

ZIELE DES TRANSFERPLANS

Warum eine Ausbildung an diesem speziellen Modell?

- ❖ Das Interventionsmodell wurde auf der Grundlage der in Vicenza und Klagenfurt gesammelten Erfahrungen mit bewährten Verfahren entwickelt
- ❖ Es beinhaltet die Einbeziehung von Interessengruppen und der lokalen Gemeinschaft.
- ❖ Es wurde in Italien und Österreich getestet und bietet ein gutes Potenzial für die
Zukunft



ZIELE DES TRANSFERPLANS

Das Modell der Aktion

1. Analyse des Gebiets
2. Auswahl der Partner für die Erbringung der geplanten Dienstleistungen
3. Aufbau eines Netzwerks von Organisationen
4. Ausbildung des Personals

MC 4.0 CLUSTER:

DIE BETEILIGUNG VON UNTERNEHMEN

Das DEA-Zentrum ist Koordinator und Animator des CLUSTER MC 4.0, der sich aus lokalen Unternehmen (Unternehmensclustern) zusammensetzt, die ein Interesse an der Verwaltung der Produktvielfalt und an der Digitalisierung der Prozesse haben.

Der Cluster ist ein Projekt der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren des DEA-Zentrums und den Unternehmen bei einer breiten Palette von Aktivitäten und Projekten, wie z. B.:

- Ausbildung von Fach- und Führungskräften,
- gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte,
- Suche nach öffentlichen Mitteln,
- Marktbeobachtung,
- Dienstleistungen von Inkubatoren,
- Definition von technischen Standards in der Branche,
- Lobbying-Aktivitäten bei lokalen politischen Entscheidungsträgern wie den Regionen.

MC 4.0 CLUSTER:

DIE BETEILIGUNG VON UNTERNEHMEN

Das Ziel des Clusters ist es, einen konstruktiven Dialog zwischen den Unternehmen und dem DEA-Zentrum zu schaffen, um einen nützlichen Austausch von Informationen und Fachwissen zu ermöglichen. Der Cluster gibt dem DEA Center die Möglichkeit, auf die Produktionsunternehmen zuzugehen, um deren Ausbildungsbedarf zu kennen und zu antizipieren.

Die Unternehmen werden vom DEA Center durch die Registrierung auf der Plattform und durch Aktivitäten vor Ort eingebunden, wie z.B. die Organisation von Konferenzen, Tagungen und Studienbesuchen zum Thema Mass Customization

Die Informations- und Schulungsaktivitäten des DEA-Zentrums richten sich nach dem tatsächlichen Bedarf der Unternehmen, die sich für die Teilnahme am Cluster entscheiden, indem sie sich bei der Plattform anmelden.

Der Informations- und Wissensaustausch zwischen Unternehmern, Managern und Technikern sowie die Verbreitung bewährter Geschäftspraktiken werden gefördert.

ERWARTETE ERGEBNISSE

Makroziel: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der lokalen Unternehmen durch die Dienstleistungen des MC 4.0-Clusters
Lokale Akteure werden sich der Bedeutung der Massenpersonalisierung bewusst.

- ❖ Lokale Akteure werden sich der Bedeutung der Massenpersonalisierung bewusst
- ❖ Lokale Akteure verbessern die Zusammenarbeit untereinander, indem sie Synergien zwischen ihrem Fachwissen nutzen, um die Dienstleistungen des DEA-Zentrums zu entwickeln
- ❖ Nachhaltige lokale Partnerschaftsnetzwerke
- ❖ Unternehmen haben lokal verfügbare Zentren für Fachwissen und Technologietransfer zu Fragen der Mass Customization und die Möglichkeit der Lobbyarbeit bei lokalen Entscheidungsträgern.

Ende des
ersten Teils

Anfang des
zweiten
Teils

DER VERLEGUNGSPLAN

SCHRITT 1: VORBEREITUNG

1. Analyse des Gebiets
2. Auswahl der Institutionen, die das DEA-Zentrum bilden
3. Kommunikation mit dem Gebiet

DER VERLEGUNGSPLAN

SCHRITT 1: VORBEREITUNG

1. Analyse des Gebiets

1.1 Zielsetzung und Phasen

1.2 Analysemethoden

1.3 Identifizierung und Charakterisierung des lokalen Wirtschafts- und Sozialgefüges

1.4 Identifizierung und Charakterisierung von Forschungs-, Ausbildungs- und Unterstützungseinrichtungen für Unternehmen in dem Gebiet

1.5 Konfiguration des lokalen Produktionsgefüges

1.6 Arbeitsmarktdynamik: Konzepte und Hauptindikatoren



1. ANALYSE DES TERRITORIUMS

*Stellen Sie eine
Diagnose des Gebiets*

- ❖ Anwendung von Diagnoseinstrumenten und -methoden
- ❖ Identifizierung und Charakterisierung der Forschungs-, Ausbildungs- und Unterstützungseinrichtungen für Unternehmen in dem Gebiet
- ❖ Identifizierung der wichtigsten Akteure und bestehenden Einrichtungen in dem Gebiet
- ❖ Analysieren Sie die Dynamik des lokalen Produktionssystems



ZIELE DES TRANSFERPLANS

Definieren Sie die wichtigsten Eckpunkte für Organisationen oder Fachleute, die ein DEA-Zentrum MC 4.0 in einem Gebiet, in dem es keines gibt, oder für einen bestimmten Sektor / eine bestimmte Produktionskette gründen möchten.

Indirekt sollen Organisationen, Betreiber, Techniker und Forscher besser auf die Anwendung einer vollständigen und flexiblen Aktionsmethodik vorbereitet werden, die auf die Schaffung eines MC 4.0-Entwicklungs- und Anwendungszentrums - MC 4.0 DEA CENTER - abzielt.

1. ANALYSE DES TERRITORIUMS

Kartierung der lokalen Akteure

Leitfragen zur Identifizierung von Partnern

1. Welches sind die Organisationen in Ihrem Gebiet, die Synergien mit dem Projekt haben können? (Berufsverbände? Universität? Ausbildungszentren? Inkubator für Unternehmen?

Unternehmensberatungsfirma? Freiberufler? Berufsverbände? Andere?

2. Gibt es andere Netzwerke in Ihrem Gebiet, mit denen Sie Synergien schaffen können?

3. Welche Organisationen könnten an dem Projektauftrag interessiert sein oder von den Projektergebnissen profitieren?

4. Wer hat die Zeit, die Ressourcen und den Willen, Veränderungen herbeizuführen?

5. Wer könnte etwas bewirken?

6. Wer hat eine Beziehung zu den Menschen, bei denen Sie etwas verändern wollen? Wem vertrauen sie? Wer wird zuhören?

DER VERLEGUNGSPLAN

SCHRITT 1: VORBEREITUNG

2. AUSWAHL DER EINRICHTUNGEN, DIE DAS DEA-ZENTRUM EINRICHTEN

2.1 Definition des Ziels

2.2 Festlegung des Auswahlplans

2.3 Zu verwendende Auswahlinstrumente



2. AUSWAHL DER EINRICHTUNGEN, DIE DAS DEA-ZENTRUM EINRICHTEN

*Vorbereitung des
Partnerauswahlverfahrens*

- ❖ Auswahl und Einsatz verschiedener Auswahlinstrumente
- ❖ Einen Plan für den Auswahlprozess entwickeln

2. AUSWAHL DER EINRICHTUNGEN, DIE DAS DEA-ZENTRUM EINRICHTEN

Karte potenzieller Partner

Praktischer Leitfaden

Ordnen Sie auf einem leeren Blatt Papier oder auf einer realen Karte des Gebiets die verschiedenen Einrichtungen nach Tätigkeitsbereichen (z. B. Forschung, Ausbildung, Beratung, Fundraising, Lobbyarbeit, Marktanalyse usw.).

Fügen Sie zu jeder Organisation die folgenden Informationen hinzu:

- Welche Art von Unterstützung bieten sie an (Forschung, Ausbildung, Beratung/Unterstützung, Beschaffung von Ressourcen, strategische Analyse, Lobbyarbeit usw.)
- Kontaktinformationen
- Verbindungsperson

Bewahren Sie diese Karte an einem zugänglichen/sichtbaren Ort auf.

2. AUSWAHL DER EINRICHTUNGEN, DIE DAS DEA-ZENTRUM EINRICHTEN

Vorschläge und Methoden der Analyse

- ❖ Desk-Analyse: Statistiken und Veröffentlichungen über den wirtschaftlichen Kontext des Gebiets
- ❖ Problemwolke: Erfassen der Realitätswahrnehmung der Fachleute (zum Problem, zum Ziel, zum Gebiet, usw.)
- ❖ Interviews: Sammlung relevanter Informationen durch Fragen, die direkt an die verschiedenen Akteure gestellt werden
- ❖ Leitfragen und Kartierung lokaler Akteure: Unterstützung bei der Identifizierung/Auswahl relevanter Einrichtungen, die durch Schlüsselfragen einbezogen werden sollen
- ❖ Interviews: Sammlung relevanter Informationen durch Fragen, die den verschiedenen Akteuren direkt gestellt werden
- ❖ Fokusgruppe: Sammeln von Informationen durch Interaktion mit der Zielgruppe, die sich als Gruppe zu einem bestimmten Thema äußert
- ❖ SWOT-Analyse: Identifizierung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in einem bestimmten Kontext

TRANSFERPLAN

SCHRITT 1: VORBEREITUNG

3. Kommunikation mit dem Territorium

- 3.1 Einsatz von Kommunikations- und Einbindungsstrategien, die für die Zielgruppe geeignet sind
- 3.2 Entwicklung eines Kommunikationsplans auf der Grundlage der Diagnosedaten
- 3.3 Umsetzung von Maßnahmen zur Verbreitung der Intervention bei der Zielgruppe

Ende des
zweiten Teils

Beginn des dritten Teils

TRANSFERPLAN

SCHRITT 2: KOORDINIERUNG DER DEA-ZENTRALE MIT DEN EINRICHTUNGEN, DIE TEIL DER

1. Starten Sie den Prozess
2. Nachhaltige Zusammenarbeit aufbauen
3. Zusammenarbeit managen

1. DEN PROZESS BEGINNEN

Vorschläge und Methoden der Analyse

- ❖ Klären Sie die gemeinsamen Ziele und den Umfang der Initiative
- ❖ Führen Sie eine erste Situationsanalyse durch (d.h. wer sind die wichtigsten Akteure? Welche Interessen, Ängste, Erwartungen, Probleme und Machtverhältnisse haben sie? Welche Politiken sind betroffen?)
- ❖ Einrichten eines Koordinierungsteams
- ❖ Legen Sie einige Meilensteine fest



2. Aufbau einer nachhaltigen Zusammenarbeit

Vorschläge und Methoden der Analyse

- ❖ Konsens über eine gemeinsame Zukunftsvision herstellen
- ❖ Sicherstellen, dass Konsultationen und Entscheidungsprozesse integrativ und partizipativ sind
- ❖ Vertrauen aufbauen, indem man die Werte, Anliegen und Interessen der anderen teilt
- ❖ Regelmäßige Kommunikation der Ergebnisse an die _____ Beteiligten

3. ZUSAMMENARBEIT VERWALTEN

*Vorschläge und
Methoden der Analyse*

- ❖ Entwicklung detaillierter und konkreter Aktionspläne
- ❖ Gewährleistung von Ressourcen und Unterstützung
- ❖ Nutzung der spezifischen Fähigkeiten der einzelnen Stakeholder
- ❖ Stärkung des Vertrauens zwischen den Partnern und Berücksichtigung der Motivation der einzelnen Organisationen
- ❖ Einführung von Managementmechanismen (mit eingebauten Konfliktlösungsmechanismen)

WAS DAS PROJEKT MC 4.0 IST

Das Projekt MC 4.0 entwickelt lokale Dienstleistungen, um die Fähigkeit von Smart Living KMUs zu erhöhen, mit Mass Customization (MC) Tools durch digitalisierte Prozesse zu arbeiten (4.0)

WAS DAS PROJEKT MC 4.0 IST

Um dieses Ziel zu erreichen, wurde eine Partnerschaft zwischen Personen aktiviert, die über wissenschaftliche und technologische Kenntnisse verfügen und in der Lage sind, die Bedürfnisse der KMU zu erkennen und darauf zu reagieren



WAS DAS PROJEKT MC 4.0 IST

Die MC 4.0-Entwicklungs- und Anwendungszentren in Vicenza und Klagenfurt sind gestartet, und die Zentren in Bozen, Pordenone und Villach werden derzeit aktiviert.

Bei den DEA CENTERS handelt es sich um Zentren, die in jedem Gebiet die folgenden Funktionen erfüllen:

- ❖ MC 4.0 in einzelnen KMU mitentwickeln
- ❖ sind der Bezugspunkt für die CLUSTER der an MC 4.0 interessierten KMU
- ❖ bieten eine MC 4.0 PLATFORM an, die mit Informationen und Diensten für MC 4.0 ausgestattet ist
- ❖ ein nachhaltiges grenzüberschreitendes Netzwerk von MC 4.0-Fähigkeiten für KMU zu schaffen



DIE WAHL DES NETZBETREIBERS

*Wünschenswerte Merkmale der
benannten Einrichtung*

- ❖ Sie vertritt eine spezifische Perspektive auf das Thema (Ausbildung, Forschung, Unterstützung/Beratung, Fondsforschung)
- ❖ Offen für die Zusammenarbeit mit Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven und intellektueller Neugierde
- ❖ Sie sind in der Lage, die für eine aktive Mitarbeit in der Gruppe erforderliche Zeit aufzubringen.
- ❖ Unterstützung der Ziele und Zwecke des Prozesses
- ❖ Glaubwürdigkeit/guter Ruf im Bereich Mass Customization und/oder Industrie 4.0
- ❖ Fähigkeit, (die Sprache der Gruppe) zu sprechen
- ❖ Belastbarkeit, Flexibilität und Geduld
- ❖ Fähigkeit, das große Ganze zu sehen und Zusammenhänge herzustellen
- ❖ Unterschiedliche Koordinationsprofile = unterschiedliche Möglichkeiten (s. DEA Center — Vicenza)



DIE WAHL DES NETZBETREIBERS

Unterstützungskarte

| Organisation | Hauptstärke | Grenze |
|------------------------------|--------------------|---------------|
| <i>Name der Organisation</i> | <i>Hauptstärke</i> | <i>Grenze</i> |
| <i>Name der Organisation</i> | <i>Hauptstärke</i> | <i>Grenze</i> |

Was können andere Akteure tun?

- ❖ Marktanalyse
- ❖ Sammlung und Analyse von strategischen Informationen usw.
- ❖ Stakeholder mit guter Sichtbarkeit bei den lokalen Unternehmen

Anhang: Leitfragen zur Mitgestaltung der Veranstaltung mit den Stakeholdern

F: Wie können wir das besser machen?

A: Zweck und Umfang der Aktivitäten des DEA-Zentrums deutlich machen

F: Was wird jeder Einzelne davon haben?

A: Machen Sie deutlich, wie die Zusammenarbeit jedem Partner/jeder Organisation zugute kommt und ihre eigenen Interessen fördert.

F: Was wird jeder Einzelne tun? Wie werden wir kommunizieren?

A: Beschreiben Sie die Aufgaben und Zuständigkeiten jedes Teilnehmers und stellen Sie sicher, dass Mechanismen zur Kommunikation und gemeinsamen Verantwortung vorhanden sind.

F: Wie werden wir unsere Arbeit überwachen?

A: Planen Sie Mechanismen für Kommunikation und Verantwortung

F: Wie können wir Risiken vorbeugen?

A: Antizipieren Sie Hindernisse und Herausforderungen, auf die die Partnerschaft während des Projekts stoßen könnte, sowie mögliche Lösungen und Wege zur Risikominderung.

Die Veranstaltung

(s. beiliegendes Formular)

Ende des dritten Teils

Beginn des vierten Teils

DEN TÄTIGKEITSPLAN VORBEREITEN

Der Arbeitsplan wird nach den folgenden Kriterien erstellt:

- ❖ In der Diagnose ermittelte Informationen
- ❖ Ziele/Ergebnisse der Aktion und erwartete Auswirkungen
- ❖ Rollen und Know-how der einzelnen Beteiligten
- ❖ Verfügbare Ressourcen

MÖGLICHER TÄTIGKEITSPLAN

| Tätigkeit | Ziel | Zuständiger Partner | Andere involvierte Partner | Kalender | Ressourcen |
|-----------|------|---------------------|----------------------------|----------|------------|
| | | | | | |
| | | | | | |



BEWERTUNG UND GEWÄHRLEISTUNG DER NACHHALTIGKEIT

*Berücksichtigung der
Folgenabschätzung als
Schlüsselfaktor für die
Zukunft des Projekts*

- ❖ Beschreiben Sie das Konzept der Wirkung und seine Verbindung zur Theorie der Veränderung
- ❖ Identifizieren Sie die wichtigsten Merkmale des Prozessdesigns der Wirkungsanalyse
- ❖ Erkennen Sie die Folgenabschätzung für die DEA-Zentren in Vicenza und Klagenfurt (als Beispiel)



BEWERTUNG UND GEWÄHRLEISTUNG DER NACHHALTIGKEIT

*Entwurf eines
Nachhaltigkeitsplans*

- ❖ *den Nachhaltigkeitsplan als Teil des Handlungsmodells zu erkennen*
- ❖ *Beschreiben Sie die Schritte zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsplans für Ihr Projekt*
- ❖ *verschiedene Nachhaltigkeitsstrategien zu identifizieren*

BEWERTUNG UND GEWÄHRLEISTUNG DER NACHHALTIGKEIT

*Schaffung eines nachhaltigen
lokalen Partnerschaftsnetzes*

- ❖ *Sensibilisierung der Beteiligten für die Notwendigkeit einer besseren Koordinierung der Aktivitäten der lokalen Organisationen*
- ❖ *Bessere Zusammenarbeit mit anderen Organisationen*
- ❖ *Schaffung lokaler Netzwerke, die verschiedene Arten von Dienstleistungen anbieten*
- ❖ *Personal mit einer ganzheitlicheren Sichtweise des Problems*
- ❖ *Personal mit spezifischer und problemorientierter Ausbildung*
- ❖ *Lokale Organisationen verbessern ihre Koordinations- und Netzwerkfähigkeiten*
- ❖ *Organisationen entwickeln eine Reihe von Instrumenten für das Engagement von Unternehmen*

BEWERTUNGS BERICHT

- ❖ Nach dem Entwurf des Bewertungsplans und der Datenerhebung sind die letzten beiden Schritte die Datenanalyse und die Berichterstattung. Die Analyse der gesammelten Daten zielt darauf ab, die Bewertungsfragen zu beantworten und festzustellen, ob das Programm eine Wirkung erzielt hat. Es gibt verschiedene Ansätze für die Analyse quantitativer Daten (Zahlen) und qualitativer Daten (Text).
- ❖ Um über die Ergebnisse und Auswirkungen des DEA-Zentrums in der Region zu berichten, müssen Sie sich auf die beabsichtigten Nutzer und Beteiligten konzentrieren und überlegen, welches Format für sie am besten geeignet ist.
- ❖ Der traditionelle Weg ist die Erstellung eines Evaluierungsberichts.

Eine gängige Struktur ist:

- ❖ Synthese
- ❖ Programmübersicht
- ❖ Methodik der Bewertung
- ❖ Ergebnisse zu Evaluierungsfragen
- ❖ Schlussfolgerung

BEWERTUNGS BERICHT

- ❖ Nach dem Entwurf des Bewertungsplans und der Datenerhebung sind die letzten beiden Schritte die Datenanalyse und die Berichterstattung. Die Analyse der gesammelten Daten zielt darauf ab, die Bewertungsfragen zu beantworten und festzustellen, ob das Programm eine Wirkung erzielt hat. Es gibt verschiedene Ansätze für die Analyse quantitativer Daten (Zahlen) und qualitativer Daten (Text).
- ❖ Um über die Ergebnisse und Auswirkungen des DEA-Zentrums in der Region zu berichten, müssen Sie sich auf die beabsichtigten Nutzer und Beteiligten konzentrieren und überlegen, welches Format für sie am besten geeignet ist.
- ❖ Der traditionelle Weg ist die Erstellung eines Evaluierungsberichts.

Weitere Optionen sind verschiedene Präsentationsveranstaltungen, Formate und die Verwendung unterschiedlicher Materialien:

- ❖ Workshops mit Interessengruppen
- ❖ Präsentation auf der Konferenz
- ❖ Poster
- ❖ Video
- ❖ Newsletter

BEWERTUNGSBE RICHT

- ❖ Nach dem Entwurf des Bewertungsplans und der Datenerhebung sind die letzten beiden Schritte die Datenanalyse und die Berichterstattung. Die Analyse der gesammelten Daten zielt darauf ab, die Bewertungsfragen zu beantworten und festzustellen, ob das Programm eine Wirkung erzielt hat. Es gibt verschiedene Ansätze für die Analyse quantitativer Daten (Zahlen) und qualitativer Daten (Text).
- ❖ Um über die Ergebnisse und Auswirkungen des DEA-Zentrums in der Region zu berichten, müssen Sie sich auf die beabsichtigten Nutzer und Beteiligten konzentrieren und überlegen, welches Format für sie am besten geeignet ist.
- ❖ Der traditionelle Weg ist die Erstellung eines Evaluierungsberichts.

Visualisierung von Daten zur Unterstützung der Kommunikation von Ergebnissen:

- ❖ Infografik
- ❖ Diagramme und Tabellen
- ❖ Wortwolke
- ❖ Diagramme
- ❖ Karte

NACHHALTIGKEITSSTRATEGIEN

Der Nachhaltigkeitsplan sollte Teil der ursprünglichen Konzeption des DEA-Zentrums sein und nicht nur Überlegungen zur Verbreitung der Ergebnisse, sondern auch zum Aufbau des Wachstumsmodells ermöglichen. Der Entscheidungsprozess muss auf den Ergebnissen des Bewertungsplans der bestehenden DEA-Zentren basieren.

NACHHALTIGKEIT STRATEGIEN

Der Nachhaltigkeitsplan sollte sich auf folgende Punkte konzentrieren:

- ❖ *Strategische Optionen*
- ❖ *Strukturelle Optionen beim Aufbau des DEA-Zentrums, die seiner Nachhaltigkeit zugute kommen (z. B. Anzahl der beteiligten Partner, Art der Partner, Einnahmequellen usw.).*
- ❖ *Verbreitung*
- ❖ *Sichtbarkeit des DEA-Zentrums und leichtere Verfügbarkeit der Ergebnisse*
- ❖ *Skalierungsoptionen*
- ❖ *Wie kann das DEA-Zentrum wachsen bzw. seine Tätigkeit in dem betreffenden Gebiet
— fortsetzen?*



STRATEGISCHE OPTIONEN

Beispiele für Strategien:

- ❖ *Ko-Konstruktion und Einbeziehung der verschiedenen Interessengruppen in die Planung und Entwicklung des Projekts, wodurch die Eigenverantwortung mehrerer Schlüsselakteure für das Projekt gestärkt wird*
- ❖ *realistisches Budget*
- ❖ *Strenge Bewertung zur Förderung der Nachhaltigkeit (es ist wichtig, die Bedeutung der Wiederholung und Kontinuität eines Pilotprojekts zu verstehen)*
- ❖ *Verbreitung*
- ❖ *Kommunikationsplan (Newsletter, soziale Netzwerke usw.)*
- ❖ *Markenimage/Identität des Programms*
- ❖ *Seminare, Workshops, Präsentationen*
—— *mit wichtigen Interessengruppen*
- ❖ *Systematisierung und Veröffentlichung der Ergebnisse*

SCALING

Scaling up

Maximierung der Wirkung -
Replikation/Anpassung des Modells in/an
andere Kontexte (z. B. geografische
Ausweitung; Wechsel der Zielgruppe/des
Wirtschaftssektors).

Scaling out

Ausweitung der Wirkung - Verbreitung der
Lösung/des Modells, um einen effektiveren
und systemischen Wandel zu erreichen.
Aneignung des Modells durch andere
Einrichtungen/Initiativen

Deep scaling

Vertiefung der Wirkung -
Diversifizierung des Produkt-
oder
Dienstleistungsangebots für
den Begünstigten (z. B.
Steigerung der Qualität der
Dienstleistungen/Produkte,
Erhöhung der Anzahl der
Dienstleistungen/Produkte,
Entwicklung innovativerer
Managementstrategien)

Strategien

Beispiele für Strategien:

- ❖ *Suche nach neuen Finanzierungsmöglichkeiten*
- ❖ *Franchise-Modell*
- ❖ *Ausbildung von Technikern/Fachkräften der Einrichtungen*
- ❖ *Entwicklung eines methodischen Leitfadens*



**DEA-ZENTRUM
KLAGENFURT**

**KONTAKT
ADRESSE
TELEFON
E-MAIL**

**DEA-ZENTRUM
VICENZA**

**KONTAKT
ADRESSE
TELEFON
E-MAIL**

Ende