jahr) davon öff. Förderung \_\_\_\_\_ %  
 davon Kommunal/regionaler Zuschuss \_\_\_\_\_ %  
 davon Privatmittel \_\_\_\_\_ %  
 \_\_\_\_\_ 100%

davon Mitgliedsbeiträge \_\_\_\_\_ %  
 Sponsoring \_\_\_\_\_ %

Das Netzwerkbüro hat wieviele MA \_\_\_\_\_ (MA in Vollzeitaquivalenten, d.h eine Halbtagskraft = 0,5 VZÄ)

Beiträge von Unternehmen zu Veranstaltungen/Qualifizierungsmaßnahmen \_\_\_\_\_ %

weitere 1 \_\_\_\_\_ %

weitere 2 \_\_\_\_\_ %

Welche Faktoren erwiesen sich als entscheidende Voraussetzungen für eine erfolgreiche **Netzwerkbildung**? \_\_\_\_\_ 100%

(bitte ankreuzen, 1= sehr wichtig bis 6=unwichtig)

Erfolgsfaktor	1	2	3	4	5	6	falls keine Bewertung möglich (bitte ankreuzen)
Starke Persönlichkeit als Motor des Netzwerkprozesses vorhanden							
Politische Unterstützung des Netzwerkbildung vorhanden - finanziell							
Politische Unterstützung des Netzwerkbildung vorhanden - (Kontakte knüpfen, herstellen, etc.)							
Einbindung regionaler Key-player							
Vision des Netzwerkes vorhanden bzw. messbare Ziele als sinnstiftendes Motto							
SWOT-Analyse zur Identifizierung der Stärken vorhanden							
Räumliche Abgrenzung des Netzwerkes nicht administrativ sondern funktional							
Großteil der Netzwerkpartner besitzen räumliche Nähe (innerhalb eines Radius von 20 km)							
Netzwerk umfasst Entscheider aus Öffentlicher Hand, Wirtschaft und Wissenschaft							
Wachstumspol (aktive Keimzelle) als Ausgangspunkt für Netzwerkaktivität vorhanden							
Einbindung des Netzwerkes in regionale und nationale Zusammenhänge							
Thematische Gruppenarbeit							
Kompatible Interessenslage der Netzwerkpartner							
Weitere 1							

Telefonische Rückfragen bitte an Dr. Bernhard Iking, Telefon: 0208-30004-73 oder per email an [ik@zenit.de](mailto:ik@zenit.de)

**Bitte an ZENIT zurückfaxen bis zum 20.07.2004 Fax: 0208-30004-63**

Welche Maßnahmen/Instrumente waren erfolgreich bei der **Netzwerkbildung**?

(bitte ankreuzen, 1= sehr erfolgreich bis 6=ohne jeglichen Erfolg)

Maßnahme	1	2	3	4	5	6	ggf. zu kalkulierender Zeiteinsatz je Aktivität in MT/pro Monat	falls keine Bewertung möglich (bitte ankreuzen)
Persönliche Ansprache thematisch in Frage kommender Unternehmen								
Sensibilisierung durch telefonische Befragung								
Problem- und Nutzenbedarfsermittlung via Fragebogen								
Initiierung thematischer Veranstaltung (auf denen Recruiting betrieben wird)								
Initiierung thematischer Arbeitsgruppen und Workshops mit anschließender schriftlicher Einladung potenzieller Interessenten/KMU								
Etablierung einer neutralen Clusterorganisation als Moderator des Netzwerkprozesses								
Netzwerk baut auf Wertschöpfungskette und spezifischen Faktorbedingungen auf								
Harte Standortfaktoren (Infrastruktur, Humankapital,...vorhanden)								
Weiche Standortfaktoren (Tradition, Einstellung ggü. Veränderungen, Umwelt, Kultur, Naherholung)								
Meilensteine setzen								
Einrichtung einer netzwerkspezifischen Internet-Plattform								
Weitere 1								
Weitere 2								

Telefonische Rückfragen bitte an Dr. Bernhard Iking, Telefon: 0208-30004-73 oder per email an [ik@zenit.de](mailto:ik@zenit.de)

Bitte an ZENIT zurückfaxen bis zum 20.07.2004 Fax: 0208-30004-63

Welche Maßnahmen/Instrumente waren erfolgreich bei der **Netzwerkvertiefung**?

(bitte ankreuzen, 1= sehr wichtig bis 6=unwichtig)

Maßnahme	1	2	3	4	5	6	ggf. zu kalkulierender Zeiteinsatz je Aktivität in MT/pro Monat	falls keine Bewertung möglich (bitte ankreuzen)
Regelmäßige clusterspezifische Themenabende								
Matching vorhandener Netzwerkpartner für spezifische Projekte								
Gegens.Werksführungen bei involvierten Netzwerkpartnern (Vertrauensschaffung, Informationstransparenz schaffen zu Produkten und Dienstleistungen)								
Implementierung einer Internetplattform zur Transparenzschaffung und Möglichkeit zu Technologie- und Produktnachfrage (evtl. geschützter Bereich)								
Co-opetition (Co-operation und Competition) in einem ausgewogenen Verhältnis								
Durchführung von Workshops								
Durchführung von Veranstaltungen								
Moderation einer Internetplattform für das Netzwerk								
Moderation/Einrichtung thematischer Arbeitsgruppen								
Weitere 1								
Weitere 2								

Welche Maßnahmen/Instrumente waren erfolgreich bei der **Netzwerkerweiterung**?

(bitte ankreuzen, 1= sehr wichtig bis 6=unwichtig)

Maßnahme	1	2	3	4	5	6	ggf. zu kalkulierender Zeiteinsatz je Aktivität in MT/pro Monat	falls keine Bewertung möglich (bitte ankreuzen)
Persönliche Ansprache weiterer Unternehmen zur Mitarbeit im Netzwerk								
Definition gemeinsamer Projekte, die offen sind für weitere Partnerunternehmen, evtl. gezielte Ansprache								
Durchführung von Workshops								
Durchführung von Veranstaltungen								
Moderation/Einrichtung thematischer Arbeitsgruppen								
Weitere 1								
Weitere 2								

Weitere Hinweise und Kommentare:

Telefonische Rückfragen bitte an Dr. Bernhard Iking, Telefon: 0208-30004-73 oder per email an [ik@zenit.de](mailto:ik@zenit.de)