

## Dynamisches Netzwerkmanagement durch Fehlerfreundlichkeit und Reflexion

Überall dort, wo soziale Problemlagen durch komplexe Ursachenbündel hervorgerufen werden, wie wir das z.B. aus benachteiligten Wohnquartieren kennen, sind einzelne Organisationen und Institutionen überfordert, die traditionell mit deren Bearbeitung und Bewältigung betraut waren. Wenn Bildungseinrichtungen, das Arbeitsmarktsystem, soziale Hilfen und familiäre Strukturen je einzeln versagen, können Netzwerke und Verbundstrukturen Abhilfe schaffen – so jedenfalls die Erwartung. Netzwerken scheint mittlerweile der Status eines Allheilmittels gegen alle möglichen vertrackten sozialen Probleme („wicked problems“) und gegen typische Leistungsbeschränkungen der damit befassten Instanzen in hoch entwickelten pluralen Gesellschaften zugeschrieben zu werden. Die Kooperation über bestehende Grenzen hinweg verspricht nach weit verbreiteter Ansicht einen erweiterten Nutzen trotz immer weiter eingeschränkter Ressourcen. Dies ist allerdings eine voraussetzungsvolle Annahme, die durch die Erfahrungen vieler Netzwerkpraktiker/innen und durch empirische Forschungsergebnisse nicht generell bestätigt werden kann. Den vielfältigen, nachweislich positiven Kooperationswirkungen stehen ebenso diverse Formen von Netzwerkversagen gegenüber.

Gelingende Netzwerkarbeit ist zentral abhängig von einem klugen Netzwerkmanagement. Die dafür erforderlichen Managementfunktionen sind allerdings in der Regel auf unterschiedliche Ebenen und verschiedene Personengruppen verteilt. Das macht die Koordination komplexer und mehrstufiger Interaktionsprozesse schwierig und unübersichtlich, weil sie von vielen Faktoren beeinflusst werden. Integrierte Strategien für Kinder und Jugendliche in benachteiligten Stadtteilen erfordern bekanntermaßen zunächst ein abgestimmtes und vernetztes strategisches Handeln der kommunalen Akteure aus unterschiedlichen Aufgabenbereichen und Politikfeldern. Dies kann vor dem Hintergrund der tradierten Bereichsgrenzen, unterschiedlichen professionellen Selbstverständnisse und wachsender Ressourcenkonkurrenz nicht umstandslos vorausgesetzt werden. Interessendivergenzen sind immer wieder neu auszubalancieren und Kompromisse müssen kontinuierlich ermöglicht und stabilisiert werden.

Die Hauptlast des (operativen) Netzwerkma-

agements tragen aber zweifellos diejenigen, die mit der Initiierung, Koordinierung und Moderierung von Verbundstrukturen auf der Sozialraumbene befasst sind. Hier müssen die Akteure aus den verschiedenen gesellschaftlichen Teilbereichen und Praxisfeldern (Nutzer/innen und Bürger/innen, zivilgesellschaftliche Initiativen, gemeinnützige Organisationen und öffentliche Einrichtungen sowie Partner/innen aus der Wirtschaft) mobilisiert, motiviert und eingebunden werden. Deren unterschiedliche Problemsichten, Ideen und Interessenlagen müssen ausgelotet und ihre Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeit ermittelt und ggf. überhaupt erst entwickelt und ausgebaut werden. Problemlösungsvorschläge und Zielsetzungen sowie Wege und Methoden zu ihrer Erreichung sind zu generieren und abzustimmen. Die Tauglichkeit der Methoden und die Erreichung von Teilzielen müssen beobachtet, reflektiert und bewertet werden. Und dies alles sind kontinuierliche Herausforderungen über den gesamten Lebenslauf eines Netzwerkes hinweg. Sie stellen sich immer wieder neu, weil beteiligungsoffene und auf Freiwilligkeit basierende Netzwerkarbeit durch eine besondere Dynamik gekennzeichnet ist. Denn mit Veränderungen in Akteurszusammensetzung und Interaktionsmustern sowie angesichts sich schnell wandelnder Umfeldanforderungen sind auch Verschiebungen in den Problemdiagnosen, Zielorientierungen und Bewertungsmaßstäben verbunden; und damit sind quasi permanente Konflikt- und Kompromissbildungsprozesse unter den Teilnehmern vorprogrammiert. Aus einer solchen dynamischen Sicht auf Netzwerke ergeben sich besondere Herausforderungen für die Netzwerkkoordination, von denen einige im Folgenden exemplarisch dargestellt werden.

### 1. Netzwerkmanagement als Governance

Wenn von Netzwerk-„Management“ die Rede ist, muss uns bewusst sein, dass diesem Begriff nicht das klassische Lehrbuchverständnis von Management zugrunde liegen kann (Straßheim/Oppen 2006). Denn es gibt im eigentlichen Sinne keine zentrale Autorität und keine klar geregelten, etwa hierarchischen oder matrixähnlichen Ordnungsverhältnisse. Dementsprechend sind auch Zielsysteme, selbst wenn sie als extern vorgegeben erscheinen, nicht unhinterfragbar, und vorgesehene Methoden wie auch Vorgehensweisen sind tendenziell umkämpft zwischen den Beteiligten mit ihren unterschiedlichen Präferenzen und Wirklichkeitsdeutungen. Es geht also eher um Zielsuche und Trial-and-error-Prozesse auf dem Weg dahin als um Zielsetzung, Zielsteuerung und Ergebniskontrolle. Dabei kommt

eine breitere Palette als in der Managementlehre vorherrschend von insbesondere so genannten weichen manageriellen Instrumenten und Praktiken zur Anwendung. Unterscheiden lassen sich zum einen solche, die die Rahmenbedingungen der partnerschaftlichen Kooperationsbeziehungen strukturieren (Akteurszusammensetzung, Regeln und Anreize, Ressourcen und Rollen). Zum anderen geht es um Instrumente, mit denen Interaktionsmuster und dafür relevante Sichtweisen gezielt beeinflusst werden sollen; hierzu zählen Verhandlung und Vereinbarung, Vermittlung und Mediation, Reflexion und das Einbringen neuer Ideen (Netzwerkstrukturierung versus Prozessmanagement; Kickert/Koppenjan 1997).

Prinzipiell kann jeder Netzwerkakteur als Teil der Managementinteraktion betrachtet werden. Denn auch jenseits formaler Aufgabenzuweisungen (wie Moderation, Instruktion oder Evaluation) entstehen vielfältige, eher informelle Rollen und Funktionen, die in ihrem Zusammenwirken in den immer wieder auftretenden Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen relevante Beiträge zur Netzwerkkoordination leisten. Netzwerkmanagement ist somit keine fest umrissene Tätigkeit, sondern beschreibt Aufgaben, die mit wechselnden und überlappenden Rollen wahrgenommen werden (Sydow 2001). Strukturen oder Muster entstehen als Resultat sich verschränkender Interventionsbemühungen letztendlich aller beteiligter Akteure; auch diejenigen, die auf Beeinflussungsversuche „nur“ reagieren, verändern die Handlungsbedingungen im Netzwerk (Kooiman 1994).

Mit Blick auf solche Besonderheiten wird heute auch eher von *Netzwerk-governance* oder umfassender von *lokaler Governance* gesprochen, weil die Entwicklung integrierter Handlungskonzepte den traditionellen Vorstellungen von mehr oder weniger autoritativen Steuerungs- und Kontrollsystemen widerspricht. Soziale Integration, der Aufbau lokaler Gemeinschaften und sozialer Ressourcen können das Ergebnis gelungener Netzwerkinteraktion sein. Sie können aber nicht systematisch geplant und zielgerichtet verfolgt werden. Viele sozialpolitische Programme arbeiten jedoch in Verkennung dieser Zusammenhänge mit netzwerkextern gesetzten, detaillierten Zielvorgaben, Steuerungsparametern und Bewertungsmaßstäben, die auf der Netzwerkebene oft eher neue Probleme schaffen, als dass sie zur Entwicklung von Problemlösungen beitragen.

## 2. Mehrwert von Netzwerken

Gegenüber der bürokratietyppischen hierarchischen und rechtlichen Steuerung wie auch gegenüber der rein marktlichen Koordination

werden gegenwärtig Netzwerken und Kooperationsverbänden in vielen programmatischen Äußerungen klare Vorteile für die Bearbeitung multifaktorieller gesellschaftlicher Probleme zugesprochen. Die durchaus notwendige gesellschaftliche Arbeitsteilung und Spezialisierung hat zu Fragmentierungen und Abschottungstendenzen geführt, die Informationsverlust, Mehrfachbearbeitung, Konkurrenzbeziehungen und Schnittstellenprobleme nach sich gezogen haben. Durch netzwerkförmige Kooperationsverbände über verfestigte Bereichsgrenzen hinweg werden sowohl Effizienzgewinne im Sinne eines wirtschaftlicheren Ressourcenverbrauchs wie auch wirksamere Problemlösungen durch abgestimmtes Handeln erwartet. In ihnen lassen sich unterschiedliche Aufgaben, differierende professionelle und alltagspraktische Zugangsweisen und Kompetenzen bündeln und systematisch aufeinander beziehen.

Eine Mobilisierung zusätzlicher personaler und materieller Ressourcen verspricht man sich weiterhin in Anbetracht der öffentlichen Haushaltsmisere von der Einbindung der lokalen Gemeinschaft, von Nonprofit-Organisationen und Partnern/innen aus der Wirtschaft. Verantwortungsteilung, gemeinsame Anstrengungen und Koproduktion sind Stichworte, unter denen zugleich auf die Aktivierung und Unterstützung sozialen Kapitals und die Förderung der Selbsthilfekompetenz gesetzt wird. Netzwerke als „Zwischenräume“ zwischen etablierten Organisationen sollen aber ebenso Räume und Plattformen für Experimente und Innovationen bieten. Der Erfahrungsaustausch über unterschiedliche Sicht- und Vorgehensweisen, das Lernen voneinander und miteinander sollen Qualitätsverbesserungen und Innovationen Vorschub leisten.

Betroffene zu Beteiligten zu machen, ist ein weiteres Ansinnen der Netzwerkarbeit. Über einen partizipativen Ansatz soll nicht nur das bürgerschaftliche Engagement junger Menschen und ihrer Familien gefördert und somit die Zivilgesellschaft als solche gestärkt werden; man ist sich auch darüber im Klaren, dass tragfähige Lösungen nur im Austausch mit den Politikadressaten entwickelt werden können. Ihre Expertise, bezogen auf konkrete Probleme und deren lokale Kontexte, sowie ihre Ideen zu Veränderungsmöglichkeiten und -ansatzpunkten sind Voraussetzungen für die Entwicklung tauglicher und praktikabler Ansätze. Und mindestens ebenso ist man bei deren Umsetzung auf Akzeptanz und aktive Mitwirkung lokaler Initiativgruppen angewiesen.

Diese vielfältigen Ansprüche an die Leistungsfähigkeit von Netzwerken können nicht alle gleichzeitig eingelöst werden, denn sie

sind nicht widerspruchsfrei. Oft lässt sich der eine nur zu Lasten des anderen einlösen. So stehen die Schaffung von Akzeptanz und Legitimation, die Ermöglichung demokratischer Teilhabe oder sozialer Inklusion in Aushandlungsverfahren beispielsweise gegen gängige Vorstellungen von Effizienzsteigerung durch netzwerkförmige Interaktionen. Sie erfordern die Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen, die für bürokratietytische Verfahrensweisen nicht anfallen würden. Und der wechselseitige Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch, unumgängliche Voraussetzung gelingender Netzwerkarbeit, führt nicht notwendigerweise zur Beschleunigung von Prozessen; im Gegenteil werden oft gerade in der Entschleunigung Potenziale und Spielräume für Experimente und neue Einsichten erkannt. Auch ist das Netzwerkhandeln nicht immer besonders innovativ; oft kommen die Beteiligten über den „kleinsten gemeinsamen Nenner“ nicht hinaus (Straßheim/Oppen 2006). Die Priorisierung oder mindestens Balancierung von nur schwer zu vereinbarenden Zieldimensionen ist demnach eine der schwierigen und kontinuierlichen Anforderungen an die Netzwerkkoordination.

### 3. Normalität von Netzwerkversagen

Netzwerke sind im vorherrschenden politischen wie wissenschaftlichen Diskurs deutlich positiv konnotiert. Da ist nicht nur die Rede von der Überwindung störender Grenzen, sondern von umfassender Inklusion oder gar von der „Ausöhnung“ zwischen verschiedenen Kulturen. Der Gebrauch von Formeln wie „partnerschaftliche Beziehungen“, Verhandlung „auf gleicher Augenhöhe“ oder die Herstellung von „Win-win-Situationen“ signalisiert Netzwerkeigenschaften, die unter ihren Mitgliedern Egalität, Reziprozität, Vertrauen oder Solidarität voraussetzen wie zugleich herstellen. Und Zusammenarbeit wie Konsenserzeugung scheinen die dominanten Handlungsformen zu sein.

Erfahrungen von Netzwerkpraktikern/innen wie auch empirische Untersuchungen widersprechen aber mehrheitlich einer solchen positiven Sicht auf Netzwerke. Das Aufbrechen von Interessendivergenzen, die Entstehung von Machtansprüchen, Konkurrenzverhalten und Abgrenzungstendenzen unter den Netzwerkteilnehmern/innen, Kommunikationsblockaden, Frustrationserfahrungen und Rückzugsverhalten in der Folge, wechselseitiges Misstrauen und Trittbrettfahrermentalität sind allorts und mit zyklisch wiederkehrender Regelmäßigkeit zu beobachten. Hieraus lässt sich schließen, dass Konflikte und Fehlentwicklungen, Rückschritte und Misserfolge im Verlauf der Netzwerkinteraktion genauso selbstverständlich dazugehören wie die Erzielung

von Qualitätssprüngen und die Generierung neuer Chancen.

Theoretisch betrachtet liegt das daran, dass Multiakteursnetzwerke „wie in einer Nusschale“ die gesellschaftlichen Macht- und Ungleichheitsverhältnisse repräsentieren. In diese Nusschale reichen asymmetrische Ressourcenverteilungen und Konkurrenzverhältnisse hinein, die eher für marktliche Konstellationen typisch sind. Und Netzwerke sind auch keine völlig herrschaftsfreien Räume, in die autoritatives Verhalten, professionelle Überlegenheitsattitüden und Kontrollambitionen nicht eingreifen könnten. Zwischen Hierarchie, Markt und solidarischer Gemeinschaft angesiedelt sind Netzwerke Mischformen oder hybride Arrangements, in denen Elemente aller drei Austauschverhältnisse fusionieren, und zwar in aller Regel mitsamt ihren sozial förderlichen wie abträglichen Seiten. Unterschiedliche Ausprägungen von Netzwerkversagen sind somit als integraler Bestandteil der Netzwerkdynamik zu verstehen, wie Dysfunktionen, Systemfehler und menschliche Unzulänglichkeiten in allen gesellschaftlichen Teilbereichen offensichtlich unausrottbar sind.

### 4. „Fehlerfreundlichkeit“ statt „Suche nach den Schuldigen“

Wenn wir Anzeichen von Netzwerkversagen vor diesem Hintergrund als Normalität statt als Abweichung von der Norm betrachten, könnte es gelingen, Fehlentwicklungen und Krisenphänomene explizit zum Ausgangspunkt für die Arbeit an der Weiterentwicklung und zur Steigerung der Leistungsfähigkeit von Netzwerken zu machen. Denn, wie Brecht formulierte: „Umwälzungen finden in Sackgassen statt.“ Dazu ist es allerdings notwendig, Fehlsteuerungen als das anzuerkennen, was sie sind: in erster Linie nämlich „Pleiten, Pech und Pannen“ als Ergebnis komplexer sozialer Austausch- und Konfliktverhältnisse.

Wer aus „seinen“ Netzwerkerfahrungen aber von Konflikten, unversöhnlichen Dissensen, Ausschlussmechanismen und Abschottungstendenzen berichtet, setzt sich schnell dem Verdacht ungenügender Zieldurchsetzung, mangelnder Koordinationskompetenz oder fehlender sozialer Sensibilität aus. Netzwerkversagen wird zum seltenen „größten anzunehmenden Unfall“ stilisiert, der aber die im Großen und Ganzen als erfolgreich charakterisierte Netzwerkbewegung nicht ernsthaft tangiert.

Krisendynamiken und Fehlentwicklungen sind kaum einzelnen Netzwerkmitgliedern zuzurechnen. Dies gilt auch für die formal in einer herausgehobenen Position fungierenden Netzwerkmanager/innen oder Netpreneurs

(Eisen 2001), die dann schnell in die Verantwortung genommen werden. Denn, wie oben argumentiert, sind auch sie nur ein Teil in dem komplexen, multiakteuriellen Interaktions- und Koordinationsgefüge. Wenn die Devise Verantwortungsteilung lautet, muss die Suche nach den Schuldigen, die für alle „Unschuldigen“ sehr bequem, weil entlastend und Komplexität reduzierend ist, ins Leere laufen. Auch das „Aussetzen“ oder Ignorieren von Konflikten und Krisen erscheint nicht als geeignetes Vorgehen, da hiermit in Netzwerken – anders als in regulären Organisationen – die Zerstörung der Motivation und in der Folge der Zusammenbruch der Interaktion, das endgültige Scheitern eines Netzwerkes in Kauf genommen wird.

In netzwerkförmigen Verbundstrukturen sind daher neue Formen des Umgangs mit „Fehlern“ wie Fehlwahrnehmungen, Fehlinterpretationen, Fehlentscheidungen, mit fehlenden Abstimmungen und Übereinstimmungen zu entwickeln. An Handeln, das die gewünschten Wirkungen nicht oder gar negative Effekte ausgelöst hat, müssen Feedback-Schleifen anschließen, die stereotype Strategien zwischen Nichtbefassung und Schuldzuweisung überwinden helfen.

In diesem Zusammenhang wird häufig der Ruf nach einer neuen „Fehlerkultur“ laut. Wie eine solche etabliert werden kann, bleibt allerdings oft im Ungewissen. Oder es wird die Parole ausgegeben, Fehler seien dazu da, daraus zu lernen – ohne dass dies praktische Konsequenzen nach sich zieht. Einleiten ließe sich ein solcher Kulturwandel durch Institutionalisierung eines kontinuierlichen, interaktiven Selbstbeobachtungsprozesses und durch gemeinsame Reflexion, um Veränderungserfordernisse und -möglichkeiten aus Sicht der Netzwerkteilnehmer/innen zu eruieren und zu erproben. Die Frage ist dann nicht mehr, wer hat welchen Fehler gemacht, sondern, was wussten wir vorher nicht, was wir jetzt wissen und anders machen können.

## 5. Reflexion statt Intervention

Wenn in sozialen Partnerschaften und Kooperationsverbänden Fehlentwicklungen und Krisenerscheinungen identifiziert werden, tendiert die Netzwerk-„Administration“ wie Steuerungsgremien oder Netzwerkkoordinatoren/innen dazu, mit solchen Instrumenten einzugreifen, die ihnen aus dem Repertoire der alten und neuen Verwaltungssteuerung geläufig sind. Sie sind überwiegend auf der Ebene angesiedelt, die wir oben mit Netzwerkstrukturierung gekennzeichnet haben. So wird etwa die Akteurskonstellation durch „natürliche Fluktuation“ der Unzufriedenen und Unangepassten oder durch Einführung neuer Akteure

und Rollen wie Berater/innen und Evaluatoren/innen verändert mit dem Ziel, eine möglichst schnelle und reibungslose Konfliktbeilegung zu erreichen. Oder ehemals vereinbarte Ziele und Strategien werden so angepasst bzw. verschoben, dass umkämpfte Themen und Handlungsfelder fallen gelassen oder umgangen werden können. Eine andere Variante besteht darin, Aufgaben und Ressourcen so aufzuteilen, dass (potenzielle) Kontrahenten voneinander fern gehalten werden. Oder die Spielregeln werden an die real eingespielten Umgangsformen angepasst – und seien sie noch so kontraproduktiv für die Erreichung der gesetzten Ziele –, um wenigstens „klare Verhältnisse“ zu schaffen.

Solche und ähnliche Interventionsversuche zur Netzwerkstrukturierung mögen zwar situativ zur Auflösung von Blockadesituationen oder zur Abmilderung von Grabenkämpfen und Frustrationserfahrungen beitragen. Sie können aber eine nachhaltige Weiterentwicklung von Netzwerken kaum gewährleisten. Diese hätte vielmehr an den bisherigen konkreten Erfahrungen der Teilnehmer/innen anzusetzen und Lernprozesse gerade auch aus Fehlschlägen zu unterstützen. Statt eilig nach neuen Lösungen für Krisen zu suchen, scheinen Ansätze Erfolg versprechender, die auf gemeinsame Beobachtung, Analyse und Interpretation dessen setzen, was die Netzwerkinteraktion voranbringt, wie sie funktioniert und was sie aufhält.

Die „Maschinerie der Interaktion“ kann am Besten im Laufen untersucht werden (Goss 2001). Dabei geht es um die Reflexion von Fragen, wie andere Akteure auf eigene Handlungen reagieren, wie daraus restringierte Handlungsmuster und Kommunikationsverläufe resultieren können, wie und wann zu welchem Zweck und in wessen Interesse Regeln oder Agenden verändert werden, was die wirklichen Prioritäten, aber auch die Handlungsbeschränkungen der verschiedenen Teilnehmer/innen in unterschiedlichen Situationen sind. Durch gemeinsame Reflexion und offenen Austausch kann die Fähigkeit im Netzwerk entwickelt werden, Entscheidungsfindungsprozesse, Umgangsformen und Handlungskonzepte so neu zu justieren, dass Konfliktpotenziale und Dysfunktionen künftig vermindert werden können.

Dazu braucht es allerdings zeitliche Spielräume, entweder als Bestandteil der allfälligen Arbeitstreffen und Gruppenbesprechungen oder in Form speziell organisierter Gelegenheiten für Austausch und Reflexion. Hierzu sind mittlerweile spezifische Verfahren wie etwa „open space“ oder „future dialogue“ entwickelt worden, die auch in asymmetrischen Sozialbeziehungen Verständigungsprozesse ermöglichen. Hierzu bedarf es allerdings einer professionellen Unterstützung und Anleitung, die mit

solchen Methoden vertraut ist. Voraussetzung sind zudem die Bereitschaft der Teilnehmer/innen zuzuhören, bislang unhinterfragte Annahmen und Vorurteile in Frage und zur Disposition zu stellen und die Perspektiven anderer zu respektieren.

Will man von der vorherrschenden Interventionsstrategie auf eine stärker reflexive Netzwerkkoordination umsteuern, so bedarf dies am Ende einer veränderten Anspruchshaltung auch und besonders auf Seiten der Politik sowie der Ausgestaltung von netzwerkbasierter Programmstrukturen. Multiakteursnetzwerke wären weniger als neue Organisationsformen für aufgabenbasierte und zielgebundene Problemlösungsprozesse einzurichten, an die all jene Aufgaben „delegiert“ werden können, die die bislang zuständigen Einrichtungen zunehmend überfordern; vielmehr wären Netzwerke als Laboratorien und Freiräume für das Erfinden von und Experimentieren mit alternativen Lösungsmodellen zu konzipieren und auszustatten.

#### **Literatur**

- Eisen, S. (2001): Der Netpreneur: Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für den Aufbau von Netzwerken. St. Gallen
- Goss, S. (2001): Making Local Governance Work. Networks, Relationships and the Management of Change. Houndmills, Basingstoke
- Kickert, W./Koppenjan, J. (1997): Public Management and Network Management: An Overview. In: Kickert, W./Klijn, E.-H./Koppenjan, J. (Hg.): Managing Complex Networks – Strategies for the Public Sector. London/Thousand Oaks/New Delhi, S. 35–61
- Kooiman, J. (Hg.) (1994): Modern Governance. New Government-Society Interactions. London/Thousand Oaks/New Delhi, S. 191–204
- Straßheim, H./Oppen, M. (2006): Lernen in Netzwerken. Organisierter Wissenstransfer und kommunale Problemlösungsfähigkeit im Bereich lokaler Beschäftigungspolitik. Berlin (i.E.)
- Sydow, J. (2001): Management von Unternehmensnetzwerken – Auf dem Weg zu einer reflexiven Netzwerkentwicklung? In: Flocken, P./Howaldt, J. (Hg.): Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung – Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit. Wiesbaden, S. 79–101

#### **Kontakt**

Maria Oppen  
Wissenschaftszentrum Berlin für  
Sozialforschung (WZB)  
Reichpietschufer 50  
10785 Berlin  
Tel.: 030 25491218  
Fax: 030 25491275  
Email: [oppen@medea.wz-berlin.de](mailto:oppen@medea.wz-berlin.de)