



# Situatives Projektmanagement

## Eine Weiterbildung

ab Juni 2009

P 804



**Erweitern Sie Ihre Handlungsspielräume und lernen Sie, die Probleme dort anzupacken, wo sie entstehen – im Umgang mit Menschen.**

Sind Sie zufrieden mit dem Verlauf Ihrer Projekte? Viele Projektleiter sind es nicht. Und das hat einen Grund: Sie kennen zwar die wichtigsten Methoden und Instrumente des Projektmanagements, merken aber gleichzeitig, dass diese für den Projekterfolg längst nicht ausreichen. Aber woran liegt das?

Methoden und Techniken sind die Grundlage für eine gute Projektarbeit. Aber Projektleiter haben es mit den unterschiedlichsten Menschen und Situationen zu tun, die sich nicht immer an ihre Pläne halten. Über den Projekterfolg entscheiden dann häufig Ihre Fähigkeiten, die „weichen“ Faktoren im Projekt zu gestalten, also Ihr Wissen um den Umgang mit Menschen.

Diese sozialen Fähigkeiten kann man nicht einfach aus einem Buch lernen, sondern man braucht für den jeweiligen Kontext die passende Handlungsoption.

**Wirkungen**

Diese Weiterbildung haben wir entworfen, um Sie bei diesen Herausforderungen in komplexen Projektsituationen zu begleiten. Wir bieten Ihnen die Möglichkeit, auf dem Hintergrund der beruflichen Praxis Ihre eigene Führungskompetenz zu reflektieren und weiter zu entwickeln – eine Art des Erfahrungslernens, das den Prozess des Problemlösens mit dem des Lernens kombiniert. Entscheidend für den Erfolg des Seminars ist es, dass sich das Lernen an tatsächlich vorhandenen Problemen in den Projekten vollzieht.

## **Ziele**

In dieser Weiterbildung haben Sie Zeit und Gelegenheit, Ihre Führungs-, Team-, Verhandlungs- und Konfliktfähigkeiten zu stärken und weiter zu entwickeln. Sie erhalten neue Impulse und Anregungen und erweitern systematisch Ihren persönlichen Handlungsspielraum, um auch in schwierigen Situationen professionell entscheiden und handeln zu können. Sie lernen, die Probleme dort anzupacken, wo sie entstehen: Nämlich zu 80 Prozent nicht auf technischer oder fachlicher Seite, sondern auf menschlicher Seite: innerhalb des eigenen Teams, mit dem Auftraggeber sowie mit den Kunden des Projekts.

## **Zielgruppe**

Situatives Projektmanagement eignet sich für alle Menschen, die bereits über Erfahrungen im Leiten von Projekten verfügen und ihre Fähigkeiten und Handlungsspielräume in Projekten systematisch erweitern wollen. Das Seminar ist gedacht für (Teil-) Projektleiter, die bereit sind, Ihre Erfahrungen im Führen von Mitarbeitern zu reflektieren. Sie erhalten neue Impulse und Anregungen, um Ihren persönlichen Handlungsspielraum zu erweitern und auch in unübersichtlichen Situationen professionell entscheiden und handeln zu können.

Das Seminar eignet sich ebenfalls für alle Menschen, die als Teamleiter neu in der Führungsverantwortung sind – einerseits um vorhandene Führungskompetenzen zu erweitern und Stärken auszubauen, andererseits zur Entdeckung und Veränderung eigener unbewusster Denk-, Gefühls- und Handlungsmuster, die sich im Umgang mit ihren Mitarbeitern störend auswirken.

## **Voraussetzungen**

- Mindestens ein Jahr Projektpraxis, idealerweise als (Teil-) Projektleiter
- Kenntnis der Basistechniken des Projektmanagements

## **Kursinhalte**

In dieser 5-phasigen Kursreihe steht neben den Methoden für Projektarbeit die konkrete Arbeit an der eigenen beruflichen Entwicklung im Projektmanagement im Blickpunkt. Der Kurs gliedert sich in folgende fünf Phasen:

### **1. Mitarbeiter führen in Projekten**

Lernen Sie, wie Sie als Projektleiter jedes Team auch und gerade ohne Weisungsbefugnis erfolgreich führen können.

### **2. Projektteams effektiv leiten**

Erfahren Sie, was Sie als Projektleiter tun können, um ein motiviertes Team zu bekommen, das gut zusammenarbeitet.

### **3. Zielorientiert arbeiten im Team**

Erleben Sie effektives Teamwork in einem erfolgreichen Projektteam – nicht theoretisch, sondern hautnah bei der Lösung vielfältiger Aufgaben.

### **4. Kommunikation im Projekt**

Erfahren Sie, wie Sie Ihre Besprechungen und Kommunikation im Projekt so gestalten können, dass die Gruppenprozesse erfolgreich verlaufen.

### **5. Verhandeln & Konflikte lösen**

Lernen Sie, als Projektleiter Ihre Konflikte konstruktiv zu lösen und in Verhandlungen zu guten Ergebnissen zu kommen.

Für alle Inhalte gilt: Wenig Theorie, viel Praxis aus dem eigenen Projektalltag. Denn wir arbeiten ganz konkret an den Projektsituationen unserer Teilnehmer/innen und nicht an allgemeinen Fallstudien. So können die vorgestellten Themen sofort auf die eigenen Projekte angewendet werden.

## I Mitarbeiter führen in Projekten

**Lernen Sie, wie Sie als Projektleiter jedes Team auch und gerade ohne Weisungsbefugnis erfolgreich führen können.**

Sie möchten Projektmitarbeiter führen und ihnen Aufgaben delegieren, ohne ihr direkter Chef zu sein? Und dabei sollten Ihre Teammitglieder hoch motiviert sein, um schnell und zuverlässig die zugedachte Arbeit zu erledigen? Wie können Sie diese herausfordernde Führungsaufgabe erfolgreich erfüllen?

### **Ziele**

Führen ohne disziplinarische Verantwortung - geht das? In diesem Modul lernen Sie als Projektleiter zu führen - auch und gerade ohne Weisungsbefugnis. Führen im Projekt bedeutet nicht hundert Führungstechniken zu beherrschen, sondern überzeugend zu kommunizieren. Führung ist nicht Technik, sondern Haltung. Wir zeigen Ihnen unterschiedliche Führungsstile auf und wann sie bei wem geeignet sind, damit Sie auch in schwierigen Führungssituationen handlungsfähig bleiben. So erhalten Sie die Motivation Ihrer Mitarbeiter und können Verantwortung und Aufgaben verlässlich delegieren.

### **Inhalte**

- In welchen Situationen wird Führung zur Herausforderung?
- Wann und wo ist mein bevorzugter Führungsstil angebracht?
- Wie kann ich passend zu mir, dem Mitarbeiter und der Situation führen?
- Wie schaffe ich Ersatz für disziplinarische Macht?
- Mitarbeiter wollen motiviert werden – doch was motiviert wirklich?
- Wie kann ich der De-Motivation entgegenwirken?
- Wie kann ich Projektaufgaben gekonnt an meine Mitarbeiter delegieren?

## II Projektteams effektiv leiten

**Erfahren Sie, was Sie als Projektleiter tun können, um ein motiviertes Team zu bekommen, das gut zusammenarbeitet.**

Sie wollen keine Einzelkämpfer in Ihrem Projekt, sondern ein motiviertes Team, das gut zusammenarbeitet? Sie wollen kein nebeneinander oder gar gegeneinander, sondern ein Miteinander auf ein gemeinsames Ziel hin? Worauf kommt es dabei an? Wie können Sie die Teamentwicklung gezielt fördern?

### **Ziele**

Teams können sehr produktiv sein, wenn sich Stärken ergänzen und individuelle Schwächen kompensiert werden. Das Ziel dieses Moduls ist es, die wichtigsten Aspekte guter Teamarbeit zu erkennen und Wege aufzuzeigen, wie Sie als Projektleiter mit Ihrem Team dorthin kommen. Wir zeigen Ihnen, worauf es bei der Auswahl und Zusammensetzung des Teams ankommt und welche persönlichen Aspekte neben den fachlichen Themen eine Rolle spielen. Sie lernen, in welchen Phasen sich ein Team entwickelt bis es produktiv ist und wie Sie einen Projekt-Kickoff schon zur Teambildung nutzen können.

### **Inhalte**

- Was zeichnet ein Spitzenteam aus?
- Wie komme ich zu einem wirklich guten Projektteam?
- Wie entwickelt sich ein Team, und was kann ich selbst dazu beitragen?
- Wie lässt sich der Kickoff-Workshop als Mittel zur Teambildung nutzen?
- Welche Spielregeln sind hilfreich für die Kommunikation in Teams?
- Welche soziale Rollen braucht ein Team?
- Wie kann ich Aufgaben aktiv gestalten?
- Wie löse ich Konflikte im Team? Wie gehe ich mit schwierigen Fällen um?

### III Zielorientiert arbeiten im Team

**Erleben Sie effektives Teamwork in einem erfolgreichen Projektteam – nicht theoretisch, sondern hautnah in vielfältigen Aufgaben.**

Die Entstehung wirkungsvoller Teams ist ein Prozess, der aufmerksam begleitet und gepflegt werden will. Doch wie funktioniert ein Team wirklich? Was braucht es, damit Ihr Team erfolgreich sein kann? Wie bringen Sie sich als Person in ein Team ein? Was müssen Sie dazu noch lernen?

#### **Ziele**

Können Teams wirklich mehr erreichen als eine Gruppe von Individualisten? Für die einen stellt sich diese Frage gar nicht mehr. Andere bezweifeln es. Viele Menschen haben eine effektive Teamarbeit höchstens im Mannschaftssport erlebt. In diesem Modul reden wir nicht theoretisch über Teams, sondern Sie erleben Teamarbeit in vielen konkreten Situationen hautnah. Sie bekommen knifflige Aufgaben gestellt und arbeiten im Team unter Zeitdruck an der Lösung. Wie im wirklichen Leben. Dabei arbeiten wir heraus, was es braucht, damit ein Team wirklich effektiv funktioniert.

#### **Inhalte**

- Wie entwickelt sich ein Team und was macht gute Teamarbeit aus?
- Was muss geklärt sein, damit jeder weiß, wohin die Reise geht?
- Wie überprüfe ich, ob wir alle dasselbe Verständnis vom Ziel haben?
- Welche Rollen braucht es für eine gute Teamarbeit?
- Wie moderiert man Teamarbeit, und wie steuert man die Zeit?
- Wie sieht eine pragmatische Vorgehensweise in einem Team aus?
- Was sind wichtige Spielregeln für eine gute Zusammenarbeit im Team??

## IV Kommunikation im Projekt

**Erfahren Sie, wie Sie Ihre Besprechungen und Kommunikation im Projekt so gestalten, dass die Gruppenprozesse erfolgreich verlaufen.**

Gruppen sicher und zielführend zu moderieren, gehört zu den zentralen Schlüsselqualifikationen für Projektleiter. Gelingt es Ihnen, in Besprechungen schnell zu Entscheidungen zu kommen? Kommen dabei immer alle zu Wort? Und wie gehen Sie mit Konflikten und schwierigen Situationen um? Bieten Sie in Workshops eine Atmosphäre, in der ihr Team sein Potential entfalten kann?

### Ziele

In diesem Modul lernen Sie die Faktoren und Techniken einer erfolgreichen Kommunikation im Projekt kennen. Sie erfahren, wie Sie eine effektive und positive Kommunikationskultur im Projekt etablieren, damit Ihr Projektteam wirklich gut funktionieren kann. Sie setzen sich mit den Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Kommunikation auseinander und lernen wirkungsvolle Techniken kennen, um sich als Projektleiter erfolgreich zu positionieren. Darüber hinaus erfahren Sie, wie Sie unterschiedliche Moderationsmethoden nutzen können, um die Gruppenprozesse in Projektbesprechungen und Workshops zu steuern.

### Inhalte

- Wie kommt es, dass Kommunikation manchmal nicht klappt?
- Wie gehe ich mit Widerständen um? Wie muss ich Probleme eskalieren?
- Wie bereite ich Team-Meetings vor? Wie sieht eine typische Agenda aus?
- Was sind Aufgabe, Rolle und Selbstverständnis eines Moderators?
- Welche Elemente und Arbeitstechniken der Moderation gibt es?
- Wie können Ergebnisse dokumentiert und visualisiert werden?
- Wie gehe ich mit Kritik, Konflikten und schwierigen Situationen um?

## V Verhandeln und Konflikte lösen

**Lernen Sie, als Projektleiter Ihre Konflikte konstruktiv zu lösen und in Verhandlungen zu guten Ergebnissen zu kommen.**

Konflikte treten meist in schwierigen Projektsituationen auf. Wäre es nicht interessant für Sie, Konflikte zu verhindern, bevor sie überhaupt entstehen? Möchten Sie nicht auch mit den Beteiligten zu guten, tragfähigen Vereinbarungen kommen? Was können Sie tun, um gute Verhandlungsergebnisse zu erzielen?

### **Ziele**

In meinem Seminar lernen Sie, Konfliktpotenziale frühzeitig zu erkennen und erfahren, wie Sie schwelende Konflikte aufdecken. Sie erwerben Techniken, um mit der Dynamik von Konflikten umzugehen und diese gezielt und partnerschaftlich zu lösen oder auch im Vorfeld zu verhindern. Sie nutzen nun Konfliktlösungsstrategien und erwerben die notwendige Verhandlungskompetenz, um darüber hinaus in Verhandlungen Ergebnisse erreichen, bei denen beide Seiten gewinnen. Wir zeigen Ihnen wie Sie sich auf solche Verhandlungen vorbereiten können und auch mit schwierigen Partnern gut zurecht kommen.

### **Inhalte**

- Welche Konfliktarten gibt es und was sind passende Lösungsansätze?
- Wie reduziere ich das Konfliktpotenzial in Projekten?
- Wie entschärfe ich heiße Konflikte, um zu Lösungen zu kommen?
- Wie verhandle ich Lösungen bei denen beide Seite gewinnen?
- Was sind die Erfolgsfaktoren für gute Verhandlungsergebnisse?
- Wie bereite ich mich effektiv auf meine Verhandlungen vor?
- Wie gehe ich mit schwierigen Verhandlungs- und Konfliktpartnern um?

## Tagungsort

Odenwald-Institut, im institutseigenen Tagungshaus

## Termine und Schwerpunktthemen

### Curriculum

Kurs-Nr. **P 804**

I	15.06.-17.06.2009	Mitarbeiter führen in Projekten
II*	31.08.-02.09.2009	Projektteams effektiv leiten
III*	05.10.-07.10.2009	Zielorientiert arbeiten im Team
IV	30.11.-02.12.2009	Kommunikation im Projekt
V	22.02.-24.02.2010	Verhandeln und Konflikte lösen

## Peergruppe

Zwischen den Ausbildungseinheiten empfehlen wir den Teilnehmer/innen sich in regionalen Peergruppen zu treffen, um die Ausbildungsinhalte zu üben und zu vertiefen (4 Treffen im Gesamtumfang von 24 UE).

## Bildungsurlaub

Für die mit \* gekennzeichneten Abschnitte beantragen wir die Anerkennung nach dem Hess. BUG. Ggf. ist dies auch für andere Bundesländer möglich.

## Bildungsgutschein/Qualifizierungsscheck

Teilnehmer/innen aus NRW und Hessen, die bestimmte Voraussetzungen erfüllen, können aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds einen Zuschuss (bis zu 50% der Weiterbildungskosten, max. 500 Euro pro Person und Jahr) erhalten.

## Ausbildungsleitung (Curriculum und Einführung)



**Mario Neumann**, Dipl. Ingenieur (BA), Studium der techn. Informatik. Project Management Professional (PMP®) des Project Management Institute (PMI). Freiberuflicher Trainer, Coach und Berater für professionelle Projekte. Kursleiter und Ausbilder für Situatives Projektmanagement. Lang-jährige Erfahrung in int. Projekten. Weiterbildung u.a. NLP, TZI, Strategie-Beratung und systemisches Coaching.

### Kontakt:

Telefon: 07457/94 86 001

E-Mail: [mario.neumann@learning-one.de](mailto:mario.neumann@learning-one.de)

Internet: [www.learning-one.de](http://www.learning-one.de)

### Kursgebühr Curriculum (inkl. Unterlagen)

**Euro** 1.950 für Privatpersonen plus Ü/V

**Euro** 2.450 für Firmen/Einrichtungen/Selbstständige plus Ü/V

Es wird eine Ratenzahlung angeboten.

Wir empfehlen den Abschluss einer **Reiserücktrittskostenversicherung**.

Die Kosten für eine RRV liegen bei 19 Euro pro Abschnitt.

### Handbuch

Alle Teilnehmenden erhalten während des Seminars Kursunterlagen zur Praxis des Situativen Projektmanagements.

Eine Einführung unter dem Thema „**Situatives Projektmanagement** - Führen ohne Weisungsbefugnis“ bieten wir vom **20.-21.10.2008** an (T 181). Die Ausschreibung finden Sie im Programmheft 2/2008 bzw. unter [www.odenwaldinstitut.de](http://www.odenwaldinstitut.de).

Möchten Sie erst nach diesem Kurs entscheiden, ob Sie an der Weiterbildung teilnehmen, empfehlen wir eine **Platzreservierung** vorzunehmen.

## Literaturempfehlungen

- Tom DeMarco: Der Termin – Ein Roman über Projektmanagement, Hanser-Verlag 1998
- Tom DeMarco: Spielräume – Projektentwicklung jenseits von Burn-Out, Stress und Effizienzwahn, Hanser-Verlag 2001
- Patrick Schmid: Turbo Projektmanagement, Metropolitan 2002
- Karl Kälin, Peter Müri: Sich und andere führen – Psychologie für Führungskräfte und Mitarbeiter, Ott-Verlag 1991
- Roger Fisher, Alan Sharp: Führen ohne Auftrag – Wie Sie Ihre Projekte im Team erfolgreich durchsetzen, Campus 1998
- Roger Fisher, William Ury: Das Harvard-Konzept, Campus 1995
- Jaclyn Kostner: König Artus und die virtuelle Tafelrunde – Wie Sie Teams aus der Ferne zu Höchstleistungen führen, Signum-Verlag, 1998
- Manfred Gellert, Claus Nowak: Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung, Limmer Verlag 2002

Das **Odenwald-Institut** - ein leistungsfähiges Bildungszentrum



1978 als Bildungseinrichtung der Karl Kübel Stiftung gegründet, gelegen im Geopark Bergstraße-Odenwald.

Mit fünf Tagungshäusern, Meditationsraum, Buchhandlung, Sauna, jährlich 450 Veranstaltungen und ca. 6.000 Teilnehmenden, zählt es zu den führenden Seminaranbietern in Deutschland. Themen und Methoden der Seminare entsprechen den Grundsätzen der Humanistischen Psychologie, der fördernden Pädagogik und des effizienten Trainings. Fachlich stützen wir uns auf ein stabiles Fundament und Netzwerk angesehener Fachleute und Institutionen.

### **Unser Leistungsspektrum im Überblick**

#### **Seminare, Aus- und Weiterbildungen**

- ▶ für Familien, Jugendliche/junge Erwachsene und Eltern
- ▶ für Frauen, Männer und zur Partnerschaft
- ▶ zu Beruf, Führung und Kommunikation
- ▶ zu Lebensthemen, Kreativität und persönlicher Entwicklung
- ▶ zu Besinnung und Bewusstheit

### **Anerkannte Fortbildungen**

Viele unserer Seminare sind von verschiedenen Dachverbänden und Fachgruppen als qualifizierte Methodentrainings, z. B. zu Themenzentrierter Interaktion (TZI), Transaktionsanalyse (TA), Neurolinguistischem Programmieren (NLP) oder Systemischer Beratung und Therapie, anerkannt.

**Das Zertifikat des Odenwald-Instituts** ist ein Gütezeichen für praxisorientierte, fundierte Weiterbildungen.

### **Bildungsurlaub**

In Hessen und weiteren Bundesländern sind viele unserer Seminare, Aus- und Weiterbildungen als Bildungsurlaub anerkannt.

### **Akkreditierte Lehrerfortbildung**

Viele unserer Seminare werden vom Institut für Qualitätsentwicklung in Hessen akkreditiert; Lehrer/innen erhalten bei einer Teilnahme Leistungspunkte.

### **Individuelle und Inhouse-Seminare**

Speziell für Ihren individuellen Bildungs- oder Trainingsbedarf entwickeln wir für Sie maßgeschneiderte Seminare, Weiterbildungen und Teamentwicklungsmaßnahmen.

Zeit und Freiraum für persönliche Entwicklung

**Verbindliche Anmeldung**

Kurs/-Nr. \_\_\_\_\_

Name \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

PLZ / Ort \_\_\_\_\_

Tel. privat \_\_\_\_\_ Tel. berufl. \_\_\_\_\_

Fax \_\_\_\_\_ Email \_\_\_\_\_

Beruf \_\_\_\_\_ Geburtsdatum \_\_\_\_\_

männlich  weiblich

besuchter Einführungskurs \_\_\_\_\_

**Rechnungsanschrift (falls abweichend)**

Name \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

- Wir melden unsere/n Mitarbeiter/in an.
- Ich bin selbstständig/freiberuflich tätig. (z. B. Praxis-, Geschäftsadresse)
- Die Kursgebühr wird von meinem Arbeitgeber übernommen.

**Zahlungswunsch**

- Ich überweise die Kursgebühr **8 Wochen vor** Kurs- bzw. Abschnittsbeginn. *Weitere, evtl. anfallende Kosten (z. B. Pensionskosten oder Kosten einer Reiserücktrittsversicherung) überweise ich nach Erhalt der Rg.)*
- Die Kursgebühr wird **2 Wochen vor** Kurs- bzw. Abschnittsbeginn von u. g. Bankkonto abgebucht. *Weitere, evtl. anfallende Kosten (z. B. Pensionskosten oder Kosten einer Reiserücktrittskostenversicherung) werden nach Zustellung der entspr. Rechnung abgebucht. Eine Einzugsermächtigung liegt vor/ist beigelegt)*

**Ja, bitte reservieren Sie mir während des Seminaaraufenthaltes**

*(Die Reservierung wird gemäß Ihrem Wunsch vorgenommen, Sie erhalten keine weitere Bestätigung.)*

- 2-Bett-Zimmer
- Einzelzimmer - wenn frei - sonst 2-Bett-Zimmer im Haus
- Nur Einzelzimmer. Wenn keines im Haus frei ist, bestellen Sie mir bitte eines im naheliegenden Gasthof (Entfernung bis ca. 800m).

**Nein,**

- Ich möchte keine Zimmerreservierung
- Ich möchte keine Verpflegung.

- Ich interessiere mich für eine **Reiserücktrittskostenversicherung** und bitte um Zusendung von Informationen.

Ich habe bereits an (einem) Kurs(en) im Odenwald-Institut teilgenommen. ja  nein

Ich habe von den **Allgemeinen Geschäftsbedingungen** Kenntnis genommen und erkenne sie ausdrücklich an.

Ort, Datum \_\_\_\_\_

Unterschrift \_\_\_\_\_

Zeit und Freiraum für persönliche Entwicklung

**Einzugsermächtigung**

Zur Verringerung unseres Verwaltungsaufwandes bitten wir Sie, uns eine widerrufliche Einzugsermächtigung für die Kursgebühr/ggf. die Bearbeitungsgebühr zu erteilen. Die Abbuchung der Kursgebühr erfolgt 2 Wochen vor Kursbeginn.

Im Falle einer Inanspruchnahme von Übernachtung und Verpflegung und bei Abschluss einer Reiserücktrittskostenversicherung werden auch diese Kosten nach Zustellung der entsprechenden Rechnung von unten angegebenem Konto abgebucht.

**Einverständniserklärung**

Hiermit erkläre ich mich bis auf Widerruf einverstanden, dass das Odenwald- Institut die zu zahlenden Kursgebühren/Bearbeitungsgebühren, bei Inanspruchnahme die entsprechenden Pensionskosten und bei Abschluss die Kosten einer Reiserücktrittskostenversicherung von dem folgenden Konto abbucht:

Kontoinhaber: \_\_\_\_\_

Kontonummer: \_\_\_\_\_

Bankleitzahl: \_\_\_\_\_

Name der Bank: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Ort/Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

Für weitere Auskünfte stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

**Ihre Ansprechpartnerin für Aus- und Weiterbildungen:**

Viola Rudat, ☎ 06207 – 605-120, v.rudat@odenwaldinstitut.de

Ihre Anmeldung richten Sie bitte an das:

  
**Odenwald-Institut**  
der Karl Kübel Stiftung

Tromm 25  
69483 Wald-Michelbach

Tel.: 06207 605-0  
Fax: 06207 605-111

E-Mail: info@odenwaldinstitut.de  
Internet: www.odenwaldinstitut.de