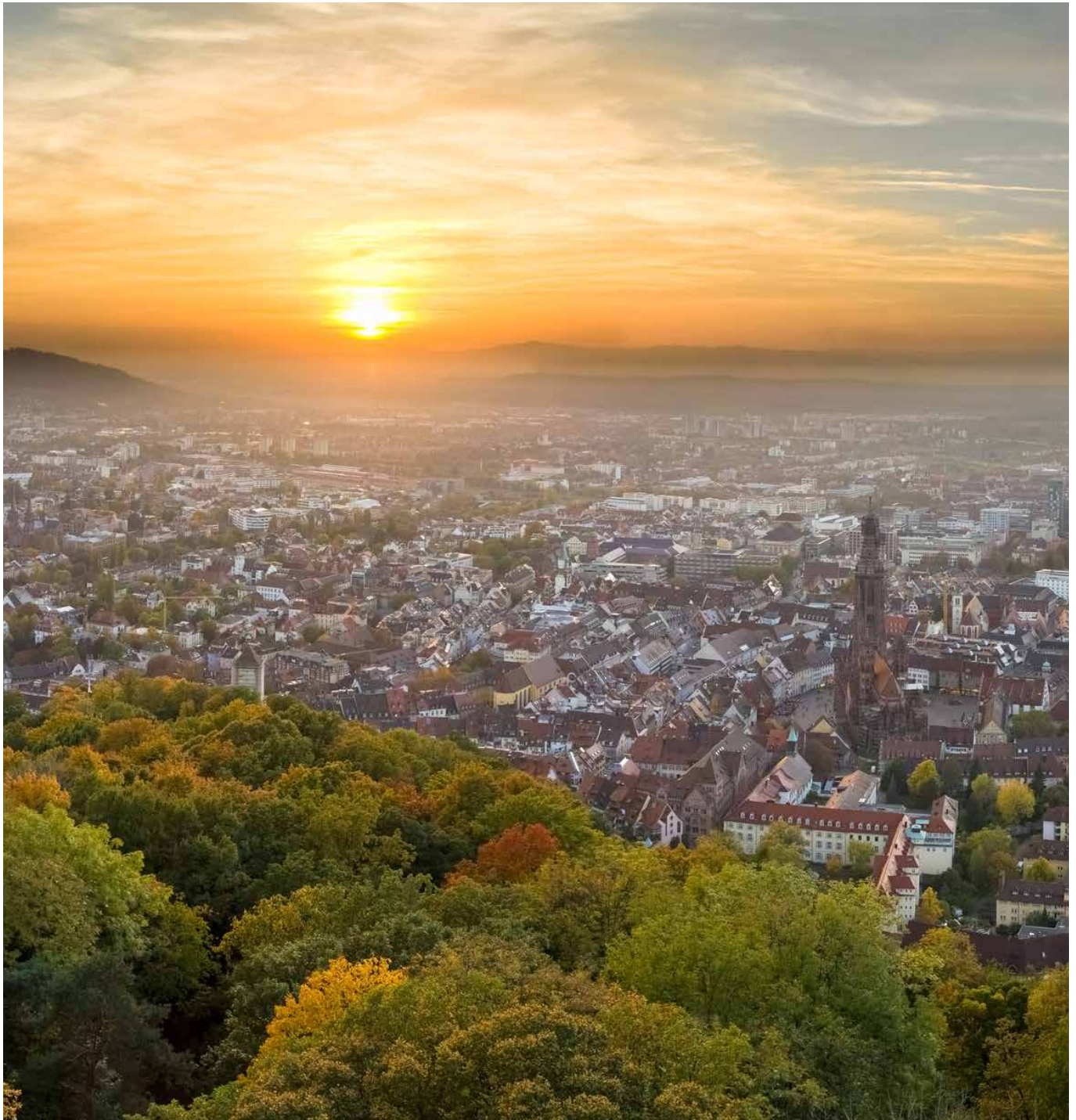

PRESSESCHAU

STIFTUNGSWELT WINTER 2018



DAS FREIBURGER INSTITUT FÜR PERSÖNLICHKEITSDIDAKTIK

mit freundlicher Genehmigung von www.stiftungen.org

PRESSESCHAU

STIFTUNGSWELT WINTER 2018



Gemeinsam mit seinem Kollegen Uli Sambeth begleitet Christoph Röckelein die interne Personalentwicklung der Robert Bosch Stiftung in ihrer Kultur- und Organisationsentwicklung.

Ein Werkstattbericht mit freundlicher Genehmigung von www.stiftungen.org

INHALT

1. Mit einer neuen Haltung in Bewegung bleiben, S. 3-5
2. Gehen wir ins Gestalten oder bleiben wir beim Verwalten?, S. 5-7
Interview mit Uli Sambeth und Christoph Röckelein
3. Weiterbildung tut not, S. 8

Mit einer neuen Haltung in Bewegung bleiben

Organisationsentwicklung in einer Stiftung kann nur gelingen, wenn die Mitarbeiter sie aktiv mittragen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor besteht deshalb darin, die Veränderung durch Maßnahmen der Personalentwicklung intensiv zu begleiten. Ein Werkstattbericht

von **Roland Bender**

→ Wenn es der Anspruch einer Stiftung ist, einen Beitrag zur Verbesserung der gesellschaftlichen Verhältnisse zu leisten, gilt dieser Anspruch dann in gleichem Maße auch nach innen, an die eigene Organisation? Wie gehen wir Veränderungsprozesse an, die Mitarbeiter aktiv mitgestalten und in denen sie somit Akteure und nicht Objekte der Veränderung sind? Handeln wir im Alltag nach den immer schon bewährten Mustern oder beginnt Veränderung nicht genau dort?

Versetzen Sie sich in folgende Situation: Sie suchen eine neue Mitarbeiterin bzw. einen neuen Mitarbeiter und werden für die Position demnächst eine Stellenanzeige schalten. Greifen Sie dann zum bekannten Text, den es bereits für den jetzigen Stelleninhaber, seinen Vorgänger und vielleicht sogar seinen Vorvorgänger gegeben hat, und aktualisieren Sie ihn nur leicht? Das wäre eine routinierte Art der Aufgabenerledigung, die dafür sorgt, dass alles beim Alten bleibt. Und damit eine Chance auf Veränderung hin zu einem neuen Selbstverständnis der eigenen Organisation vergeblich.

Maßnahmen, die das eigene Handeln hinterfragen und in gewissen Abständen neu justieren, sollten für Stiftungen, unabhängig von Größe und Fördervolumen, selbst-

verständlich sein. Dabei kommen zentrale Aspekte auf den Tisch, etwa Fragen zur Strategie, Wirkungsorientierung oder Steigerung der Effizienz. Denn positive Veränderung anzustoßen, ist ein Grundprinzip von Stiftungsarbeit. Sie zeichnet den Stiftungssektor aus und liegt quasi in der DNA von Stiftungen begründet. Wer sich diesem Anspruch in der eigenen Organisation stellt, wird bald merken: Die Mitarbeiter müssen einen aktiven Part übernehmen. Daher müssen Personal- und Organisationsentwicklung immer zusammengedacht werden; erst die Kombination aus beiden ermöglicht eine dauerhafte Veränderung.

Viele Stiftungen verstehen sich als Akteure einer innovativen Branche, deren Wirken tief in unsere Gesellschaft hineinreicht. Sie initiieren und fördern Modellhaftes. Umso mehr kommt es darauf an, sich aus sich selbst heraus auch für die eigene Sache als „Antreiber“ zu begreifen, um den Stiftungszweck zukunftsfähig zu halten und dessen Umsetzung zeitgemäß weiterzuentwickeln.

Genau diese entscheidende Leistung erbringt in der Praxis das Stiftungspersonal gemeinsam, vom Praktikanten bis zur Führungskraft, von der Buchhalterin bis zum Themenexperten, die Geschäftsführung genauso wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Organisationseinheiten eines Hauses. Und dies gilt nicht nur für hauptamtlich Beschäftigte, sondern umfasst auch ehrenamtliche Kräfte.

Kultur des Miteinanders

Ziel der Veränderung, wie wir sie in der Robert Bosch Stiftung in Gang gesetzt haben, ist es, Eigenverantwortlichkeit und Teamarbeit grundlegend zu stärken. Hierzu bedarf es der eigentlich selbstverständlichen Haltung des Miteinanders aller Beteiligten oder umfassender: einer Kultur des Miteinanders. Die gelebte Organisationskultur ist, neben

organisatorischen Maßnahmen wie Erweiterung der Unterschriftsberechtigung oder Delegation von Genehmigungsverfahren, zu einem zentralen Merkmal der Veränderung geworden. Offenheit, Delegation von Verantwortung, Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme, Wertschätzung, Vertrauen, Gemeinschaft, Spaß und Freude sowie Humor sind für uns die entscheidenden Stichworte, die diese neue Kultur prägen sollen. Im täglichen Umgang miteinander müssen wir diese Werte praktizieren – aber oft auch erst einüben.

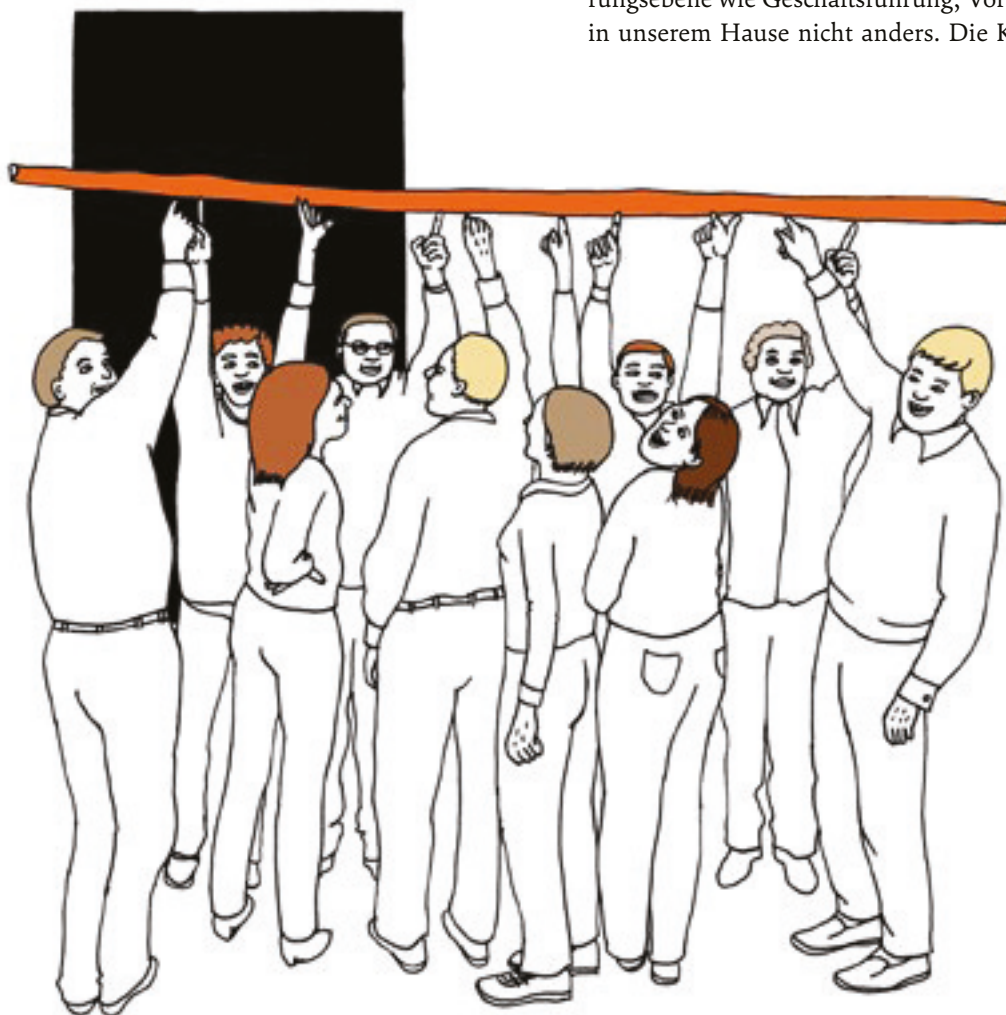
Hoch engagierte, hoch kompetente und hoch motivierte Mitarbeitende halten und gewinnen wir aber nur, wenn wir diese Werte im Alltag erfahrbar machen. Für die Personalarbeit heißt dies konkret: Welche Fähigkeiten und Kompetenzen erwarten wir von einer Mitarbeiterin, einem Mitarbeiter? Was bieten wir an? Welche Rollen im Personaltableau innerhalb der Organisation sind notwendig und zukunftsorientiert? Welche Prozesse müssen wir in den Blick nehmen? Wie machen wir das Personal fit für

die Zukunft? Es ist zweifelsohne erfolgsfördernd, die Veränderungsprozesse von Anfang an konsequent durch eine Personalstrategie zu begleiten.

Die gute Nachricht lautet: Gerade Stiftungen haben hier oft bessere Voraussetzungen als andere Arbeitgeber. Denn erfahrungsgemäß ist die Identifikation der Mitarbeiterschaft mit „ihrer“ Stiftung überdurchschnittlich hoch und somit eine sehr gute Voraussetzung für Veränderung. Mitarbeiter, die eigenverantwortlich handeln, die Prozesse und Entscheidungen auf ihre Effizienz hinterfragen und die mitgestalten wollen, bilden die entscheidende Ressource, um in den Lern- und damit Veränderungsprozess einzusteigen und die neue Kultur des Miteinanders zu erarbeiten und auszugestalten. Dies wird umso wichtiger, je kleiner eine Stiftung ist. Denn dann machen bereits ein oder zwei feste Kräfte einen erheblichen Unterschied.

Im Reflexionsmodus

Die Organisationskultur und die operative Arbeit vieler Stiftungen wird durch den Top-Down-Ansatz geprägt und somit von der Spitze aus bestimmt; entweder vom Stifter selbst oder in seiner Nachfolge durch die oberste Führungsebene wie Geschäftsführung, Vorstand etc. – das ist in unserem Hause nicht anders. Die Kultur des Mitein-



anders in der Personal- und Organisationsentwicklung steht für ein neues Führungsverständnis. Die Rolle des obersten Entscheidungsgremiums – in der Robert Bosch Stiftung ist dies das Kuratorium – hat sich gewandelt. Es befasst sich jetzt in erster Linie mit strategischen Grundsatzen. Die operativen Aufgaben der Förderung wurden konsequent an die Geschäftsführung delegiert. Die gesamte Geschäftsstelle befand sich gleichermaßen und gemeinsam im Reflexionsmodus, der die Vergangenheit aufnimmt und der zunächst der Selbstvergewisserung dient, bevor neue Instrumente, Prozesse und Formate erarbeitet und eingeführt werden.

Was ist das Neue? Die Projektverantwortlichkeit wird nicht über den Status in der Hierarchie definiert, sondern richtet sich nach der inhaltlichen Notwendigkeit des jeweiligen Vorhabens. Die verfügbare Expertise und das vorhandene Wissen der Organisation werden anlassbezogen zusammengeführt; dank Digitalisierung und den entsprechenden technischen Möglichkeiten gelingt dies immer besser. „Themenverantwortliche“ übernehmen Aufgaben, die früher teilweise nur Bereichsleitungen vorbehalten waren. Autorität entsteht somit aus der Sache heraus, nicht aus der Position im Organigramm. Es gibt Lernräume auf kollegialer Basis sowie Teamforen, die dem Austausch dienen.

Für eine neue Personalstrategie und -entwicklung in einer Stiftung sind nach unseren Erfahrungen einige Punkte zu beachten und, je nach Ausgangslage, neu auf den Weg zu bringen, die wir in nebenstehender Checkliste festgehalten haben.

Wir haben uns entschieden: Wir sind davon überzeugt, dass eine Kultur des Miteinanders für die Robert Bosch Stiftung das Richtige ist. Unser gemeinsames Ziel ist eine teamorientierte Dialogkultur zur optimalen Erfüllung unseres Stiftungszwecks. ←



Über den Autor Roland Bender ist Sozialwissenschaftler und Fachkaufmann für Organisation. Seit 2013 leitet er die Personalabteilung der Robert Bosch Stiftung.

Checkliste Personalstrategie

1. Der Veränderungsprozess ist eine Chance und Notwendigkeit für die Organisation als Ganzes. Er nimmt jede einzelne Mitarbeiterin und jeden einzelnen Mitarbeiter ernst und stärkt alle.
2. Personalverantwortliche haben eine Schlüsselfunktion. Ihre Aufgaben reichen von Moderation über Beratung bis hin zu Entwicklungsmaßnahmen, die für die Kultur des Miteinanders qualifizieren.
3. Kompetenzmanagement und individuelle Angebote der Personalentwicklung sind treibende Kräfte im Prozess.
4. Individuelle Zielvereinbarungen und Freiräume, die unternehmerisches Denken fördern, sind notwendig.
5. Bedürfnis und Bereitschaft für Austausch in der Mitarbeiterschaft sind enorm. Um diese zu nutzen, sind Räume bzw. Gesprächsrunden (Teams) jenseits aller Hierarchien notwendig. Dafür braucht es Moderatoren.
6. Die Eigenverantwortlichkeit und Selbststeuerung von Teams setzt neue Kräfte frei. Motto: Wer kann was am besten?
7. Eine Kulturentwicklung bleibt nicht ohne Folgen für die Organisation: Administrative Prozesse bedürfen einer Überprüfung.
8. Es gibt unterschiedliche Geschwindigkeiten Einzelner im Prozess. Das ist legitim. Aber der Zug stoppt nicht dauerhaft oder kehrt gar um.
9. Führung verändert sich: Ausschließliche operative Verantwortung wandelt sich unter anderem in Beratungs- und strategische Steuerungsaufgaben. Führungsleitlinien definieren das neue Selbstverständnis. Es ist unabdingbar, Transparenz herzustellen über Ziele, Instrumente, Etappen, Zwischenergebnisse.
10. Umlernprozesse müssen moderiert werden.
11. Auftretende Schwierigkeiten dürfen nicht mit alten Reaktionsmustern beantwortet werden.
12. Externe Unterstützung ermöglicht die notwendige Distanz, schafft Professionalität und bewahrt einen vor dem eigenen „blinden Fleck“.
13. Es ist sinnvoll, Netzwerke im Stiftungssektor zu nutzen, die Erfahrungen teilen und Unterstützung anbieten, wie das ThinkLab des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen oder die Deutsche Stiftungsakademie.

Gehen wir ins Gestalten oder bleiben wir beim Verwalten?

Die Organisationsberater **Christoph Röckelein** und **Ulrich Sambeth** über Entwicklungsprozesse in Stiftungen

Stiftungswelt: Herr Dr. Röckelein, Herr Sambeth, warum sollten sich Stiftungen mit internen Entwicklungsprozessen zu Personal und Organisation befassen?

Dr. Christoph Röckelein: Sinn zu stiften ist ein hoher Anspruch und ein hohes Gut in der Gesellschaft. Stiftungen leisten Außergewöhnliches und müssen dabei stets Vision und Praxis zusammenbringen. Das macht es notwendig, einen ständigen Lern- und Entwicklungsprozess zu etablieren: in den Spannungsfeldern von Stiftungssinn/Stiftungszweck, Person und Organisation sowie Prozess und Struktur. Stiftungen haben ein Alleinstellungsmerkmal in Haltung und Selbstverständnis: Sie können und müssen ihre Entwicklungsprozesse ohne das Diktat des Marktes angehen; das ist Privileg und Herausforderung zugleich. Dabei müssen sie auf eine Kultur des Lernens und des Miteinanders setzen, die wertschätzt, was ist, aber gleichzeitig die Tür öffnet zu dem, was werden soll. Dies bedeutet Arbeit an der inneren Haltung der Personen und an der gemeinsamen Organisationskultur. Wache Aufmerksamkeit, Bewusstheit, Beweglichkeit und dialogische Kommunikation sind Indikatoren für eine hilfreiche Haltung und Kultur. Diese internen Entwicklungsprozesse wirken sich im äußeren Handeln aus – und umgekehrt.

Ulrich Sambeth: In diesem dynamischen Selbstverständnis stehen Stiftungen trotz ihres speziellen Charakters – wie alle Arbeitgeber – auch vor der Herausforderung, das am besten geeignete Personal zu halten, an der Entwick-

lung zu beteiligen und bei Bedarf zu gewinnen. Es braucht mehr Unterschiedlichkeit und nicht Uniformität, um dauerhaft Spitzenqualität zu erreichen! Daher sind die Standortbestimmung, die Selbstreflexion, das Hineinhören in die Organisation und die Neuorientierung entscheidend für Qualität und Nachhaltigkeit. Dies gilt für Personen ebenso wie für das gesamte System. Die Kernfrage lautet: Gehen wir ins Gestalten oder bleiben wir beim Verwalten?

Spielt die Größe der Stiftung eine entscheidende Rolle?

Sambeth: Natürlich hat eine kleine Stiftung andere personelle Bedarfe und Möglichkeiten als eine große. Wahrscheinlich hat eine kleine Stiftung keinen Mitarbeiter, der hauptamtlich ausschließlich für Personal verantwortlich ist. Aber: Zweck einer jeden begleiteten Veränderung ist die Zukunftsfähigkeit der Organisation. Ob diese aus fünf, zwanzig oder zweihundert Menschen besteht, ist letztlich nicht entscheidend.

Röckelein: Qualität und Reifegrad einer Organisation sind nahezu unabhängig von ihrer Größe. Man kann sogar sagen, dass für kleine Stiftungen die Bereitschaft zur Selbstirritation und zur Selbstreflexion besonders wichtig ist, um sich zu hinterfragen. Unterschiedlich sind nur Dauer und Komplexität des Prozesses, um alle Betroffenen mitzunehmen.

Was ist die Aufgabe von Führung in den Entwicklungsprozessen?

Röckelein: Führung muss über die eigenen Denk- und Interaktionsmuster reflektieren, den Wandel lesen können und ihn dann bewusst gestalten. Das bedeutet, entsprechende Indikatoren zu erkennen und zu analysieren sowie zu dechiffrieren, was bisher vielleicht gar nicht auf dem Plan war. Welche mentalen Modelle herrschen bei uns vor? Warum ist dies so? Wie wollen wir uns weiterentwickeln? Führung

steht für eine wertegeleitete Haltung, die Strategie und Koordination prägt. Und sie steht idealerweise für eine Ermöglichungskultur, in der personale und organisationale Potenziale sich entfalten und wirksam werden können.

Sambeth: Genau das ist die Botschaft! Führung muss Menschen verstehen können, das soziale System „Stiftung“ steuern, gute Beziehungen vorleben und überzeugend Sinn vermitteln. Sie muss eine eigene „Story“ erzählen können: Woher kommen wir, wo stehen wir und wohin wollen wir uns entwickeln? Und vor allem: Wozu ist die Entwicklung notwendig?

Wie geht man mit Mitarbeitern um, die blockieren oder sich nicht beteiligen?

Sambeth: Zunächst ist Akzeptanz das Tor zur Veränderung: Veränderung löst bei den Betroffenen immer sehr unterschiedliche Reaktionen aus. Das Spektrum geht von Unterstützern und Mitmachern über Skeptiker bis hin zu Bremsern und Blockierern. Das hängt von den jeweiligen Vorerfahrungen, unterschiedlichen Motivationen oder auch zum Teil versteckten Zielen ab, die die Menschen mitbringen. Es geht zunächst darum, das wahrzunehmen und anzuerkennen.

Röckelein: Menschen brauchen bei Veränderung vor allem immer wieder Transparenz über deren Sinn. Sie benötigen Zeit und Raum, sich im professionellen Setting über die Situation auszutauschen und im Dialog zu sein über das, was es braucht, damit die Veränderung gelingt. Dazu gehört die Bereitschaft aller, auf allen Ebenen der Organisation zuzuhören, Begleitung anzubieten und gleichzeitig konsequent Entscheidungen zu treffen. Ein guter Entwicklungsprozess setzt zudem auf die konstruktiven Aspekte des Widerstands und reift durch die offene und dialogorientierte Auseinandersetzung.

Sambeth: Ja, Entwicklung braucht Widerstand – und die bewusste Arbeit damit. So kann die Klugheit der Organisation genutzt werden und ein tatsächlicher Wandel stattfinden. Für Bremsen und Blockierer gibt es die Chance, ihre Bedenken einzubringen und sie in konstruktive, hilfreiche Beiträge zu verwandeln. Das gelingt auch meistens durch eine gute und offene Auseinandersetzung. Grundsätzlich darf eine Organisation sich nicht vor Konfrontationen und auch Trennungen scheuen, wenn manche Akteure auf dem Weg keinerlei Entwicklungsbereitschaft zeigen. Denn für alle Beteiligten muss klar sein: Der Zug verlangsamt sich vielleicht oder wechselt eventuell die Fahrspur, aber er fährt auf jeden Fall weiter.

Was ist grundsätzlich zu beachten, damit eine Stiftung in Bewegung kommt?

Röckelein: Zunächst: Sie ist immer schon in Bewegung. Aber kann sie sich immer wieder bewusst machen, ob diese Bewegung überhaupt das ist, was sie zurzeit möchte? Hier braucht es Selbstvergewisserung in Lern- und Reflexionsformaten. Es braucht Zeit und Initiative, die das Bewusstsein erhöhen für das gegenwärtige Tun, für Wirksamkeit und Intention. Ziel sollte es sein, das tägliche Tun mit einer Ebene der professionellen Reflexion zu verbinden und dann ein Entwicklungsdesign zu entwerfen, das zur jeweiligen Stiftungskultur passt.

Sambeth: Das Überdenken und Neuausrichten der Führungs-, Personal- und Organisationsstrukturen sowie daraus folgende neue Arbeitsformen bedeuten eine tiefgreifende Veränderung, verbunden mit mehr Verantwortung für den Einzelnen. Daher ist eine Resonanzebene im gesamten Prozess enorm wichtig. Wir empfehlen dringend klar festgelegte Dialog- und Feedback-Formate, an denen alle Mitarbeiter teilhaben. Man muss den Entwicklungsprozess sichtbar machen und exemplarisch gelingende Projekte vorstellen im Sinne von „Wir und unser Projektziel“. Dann wird der „Belohnungseffekt“ für alle spürbar. Und natürlich kommt es auf professionelle Beratung, Moderation und Begleitung von außen an sowie auf die Bereitschaft der Organisation, interne und externe Impulse anzunehmen. ←

Interview: Stephanie Rieder-Hintze



Über die Interviewpartner **Dr. Christoph Röckelein** arbeitet seit 1999 als Executive Coach und Berater und führt als geschäftsführender Leiter das Freiburger Institut für Persönlichkeitsdidaktik. **Ulrich Sambeth** ist Coach und Organisationsentwickler sowie geschäftsführender Gesellschafter der Maiconsulting GmbH und Co.KG. Beide begleiten die Robert Bosch Stiftung GmbH seit 2015.

Weiterbildung tut not

Ein Appell an Stiftungen und ihre Mitarbeiter

von Roland Bender

→ Wer kennt das nicht: Der Genehmigungsprozess für die Weiterbildung ist erfolgreich durchlaufen, der Termin lang im Voraus festgelegt – und dann kommt sie auf einmal doch ganz ungelegen. Denn gerade jetzt sind noch wichtige Aufgaben zu erledigen. Während der Abwesenheit bleibt die Arbeit natürlich liegen. Zurück am Schreibtisch, müssen diese Vorgänge nachgearbeitet werden; viele neue liegen dann bereits obenauf. Besonders ärgerlich, falls nur ein Bruchteil der Weiterbildung wirklich relevant war. Außerdem erwartet der Vorgesetzte einen Bericht, und auch die Vorstellung in Teamsitzungen ist geplant – ein zusätzlicher Zeitaufwand. Alles in allem bleibt die Erkenntnis: Der Arbeitsalltag spricht eindeutig gegen die Teilnahme an einer Weiterbildungsveranstaltung.

Und dennoch: Es gibt keine Alternative zur Weiterbildung jedes Einzelnen! Lebenslanges Lernen ist keine abgedroschene Formel, sondern beschreibt eine grundsätzliche Haltung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie Führungskräfte verinnerlichen müssen; ganz besonders in veränderungsorientierten Organisationen. Und zu denen sollten sich Stiftungen zählen. Wer aufhört zu lernen, hat aufgehört, am Leben teilzunehmen, lautet eine Weisheit.

Geistiger „Unruhezustand“ als Triebfeder

Dies bedeutet in der Konsequenz, dass Stiftungen als Arbeitgeber die Voraussetzungen für Weiterbildungsmöglichkeiten schaffen müssen. Umgekehrt sollten sie auch von ihren Mitarbeitenden die Einstellung erwarten, Weiterbildung als ein selbstverständliches Element ihrer Arbeit zu verstehen und praktisch umzusetzen. In Zeiten der Veränderung, unklarer Zukunftsperspektiven, zunehmender Komplexität und des Verschwindens eindeutiger Wirkungszusammenhänge bedarf es einer ständigen Anpassung von Konzepten und Förderstrategien.

Ein geistiger „Unruhezustand“ sollte die Triebfeder für entscheidende Fragen des Stiftungshandelns sein: Haben wir die wirkungsvollste Lösung für unseren Stiftungszweck? Sind wir mit unseren Konzepten und Organisationsstrukturen anschlussfähig an die Anforderungen unserer Zeit? Sollten wir nicht den Austausch mit Partnern suchen, die konträre Erfahrungen im jeweiligen Feld machen?

Das Motto lautet: Nicht Selbstgewissheit pflegen – Selbstvergewisserung suchen! Antworten darauf können Fort- und Weiterbildungsaktivitäten geben. Wichtig dabei: Sie sollten

nicht nur aus „zielgruppengerechten“ (= homogenen) Teilnehmerangeboten bestehen. Denn gerade die Mischung verschiedener Perspektiven (Teilnehmer unterschiedlicher Herkunft, Vorbildung, Hierarchien) erschließt jedem Einzelnen neue Erkenntnisse.

Auch an den Formaten muss gearbeitet werden. Immer noch ist der sogenannte Frontalunterricht die gängige Methode vieler Veranstaltungen. Diskursive Formate hingegen gelten oft als ungeeignet für die Wissensvermittlung. Eine eklatante Fehleinschätzung! Wir brauchen mehr Austausch und mehr gemeinsame Lernformate, um Wissensaustausch und Lernerfahrungen über die Grenzen von Sektoren und Institutionen hinweg zu ermöglichen. „Lernende Organisation“ ist ein beliebtes Schlagwort. Neue Impulse aus Weiterbildungen können hier viele Veränderungen bewirken. Lassen Sie uns dynamische Lern- und Organisationskulturen entwickeln – es ist an der Zeit! ←



Das Freiburger Institut für Persönlichkeitsdidaktik vereint unter einem Dach wissenschaftliche Forschung und Lehre sowie Dienstleistungen im Kontext von Coaching, Beratung und Projektbegleitung.



DR. CHRISTOPH RÖCKELEIN

Dr. Christoph Röckelein arbeitet seit 1999 als Executive Coach und Berater in Wirtschaftsunternehmen und Organisationen. Er ist geschäftsführender Leiter des Freiburger Instituts für Persönlichkeitsdidaktik (Pedaktik). Die von ihm begründete Pedaktik erforscht er und wendet sie in personenbezogenen Beratungskonzepten der Führungskräfteentwicklung an. Als wissenschaftlicher Leiter verantwortet er diese auch seit 2007 in der Umsetzung und Anwendung im „Kontaktstudium Haltungsbasiertes Coaching und Beratung“ an der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung der Pädagogischen Hochschule Freiburg.



Dr. Christoph Röckelein
Junghofweg 3
79289 Horben-Langackern
Tel. 0049 761 70 598 08
E-Mail: cr@institut-roeckelein.de
Internet: www.institut-roeckelein.de