

Dr. Detlef Sack

Public Private Partnership im „aktivierenden Staat“

Öffentlich-private Kooperationsformen sind zunehmend en vogue. Ihre Attraktivität erwächst aus den vermuteten Effizienz- und Effektivitätsvorteilen. Zugleich kommt ihnen ein gewisser Charme zu, da sie in der Debatte auch als ein wesentliches Element eines veränderten Staatsverständnisses begriffen werden: des „aktivierenden Staates“. Dessen Grundeigenschaften sowie die Charakteristika von Public Private Partnerships werden im folgenden Beitrag skizziert. Die besondere Bedeutung öffentlich-privater Kooperationen im aktuellen Modernisierungsprozess konkretisiert sich durch eine Reihe administrativer und politischer Förderinitiativen. Damit wurde hinsichtlich der Verbreitung von PPP im Öffentlichen Sektor, die bereits seit den 1980er Jahren zunimmt, eine neue Phase eingeläutet. Der Beitrag schließt mit Verweisen auf Leistungsvermögen und Fallstricke öffentlich-privater Zusammenarbeit.

Kernelemente des „aktivierenden Staates“

Zwischen der Vorstellung eines ‚allzuständigen‘ Staates und einer radikalen Privatisierung hat sich seit Mitte der 1990er Jahre ein neues Leitbild der Steuerung und Leistungserbringung im Öffentlichen Sektor etabliert. Die Rede ist vom „aktivierenden Staat“. In dessen Kern steht ein neues Konzept der Staats- und Verwaltungsmodernisierung, welches insbesondere nach Antritt der rotgrünen Bundesregierung im Jahr 1998 zunehmend zur Leitlinie wurde. Es geht um die Aktivierung der Zivilgesellschaft und eine neue Verantwortungsteilung zwischen öffentlichen, privatgewerblichen, verbandlichen und Not-for-profit-Organisationen. Staatliche Institutionen sollen sich zunehmend auf eine Gewährleistungsfunktion beschränken. Diese Zielorientierung drückt sich in verschiedenen Initiativen aus. Besonders prominent sind das bürgerschaftliche Engagement und die Erschließung zivilgesellschaftlicher Potenziale. Diesbezüglich richtete der Bundestag eine Enquete-Kommission ein, und auch in den Bundesländern wurden in den letzten Jahren Initiativen zur Förderung des ‚Ehrenamtes‘ gestartet. Das Konzept der „Bürgerkommune“ gewann – nicht zuletzt durch die entsprechende Netzwerkarbeit der Bertelsmann-Stiftung – an Prominenz. Der zweite große Themenbereich des Leitbildes ist die interorganisationale Zusammenarbeit. Akteure, die aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilbereichen kommen, sollen über traditionelle Grenzen hinweg, zunehmend gemeinsam Verantwortung für die Leistungserbringung im Öffentlichen Sektor übernehmen.

Damit ist die Grundidee des „aktivierenden Staates“ markiert: Die Defizite einer Steuerungsform, z. B. der rein marktlichen oder der rein hierarchischen, sollen durch die Kombination verschiedener Steuerungsweisen gemindert werden. Leistungserbringung im Öffentlichen Sektor erfolgt durch eine Mixtur aus Hierarchie, Wettbewerb und Kooperation. Öffentliche Aufgaben werden zunehmend nicht allein innerhalb der institutionellen Arrangements des Staates oder des Marktes, sondern auch innerhalb der Zivilgesellschaft erbracht. Gerade die Potenziale der Letzteren erfahren eine besondere Förderung, da sie nicht allein zur Mobilisierung neuer Wissensbestände und zur Akzeptanz von Maßnahmen, sondern auch zu neuer Gemeinschaftlichkeit beitragen.

Merkmale von Public Private Partnership

Wenn vom „aktivierenden Staat“ gesprochen wird, dann ist das neudeutsche Kürzel ‚PPP‘ nicht weit. Die öffentlich-private Kooperation, d. h. die Zusammenarbeit zwischen staatlichen Administrationen, selbst verwalteten Körperschaften, privatgewerblichen Unternehmen, Verbänden und bürgerschaftlichen Initiativen, hat sich in Deutschland zu einem Kennzeichen des Leitbildes „aktivierender Staat“ entwickelt. Relativ grob lassen sich folgende Typen von PPP identifizieren: Eine gängige Unterscheidung wird zwischen vertraglichen und organisatorischen öffentlich-privaten Kooperationen getroffen. Erstere sind dadurch gekennzeichnet, dass zwischen öffentlicher Verwaltung und privatem Unternehmen ein langfristiger Vertrag mit einem bestimmten, aber nicht vollständig festgelegten Leistungsprofil abgeschlossen wird, ein sog. relationaler Vertrag. Beispiele sind die unterschiedlichen im Hochbau eingeführten Betreibermodelle, aber auch Konzessionsverträge im Verkehrsbereich. Unter organisatorischer PPP sind jene gemischt-wirtschaftlichen Unternehmen zu verstehen, die – zumeist als GmbH der öffentlichen Hand mit Stadtentwicklungsfirmen – seit geraumer Zeit bekannt sind. Sind diese privatrechtlichen Gesellschaften streng formalisiert, so lassen sich – als informelle Form der organisatorischen PPP – gerade auch in der Quartiersentwicklung oder im Rahmen von Programmen wie der „Sozialen Stadt“ oder für „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ Netzwerke unterschiedlicher Akteure finden, welche hinsichtlich gemeinsamer Zielsetzung und deren Realisierung im städtischen Raum kooperieren. Aktuell wird dann auch noch die *Corporate Social Responsibility*, das soziale Engagement von Unternehmen, als ein Fall von PPP diskutiert. Das ist aber insofern nicht überzeugend, als es sich beim *Corporate Citizenship* nicht um eine eigene or-



ganisatorische Form öffentlich-privater Kooperation handelt, sondern vor allem um eine spezifische Motivation.

Maßnahmen zur Förderung von PPP

Anfang April 2004 wurde im Deutschen Bundestag ein Entschließungsantrag von SPD und Bündnis 90/Die Grünen verabschiedet. Gegenstand war die Förderung Öffentlich Privater Partnerschaften (ÖPP) als „ein wichtiger Baustein bei der Modernisierung unseres Staatswesens“. ÖPP sollen sich – neben der Entwicklungszusammenarbeit – vor allem im Verkehrsinfrastrukturbereich, im öffentlichen Hoch- und Tiefbau, im eGovernment, im Bereich Soziale Dienste, im Verteidigungs- sowie im Forschungs-, Bildungs- und Kulturbereich entwickeln. Die rechtlichen Rahmenbedingungen für ÖPP seien zu überprüfen, eine entsprechende Implementierungsstrategie zu entwickeln sowie ÖPP-Kompetenz- und Servicestrukturen zu schaffen, dezentrale ÖPP-Servicestäbe seien ebenso zu installieren wie ein bundeseinheitlicher Wirtschaftlichkeitsvergleich einzurichten (BT-Drucksache 15/1400). Die Formulierung dieses Antrages geht maßgeblich auf die Initiative einer Arbeitsgruppe der SPD-Fraktion des Deutschen Bundestags zurück. Diese war im Mai 2001 eingerichtet worden und verfolgte in ihren Beratungen explizit einen an dem britischen Beispiel orientierten PFI-Ansatz. Dieser ist insbesondere durch die Förderung vertraglicher PPP gekennzeichnet (SPD-Bundestagsfraktiondokumente 04/03). Am Beispiel der Debatten dieser Arbeitsgruppe lässt sich dann jenseits des oben beschriebenen Leitbildes des „aktivierenden Staates“ das profane Dilemma feststellen, auf das mit der Initiierung von PPP reagiert werden sollte: Der Gründungsgedanke war dominiert von dem offenkundigen Investitionsstau in der ostdeutschen Infrastruktur bei gleichzeitiger Knappheit öffentlicher Haushalte. Der Geschäftsführende Vorstand der SPD-Bundestagsfraktion erweiterte das Aufgabenprofil auf Gesamtdeutschland und die oben angeführten Felder im Öffentlichen Sektor. Die Hoffnung war, dass PPP dazu beitragen, die Unterfinanzierung staatlicher Aufgaben zu verringern.

Neben den Initiativen im politischen Raum wurden auch in der Verwaltung des Bundes und der Länder Maßnahmen eingeleitet, um das Potenzial öffentlich-privater Kooperationen zu erfassen und nutzbar zu machen. So wird Public Private Partnerships innerhalb des 1999 aufgesetzten bundesstaatlichen Programms „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ eine maßgebliche Rolle zugesprochen. Im Rahmen einer „neuen Verantwortungsteilung“ soll „das Zusammenwirken staatlicher, halbstaatlicher und privater Akteure zum Erreichen gemeinsamer Ziele stehen“. Konkretisiert wurde diese Zielorientierung durch eine Initiative zur Reformulierung der verwaltungsverfahrensrechtlichen Regelungen für Public Private Partnerships, Leitprojekten zur Förderung von Audit-Verfahren (EU-Öko-Audit, Datenschutzaudit) sowie von PPP in der Entwicklungspolitik und die Unterstützung der Initiative D21, in der sich öffentliche und privatgewerbliche Akteure zusammenschlossen, um den Wandel zu einer Informationsgesellschaft zu fördern (Bundesregierung 1999). Zu besonderer Prominenz gelangte dann aber ein im Sep-

tember 2003 veröffentlichtes Gutachten zu „PPP im öffentlichen Hochbau“. Dieses ging auf das Engagement einer entsprechenden Lenkungsgruppe beim Bundesministerium für Bau, Wohnungswesen und Verkehr (BMVWB) zurück, die wiederum durch den „Branchendialog Bau“ im Bundeskanzleramt im April 2001 ausgelöst wurde. Während dieses Treffen zwischen den Verbänden der Bauindustrie und Teilen der Bundesregierung wurde einmal mehr deutlich, dass die deutsche Bauindustrie sich in einer Krise befindet, die auch auf den Rückgang entsprechender öffentlicher Investitionen basiert. Mittlerweile ist durch einen Kabinettsbeschluss im Juli 2004 aus dem einstigen Lenkungsausschuss eine PPP Task Force des Bundes geworden, die Pilotprojekte betreuen sowie Öffentlichkeitsarbeit, Wissenstransfer und die Kommunikation zwischen den PPP-Kompetenzzentren der Länder und Gemeinden organisieren soll.¹

Unter den entsprechenden Initiativen der Länder ragt eine aufgrund ihres Entwicklungsstandes hervor: Im Oktober 2001 startete Nordrhein-Westfalen als ebenfalls sozialdemokratisch-bündnisgrün regiertes und bevölkerungsreichstes Bundesland eine eigene PPP-Task Force. Diese richtete sich strategisch im Wesentlichen auf Maßnahmen im Hochbau (Schulen, Verwaltungsgebäude, Gefängnisse) sowie im eGovernment aus. Die Organisation von Erfahrungsaustausch, Öffentlichkeitsarbeit und die Vorbereitung von Vergaberechts- und Organisationsleitfäden stehen ebenso im Mittelpunkt der Tätigkeit wie die Umsetzung verschiedener Pilotprojekte, die bis zum Jahresende 2004 vertraglich verabschiedet werden sollen.²

Phasen der PPP-Entwicklung in Deutschland

Neben den benannten politischen und administrativen PPP-Initiativen ließen sich mühelos weitere Organisationen und Netzwerke aufzählen, die sich den ‚PPP-Gedanken‘ auf die Fahnen geschrieben haben. Resultat dieser Entwicklung ist eine zunehmende Verbreitung der Idee, dass öffentlich-private Kooperationen erhebliche positive Effekte für die Leistungserbringung im öffentlichen Sektor haben.

Gerade aber ein Publikum, das sich mit der städtebaulichen Entwicklung in den deutschen Städten und Gemeinden befasst, wird an mancher Stelle verwundert die Stirn gerunzelt haben: So neu ist die öffentlich-private Zusammenarbeit ja nicht. Tatsächlich haben neben der britischen PFI³-Entwicklung immer wieder die Möglichkeiten, die das Baugesetzbuch hinsichtlich Kooperations- und Beteiligungsverfahren bietet, als Referenzbeispiel der Debatte fungiert. Gerade in der Stadt- und Regionalentwicklung sind eine Reihe spezifischer Förderprogramme vorzu-

¹ Siehe Beitrag von Christen über die Arbeit der PPP Task Force des Bundes in diesem Heft, S. 289ff.

² Siehe Beitrag von Littwin über die Arbeit der PPP Task Force NRW in diesem Heft, S. 293ff.

³ Private-Financing-Initiative

finden, deren Richtlinien für die Fördermittelvergabe notwendig die Einrichtung von Beteiligungs- und Kooperationsforen vorsah. Und: In der Tat sind in einer ersten Phase der bundesdeutschen PPP-Verbreitung in den 1980er Jahren gerade große Stadtentwicklungsprojekte als PPP organisiert worden. Entsprechende Beispiele sind der Media Park in Köln, das Projekt Neue Mitte Oberhausen mit dem CentrO und die Kasseler Unterneustadt. Kennzeichnend für die erste Phase der PPP-Verbreitung in Deutschland war, dass mit ‚großen Projekten‘ der Stadtentwicklung im Rahmen interkommunaler Standortkonkurrenz überörtliche Aufmerksamkeit erregt werden sollten. Die Anreize der öffentlich-privaten Kooperation kamen aus dieser lokal verankerten Motivation heraus.

Dies änderte sich dann in den 1990er Jahren dadurch, dass PPP unterschiedlichster Natur einerseits durch die Vorgaben nationalstaatlicher und föderaler Förderprogramme induziert wurden. Neben den beiden benannten Beispielen können auch die nordrhein-westfälische Strukturpolitik oder der Wettbewerb „Innovative Regionen“ genannt werden. Andererseits wurden PPP gerade im Infrastrukturbereich durch die Liberalisierungs- und Privatisierungsbestrebungen des Bundes und der Europäischen Union ausgelöst. In den Bereichen der Energieversorgung, im Nahverkehr, in der Wasserver- und in der Abfallentsorgung verbreiteten sich unterschiedliche PPP-Modelle, um sich auf die neuen Bedingungen des Binnenmarktes einzustellen. In den entsprechenden Sektoren war zugleich ein Prozess der Unternehmenskonzentration zu verfolgen, in dessen Zuge PPP aus marktstrategischen Motiven eingegangen wurden.

Ein ähnlicher Prozess ist mittlerweile im Krankenhaus- und Gesundheitssektor intensiviert worden; hier wird derzeit eine Reihe von öffentlich-privaten Kooperationen eingegangen. Dominant sind in der aktuellen Debatte aber – in Fortsetzung der Hinweise zu den politischen und administrativen Initiativen – die Bereiche öffentlicher Hochbau, Straßenverkehr (A- und F-Modelle) und des eGovernments. In diesem Zusammenhang ist die neue Phase der deutschen PPP-Verbreitung dadurch charakterisiert, dass sich der ‚PPP-Gedanke‘ durch entsprechende Förderprogramme und Kompetenzzentren verallgemeinert, in seinen formalen Ausprägungen jedoch zunehmend am Modell der vertraglichen PPP orientiert.

Pfade von PPP im „aktivierenden Staat“

Das Phänomen der PPP ist zu vielfältig und die PPP-Entwicklung zu sehr im Fluss, um abschließend eine generelle Bewertung vornehmen zu können. Klassischerweise sind die meisten Überlegungen der handelnden Akteure davon geprägt, wie sie ihren individuellen Nutzen durch die Einrichtung einer PPP erhöhen. Die öffentlichen Administrationen und Politiker sehen einen Ausweg aus dem Dilemma des Investitionsstaus im Öffentlichen Sektor, die Unternehmen orientieren sich an Rentabilität und Marktzugang, die Not-for-profit-Organisationen sind an der

qualitativ verbesserten Realisierung ihrer Ziele interessiert. Alle achten auf eine – aus ihrer jeweiligen Sicht – vorteilhafte Aufgaben- und Risikoallokation. Die Bewertung der PPP-Entwicklung durch Unbeteiligte muss sich danach ausrichten, ob durch öffentlich-private Kooperation Wohlfahrtsgewinne im gesamten Öffentlichen Sektor realisiert und die Zugangsgerechtigkeit für NutzerInnen aufrechterhalten werden können. Diesbezüglich stehen bedauerlicherweise Forschungen aus, die sich von den Einzelvorteilen einer PPP lösen und einen übergreifenden Vergleich unterschiedlicher Erbringungsformen (gemischt, rein öffentlich oder privat) und ihrer gesellschaftlicher Auswirkungen vornehmen. An dieser Stelle kann lediglich festgehalten werden, dass Studien zu einzelnen Fallbeispielen Effizienzvorteile gegenüber einer rein öffentlichen Erbringung im Rahmen von bis zu 20 Prozent konstatiert haben. Bereits über das Verhältnis zwischen funktionierenden und gescheiterten PPP liegen dann wiederum kaum Untersuchungen vor.

Insofern können aus dem Überblick der bisherigen Erfahrungen lediglich einige Hinweise auf mögliche Fallstricke der aktuellen Entwicklung gegeben werden. Eines der Probleme, die nicht zuletzt durch die Entwicklung im nordrhein-westfälischen Entsorgungssektor identifiziert wurde, ist das der wechselseitigen Vorteilsnahme oder Korruption. Die entsprechende Forschung weist darauf, dass mit der Dauer der Geschäftsbeziehung das gegenseitige Verständnis zwischen Unternehmen und Verwaltung wächst und ein „Klima diverser Abhängigkeiten“ entsteht. Neben dem Entsorgungssektor wird gerade auf die Anfälligkeit im Bereich des Öffentlichen Hochbaus verwiesen, der in der aktuellen PPP-Debatte so relevant ist.

Ein weiteres Problem erwächst aus der Vermittlung der PPP in den politischen Raum. Dort werden entsprechende Bestrebungen mitunter als Übergang zur Privatisierung angesehen. Mittlerweile hat es einige Bürgerentscheide auf der lokalen Ebene gegen die (Teil-)Privatisierung öffentlicher Unternehmen gegeben. Dass sich der Senat der Hansestadt Hamburg für den Verkauf von Anteilen am Landesbetrieb Krankenhäuser entschieden hat, obwohl in einem entsprechenden Volksentscheid eine deutliche Mehrheit der Wahlbevölkerung dagegen votierte, wirft nicht gerade ein gutes Licht auf die Bedeutung demokratischer Prozesse im Rahmen aktueller PPP-Entwicklung.

Und schließlich: Selbst wenn die öffentlich-private Kooperation im Sinne aller Beteiligten funktioniert, bleibt die Zusammenarbeit von Akteuren mit unterschiedlichen gesellschaftlichen Hintergründen eine transaktionskostenaufwändige Tätigkeit, die mitunter von der schnellen Realität von Marktentwicklungen überholt wird. In einer Studie zur Realisierung intermodaler Verkehrsknotenprojekte (GVZ) (vgl. Sack 2002) konnte festgestellt werden, dass die zeit- und moderationsintensive Netzwerkarbeit durch die Veränderung der Rahmenbedingungen (Privatisierung der Bahn und Fall der Preise im Straßengüterverkehr) ein ums andere Mal obsolet geworden ist, mithin ein „doppelter Deregulierungsstress“ entstanden ist. Dieser beeinträchtigte die Realisierung dieser Projekte durch PPP nachhaltig.



Insofern können „PPP im aktivierenden Staat“ der Problemlösung dienen, aber dafür gibt es weder eine Garantie noch eine hilfreiche umfassende Begleitforschung, die mehr in den Blick nimmt als die betriebswirtschaftlichen Effizienzvorteile. Es lässt sich plausibel annehmen, dass sich zudem bekannte Probleme im Öffentlichen Sektor verschärfen können, die sowohl die Leistungserbringung wie auch demokratische Entscheidungsprozesse beeinträchtigen. Sollten sich entsprechende Hinweise bestätigen, wäre das Leitbild des „aktivierenden Staates“ konterkariert.

Dr. Detlef Sack

Wissenschaftlicher Assistent im Fachgebiet Politische Theorien und Methoden der empirischen Sozialforschung, Universität Kassel; Research Fellow am Wissenschaftszentrum Berlin

Literatur

Budäus, Dietrich (2003): Neue Kooperationsformen zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben – Charakterisierung, Funktionsweise und Systematisierung von Public Private Partnership, in: Die Ökonomisierung des öffentlichen Sektors: Instrumente und Trends, hrsg. von Jens Harms und Christoph Reichard, Baden-Baden, S. 213-233.

Gerstlberger, Wolfgang (1999): Public-Private-Partnerships und Stadtentwicklung – Öffentlich-private Projektgesellschaften zwischen Erweiterung und Aushöhlung kommunaler Handlungsfähigkeit, München.

Roggencamp, Sybille (1999): Public Private Partnership – Entstehung und Funktionsweise kooperativer Arrangements zwischen öffentlichem Sektor und Privatwirtschaft, Frankfurt am Main.

Sack, Detlef (2003): Gratwanderung zwischen Partizipation und Finanzengpässen. Ein Überblick über die deutsche PPP-Entwicklung. In: Zeitschrift für öffentliche und gemischtwirtschaftliche Unternehmen, Heft 4/2003, S. 353-370.

Sack, Detlef (2002): Lokale Netzwerke im Stress: Güterverkehrszentren zwischen Kombiniertem Verkehr und Standortkonkurrenz, Berlin.

Evangelisches Siedlungswerk in Deutschland e.V.
Vereinigung evangelischer Wohnungs- und Siedlungsunternehmen



„Sicherung der Rechte und Ansprüche bei Bau- und Bauträgerverträgen“

4. Weimarer Fachgespräch am 3. und 4. Februar 2005

Die Veranstaltung widmet sich am ersten Tag vor allen Dingen dem Thema der Sicherung der Rechte und Ansprüche bei Bau- und Bauträgerverträgen. Begonnen wird mit einem umfangreichen Überblick über das Forderungssicherungsgesetz, das für die Praxis erhebliche Auswirkungen hat. Es ist davon auszugehen, dass bis zum Veranstaltungstermin die geplanten rechtlichen Regelungen soweit deutlich sind, dass mit kritischen Anmerkungen versucht wird noch rechtsgestaltend tätig werden zu können. Am Nachmittag geht es um die Krise des Werkunternehmers und des Bauträgers. Die wirtschaftliche Realität zeigt, dass in diesem Bereich erhebliche Insolvenzen der Firmen Rechte und Rechtsansprüche ins Leere laufen lassen. Daher ist es wichtig, im Vorfeld die richtigen Maßnahmen zu ergreifen. Der Freitag widmet sich dem Thema des nachträglichen Ausbaus von Dachgeschossen in einer Eigentumswohnanlage mit seinen Auswirkungen auf den Bauträgervertrag und die Teilungserklärung sowie dem Thema der Mängelgewährleistung vor der Abnahme. Ein wichtiger Bestandteil wird außerdem der Bericht über die aktuelle Rechtsprechung aus Bau- und Bauträgerrecht sein.

Als Referenten stehen namhafte Vertreter aus dem Bau- und Bauträgerrecht sowie Richter des BGH zur Verfügung.

Donnerstag, 03.02.2005, Beginn 11.00 Uhr

Forderungssicherungsgesetz – Sicherung von Werkunternehmeransprüchen und Durchsetzung von Forderungen
Dr. Holger Fibich, Justizministerium Thüringen

Forderungssicherungsgesetz – Kritische Anmerkungen und Konsequenzen für die Praxis
Hans Christian Schwenker, RA Celle

Basel II und die Folgen für Bauträger und Bauunternehmen
Jürgen Cancik, Hypovereinsbank AG, München

Krise des Werkunternehmers – Was kann und muss der Auftraggeber tun?
Dr. A. Olrik Vogel, RA München

Krise des Bauträgers – Handlungsmöglichkeiten der Vertragspartner
Prof. Dr. Wolf-Rüdiger Bub, RA München

Freitag, 04.02.2005, Ende 13.30 Uhr

Nachträglicher Ausbau von Dachgeschossen – Bauträgervertrag
Dr. Gregor Bastly, RA u. Notar in München

Nachträglicher Ausbau von Dachgeschossen – Teilungserklärung und Umsetzung in der Praxis
Prof. Dr. Stefan Hügel, Notar in Weimar

Mängelgewährleistung vor der Abnahme
Olaf Lenkeit, RA Berlin

Aktuelle Rechtsprechung aus Bau- und Bauträgerrecht
Prof. Dr. Reinhold Thode, RiBGH Karlsruhe

Moderation: Univ.-Prof. Dr. Werner Merle, Universität Potsdam

Veranstaltungsort:

congress centrum neue Weimarahalle, Seminargebäude, UNESCO Platz 1

Teilnehmergebühr:

215,00 Euro (inbegriffen ist die Dokumentation der Vorträge in unserer Schriftenreihe „Partner im Gespräch“ mit automatischem Versand an alle Teilnehmer)

Programm und Anmeldeformular:

Evangelisches Siedlungswerk in Deutschland e.V.
Fax 0911/2418600, z. H. Frau Barbara Schulz oder
E-Mail: info@esw-deutschland.de
www.esw-deutschland.de