Management Circle Intensiv-Seminar

Certified Lean Manager

Führen und Coachen im Lean-Prozess

Wählen Sie aus „KATA-Kurs Kompakt“ oder „KATA-Kurs Advanced“

Die Führungsmethoden für Spitzenergebnisse

- **Führen mit Zielzuständen und PDCA –** Zielorientiert Prozesse und wahre Innovationen entwickeln
- **Die Verbesserungs-KATA als Lernroutine –** Konditionierung und Mindset für KVP entwickeln
- **Das Mentor-Mentee Prinzip –** Zusammenspiel von Hancho und Coach vertiefen
- **Die Coaching-KATA als Führungsroutine –** Mitarbeiter systematisch entwickeln und befähigen
- **Herausforderungen und intrinsische Motivation –** Psychologie und Motivation der lernenden Organisation

Ihr Experte

Gerardo Aulinger
Verbesserungskata.de

Zusätzliche Variante:
3 Tage „KATA-Kurs Advanced“
LIVE am Shopfloor bei
FESTO

© Festo SE & Co. KG, alle Rechte vorbehalten

Begeisterte Teilnehmerstimme

Öffnet einem die Augen und bringt das eigene Weltbild ins Schwanken!

T. Mock, Schalker Eisenhütte Maschinenfabrik GmbH

Wählen Sie Ihre Variante
2 Tage „KATA-Kurs Kompakt“
29. Februar und **01. März 2024** in **Köln**
06. und **07. Juni 2024** in **München**

3 Tage „KATA-Kurs Advanced“ LIVE am Shopfloor
17. bis **19. April 2024** bei FESTO

MANAGEMENTCIRCLE®
BILDUNG FÜR DIE BESTEN

Melden Sie sich jetzt an! www.managementcircle.de/M04376

Note
1,3
789
Teilnehmer

„KATA-Kurs Kompakt“ Beyond what you can see – die unsichtbaren Denk- und Handlungsweisen des Weltmarktführers

9.00

Herzlich willkommen!

- Vorstellung des Seminarleiters und der Teilnehmer
- Darstellung der Inhalte und Zielsetzung des Seminars
- Abstimmung mit Ihren Erwartungen als Teilnehmer

Wie können Organisationen im Wettbewerb bestehen?

- Innovation bedingt Lernen und Adaptabilität
- Kernkompetenz „Wissenschaftliche Arbeit“
- Das Nutzen und Entfalten menschlicher Fähigkeiten
- Lern-, Fehler- und Innovationskultur entwickeln
- Wie entsteht Kreativität in der täglichen Arbeit?
- Die Aufgaben eines nachhaltigen Weltklasse-Managements

Zwei Management-Modelle, zwei Haltungen

- Unser allgemein bestehendes Management-Modell
- Heutige Vorgehensweisen und deren Auswirkungen
- Ergebnis- oder prozessorientierte Verbesserung?
- Wirtschaftlichkeitsrechnung und ihre Nebenwirkungen
- Gängige Entlohnungs- und Anreizmodelle
- Spätfolge Absicherungs- und Erhaltungskultur
- Historischer Ursprung dieses Management-Modells
- Das alternative Management-Modell von Toyota
- Die unsichtbaren Erfolgsfaktoren von Toyota
- Eine andere Vorgehensweise für Fortschritt und Innovation erschaffen
- Wissenschaftlich arbeiten – täglich Wissen schaffen
- Handlungsweisen und Haltungen für die Zukunft
- Wie entsteht eine wahre „lernende Organisation“?
- Woraus entsteht eine innovative Organisationskultur?

KATAs als Lernroutinen für gezieltes Handeln

- Wir sollten nicht Lösungen sondern Lernroutinen lehren
- Übung macht den Meister: Jeder sollte täglich üben können

Die Verbesserungs-KATA

- Herausforderungen definieren und anstreben
- Visionen, Nordstern und Zielzustände auf dem Weg dorthin
- Kundenbedürfnisse als Visionsgeber für nachhaltige Innovation
- Herausfordernde Zielzustände entwickeln
- Wie arbeiten wir mit PDCA auf einen Zielzustand hin?
- Wir lernen nur durch Widerlegung von Hypothesen
- Wie lösen wir unser Problem im Umgang mit Problemen?
- Innovation bedingt Vertrauenskultur und Respekt
- Die Zusammenarbeit von Verbesserer und Coach

19.00 Gelegenheit für Fragen und Diskussion

Ende des Seminartages **ca. 19.15 Uhr** und anschließendes Get-together

Pausenzeiten 1. Tag

13.00 Uhr Business Lunch

Am Vor- und Nachmittag sind Kaffee- und Teepausen in Absprache mit dem Seminarleiter und den Teilnehmern vorgesehen.

Ihr Seminarleiter

Gerardo Aulinger
Managementtrainer, Kata Coach, Seminarleiter, Buchautor und Unternehmensberater,
VerbesserungsKATA.de, Stephanskirchen

Get-together
Ausklang des ersten Tages in informeller Runde. **Management Circle** lädt Sie zu einem kommunikativen Umtrunk ein. Entspannen Sie sich in angenehmer Atmosphäre und vertiefen Sie Ihre Gespräche mit dem Referent und den Teilnehmenden!

„KATA-Kurs Kompakt“
Verbesserung führen, Mitarbeiter entwickeln und gemeinsam lernen!

8.00 **Es geht weiter**

- Begrüßung durch den Seminarleiter
- Überleitung zum zweiten Seminartag

Die Coaching-KATA

- Wie Toyota-Mitarbeitern die Verbesserungs-KATA vermittelt
- Toyotas Mentor-/Mentee-Prinzip
- Führungskräfte als Trainer, Lehrer, Mentoren
- Mitarbeiter-Standpunkt jederzeit durch Fragen bestimmen
- Lösungsfreies Führen mit den 5 Fragen
- Die Coaching-Routine im Detail:
  - Welche Frage stellen Sie wann und wozu?
  - Wie wir durch Übung meisterhafte Coaches werden

Nutzen und Entfalten menschlicher Fähigkeiten

- Zukünftige Herausforderungen und nachhaltiges Wirtschaften
- Warum Organisationen niemals besser sein werden als ihre Mitarbeiter
- Organisationsentwicklung ist Mitarbeiterentwicklung
- Möglichst viele fähige, motivierte Mitarbeiter entwickeln
- Neueste Erkenntnisse aus Wissenschaft und Forschung
- Wie lernen wir? Gibt es „hirngerechte Führung?“
- Wann lernen wir gerne und was hindert uns daran, Spaß zu haben?
- Zielzustände von einer Aufgabe in eine Lernaufgabe wandeln
- Innovation und der Umgang mit Neuem und Unvorhersehbarem
- Lernen bedingt Unwissen: Lernzone oder Angstzone?
- Welche Haltungen bedingen wissenschaftliche Arbeit und Innovation?
- Gruppendynamik und psychologische Auswirkungen von Herausforderungen
- Wie erreichen Sie scheinbar Unmögliches auch mit knappen Ressourcen?

Wie Sie im eigenen Unternehmen sofort starten können

- Entwicklung der eigenen Verbesserungs-KATA
- Was funktioniert, was funktioniert nicht
- Führungsstrukturen und Zielentfaltungsprozesse installieren
- Die 4 Rollen in der Coaching-Kaskade klären
- Tipps und Tricks um Ihr Coaching-System in wenigen Tagen zu starten
- Hilfreiche Formulare, Dokumente, Tools für den schnellen Start
- Wie gehen Sie vor? Eine Anleitung zum Experimentieren

17.30 Gelegenheit für Fragen und Diskussion

Ende des Seminartages **ca. 17.45 Uhr**

Pausenzeiten 2. Tag

13.00 Uhr Business Lunch

Am Vor- und Nachmittag sind Kaffee- und Teepausen in Absprache mit dem Seminarleiter und den Teilnehmern vorgesehen.

Ihr Seminarleiter

Gerardo Aulinger

„KATA-Kurs Advanced“ LIVE am Shopfloor bei FESTO

1. Seminartag:

Der Inhalt und die Uhrzeiten entsprechen dem ersten Tag des „KATA Kurs Kompakt“.

2. + 3. Seminartag:

Sie coachen und werden gecoacht:

Die KATAs können nur bis zu einem gewissen Grad theoretisch verstanden und verinnerlicht werden. Erst im Tun werden die Feinheiten und Möglichkeiten dieser Routinen sichtbar. Nur so ist es möglich, diese zu erlernen und später zu beherrschen. Deshalb wollen wir unter realen Bedingungen genau das tun:

Üben, Experimentieren, Lernen, Reflektieren.

5 gute Gründe, dieses Seminar zu besuchen

1. Sie lernen anhand von realen Prozessen – LIVE am Shopfloor
2. LEARNING BY DOING – Ihre aktive Mitarbeit ist gefordert
3. Intensives Lernen durch begrenzte Teilnehmerzahl
4. Praxiserfahrener Coach und TOP-Werk
5. Sie lernen Schritt für Schritt, wie Sie Ihre Mitarbeiter richtig entwickeln

Lerngruppen-Rabatt

Nur Übung macht den Meister! Die Verbesserungs- und Coaching-Kata sollte im Anschluss zum Kurs sofort geübt werden können und dies geschieht am Besten in 4er-Lerngruppen.

Um die Bildung Ihrer ersten 4er-Lerngruppe zu fördern, bieten wir Ihnen bei der Buchung des KATA Kurses einen besonderen Lerngruppen-Rabatt:

4 Teilnahmen buchen – 3 bezahlen: Sparen Sie € 3.195,- !

An den Workshoptagen wollen wir hierfür folgende 4 Routinen selbst ausprobieren:

- Ist-Zustände verstehen, aufnehmen und beschreiben
- Herausfordernde, lösungsfreie Ziel-Zustände herleiten
- PDCA-Zyklen Richtung Ziel-Zustand durchführen und reflektieren
- Nehmen Sie Ihren Mentee mit der Coaching-KATA an die Hand!

Hierfür werden wir in kleinen Gruppen unter Anleitung eines erfahrenen Coaches üben. Alle notwendigen Hilfsmittel und Formulare werden bereitgestellt. Angefangen wird mit der Rolle des Prozessverbesserers oder Mentees, um anschließend so weit wie möglich auch die Rolle des Coaches und ggf. des Coach- Coaches zu üben.

Jede Rolle mit seinen eigenen Besonderheiten soll möglichst genau verstanden und verinnerlicht werden. Alle angewandten Formulare und Hilfsmittel können nach dem Kurs bei Ihnen in der eigenen Firma sofort angewandt werden, um die KATA weiter zu üben.

FESTO **Festo** ist gleichzeitig Global Player und unabhängiges Familienunternehmen mit Sitz in Esslingen am Neckar. In der industriellen Automatisierungstechnik und technischen Bildung setzt Festo seit seinen Anfängen Maßstäbe und leistet damit einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung von Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft. Das Unternehmen liefert pneumatische und elektrische Automatisierungstechnik für 300.000 Kunden der Fabrik- und Prozessautomatisierung in über 35 Branchen. Wachsende Bedeutung erhält der Bereich LifeTech mit Medizintechnik- und Laborautomation. Produkte und Services sind in 176 Ländern der Erde erhältlich. Weltweit rund 20.800 Mitarbeitende in rund 60 Ländern mit über 250 Niederlassungen erwirtschafteten 2022 einen Umsatz von ca. 3,81 Mrd. €. Davon werden jährlich rund 7 % in Forschung und Entwicklung investiert. Im Lernunternehmen beträgt der Anteil der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen 1,5 % vom Umsatz. Festo Didactic SE ist führender Anbieter in technischer Aus- und Weiterbildung und bietet seinen Kunden weltweit umfassende digitale und physische Lernlösungen im industriellen Umfeld an. **Erleben Sie Festo live am Shopfloor im Produktionswerk St. Ingbert-Rohrbach!**

Kurszeiten 2. + 3. Seminartag

8.00 Uhr	Beginn der Kurstage
8.15 Uhr	Transfer vom empfohlenen Übernachtungshotel ins Werk
13.00 Uhr	Business Lunch
18.30 Uhr	Ende und gemeinsames Abendessen (2.Tag)
17.30 Uhr	Ende (3. Tag)

Am Vor- und Nachmittag sind Kaffee- und Teepausen in Absprache mit dem Seminarleiter und den Teilnehmern vorgesehen.

Warum diese Seminare wichtig sind

„Unternehmenswert = Anzahl der Mitarbeiter x Fähigkeiten x Motivation" Toshio Horikiri, CEO, Toyota Engineering Co. Ltd. (TEC), Nagoya/Japan

Mit dieser Formel zeigt Toshio Horikiri, welchen Stellenwert Toyota dem Menschen und der Förderung seiner Fähigkeiten beimisst. Im Wettbewerb zu bestehen und als Organisation zu überleben, bedeutet mit Produkt bzw. Service besser zu sein als der Wettbewerb. Da Produkte und Prozesse ein Spiegelbild der Fähigkeiten unserer Mitarbeiter sind, können Ergebnisse auf Dauer nur so gut sein, wie die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter. Da der Vorsprung im Wettbewerb ständig schwindet, ist es eine zentrale Führungsaufgabe, die Fähigkeiten der Mitarbeiter ständig in Produkt- und Prozessverbesserung einfließen zu lassen und durch Führungsroutinen mit neuem Wissen zu erweitern. Tägliche Mitarbeiterbefähigung ist die zentrale Führungsaufgabe eines Weltklasseunternehmens. Wie Sie mit Hilfe des bewährten Managementsystems von Toyota erfolgreicher werden und wie Ihre Mitarbeiter mit ihren Fähigkeiten, Wissen und Motivationen zum Erfolg Ihres Unternehmens und zur Steigerung des Unternehmenswerts beitragen können, erfahren Sie in diesem Intensiv-Seminar.

Ihr Nutzen

- ✔ **Lean Kultur – Westliche und östliche Managementmethoden im Vergleich**
- ✔ **What you can see – Toyotas Lean Management Tools**
- ✔ **Beyond what you can see – Gelebte Managementpraxis bei Toyota**
- ✔ **Sokratisches Führen – Modernes Führungsverhalten in der Praxis**
- ✔ **Shopfloor Management – Wie kommunizieren Sie richtig?**
- ✔ **Standards und stabile Prozesse – Auswirkungen auf Kosten und Qualität**
- ✔ **Wettbewerbsvorteil Wissen – Wissensaufbau als langfristige Chance**
- ✔ **Führen mit Zielzuständen – Nichts ist unmöglich**

Wie Sie mit Hilfe des bewährten Managementsystems von Toyota erfolgreicher werden und wie Ihre Mitarbeiter mit ihren Fähigkeiten, Wissen und Motivation zum Erfolg Ihres Unternehmens und zur Steigerung des Unternehmenswerts beitragen können, erfahren Sie bei diesem Intensiv-Seminar.

Ihr Experte

Gerardo Aulinger

ist seit über 20 Jahren als Unternehmensberater, Seminarleiter und Referent tätig. Zudem ist er Co-Autor des Buches „KATA Managementkultur". Von 2007 bis 2011 leitete er bei Festool, Werk Neidlingen, die Produktion der stationären Geräte. Seine Beratungsschwerpunkte lagen zuerst in der Leitung von Produktionsoptimierungs- und Planungsprojekten mit Fokus auf „Lean" in diversen Industriebranchen. Anschließend fokussierte er sich zunehmend auf die Erprobung und Entwicklung von modernen Führungsmethoden à la Toyota. Er coacht insbesondere Führungskräfte bei der Anwendung der Verbesserungs- und Coaching-KATAs hin zu erstaunlichen Erfolgen. Bei Festool entwickelte er mit seinen Mitarbeitern eine hochmotivierte, lernende Leistungsorganisation, über dessen spezielle Arbeitsweise er regelmäßig Vorträge hält. Er veröffentlicht regelmäßig Publikationen in Fachzeitschriften, Internetvideos und auf verbesserungskata.de.

Jeder Teilnehmende erhält das Buch „KATA Managementkultur"

„Dies ist das erste Buch, das ich gelesen habe, das ein klares Bild von dem vermittelt, was es benötigt, um die kreativen Fähigkeiten einer Organisation zu entwickeln und zu mobilisieren, die notwendig sind, um gemeinsam herausfordernde Ziele zu erreichen." Jeffrey K. Liker, Author von The Toyota Way (aus dem Vorwort)

23. Jahrestagung für Produktion und LEAN Management

PRODUCTION SYSTEMS 2024

4. und 5. Juni 2024 in Stuttgart

Sie haben noch Fragen?

Rufen Sie mich an oder schreiben Sie mir eine E-Mail.

Nicole Wohnhaas

Nicole Wohnhaas
Congress Director Product
+49 6196 4722-629
nicole.wohnhaas@managementcircle.de

So werden Sie zum Certified Lean Manager

Bei dieser Zertifizierung absolvieren Sie 4 Module in einem Zeitraum, den Sie selbst bestimmen. Ihre Kompetenz wird Ihnen von führenden Experten auf dem Gebiet vermittelt.

Nach Ihrer Teilnahme an 3 Pflichtmodulen und an 1 Wahlmodul erhalten Sie das Zertifikat **„Certified Lean Manager“.**

Crashkurs Lean-Tools

+

Kennzahlen und Performance Management

+

Führen und Coachen im Lean-Prozess

oder

KATA-Kurs

+

Wählen Sie 1 von 2 Wahlmodulen

Glätten und Nivellieren in der Produktion

Fabrikplanung nach Lean Prinzipien

=

Certified Lean Manager

Preisvorteil

Ihr Vorzugspreis bei Buchung des Gesamtpakets
Certfied Lean Manager
€ 7.280,– **oder** € 7.980,– inkl. Werksbesuch beim KATA-Kurs.
Sie sparen gegenüber den Einzelbuchungen bis zu € 2.100,–.
Alle Seminare sind auch einzeln buchbar.

Alle Preise verstehen sich zzgl. gesetzl. MwSt.

Sie haben noch Fragen?

Schreiben Sie uns eine E-Mail oder melden Sie sich telefonisch.
Wir helfen Ihnen gerne weiter!

Stephan Wolf
Teamleiter Kundenservice
+49 6196 4722-800
kundenservice@managementcircle.de

www.leanmanager.de

Crashkurs Lean-Tools

- Wertstromdesign – produzieren ohne Verschwendung
- Lean Line Design – Flexibilität erhöhen
- Kanban, KVP, PDCA – Methoden und Tools im Überblick

22. + 23. Februar 2024 | Frankfurt/M.
25. + 26. April 2024 | München
13. + 14. Juni 2024 | Köln

Kennzahlen und Performance Management

- Performance & Leistungsfähigkeiten des Produktionssystems durch ein Kennzahlensystem sichtbar machen
- Daily Shopfloor Management – tägliche Prozess-Stabilisierung & Antreiber für Verbesserungen

25. + 26. Juni 2024 | Frankfurt/M.
28. + 29. August 2024 | Köln
15. + 16. Oktober 2024 | München

Führen und Coachen im Lean-Prozess

- Lernroutinen innerhalb einer Fehler- und Innovationskultur
- Mentor-Mentee-Prinzip – Führen versus Coachen
- Transformation von Zielzuständen in Lernaufgaben

29. Februar + 01. März 2024 | Köln
06. + 07. Juni 2024 | München

oder

KATA-Kurs

- Die Coaching-KATA als Führungsroutine
- Entwicklung von der Führungskraft zum Trainer, Lehrer, Mentor
- Führen mit Zielzuständen – Nichts ist unmöglich

17. – 19. April 2024 | St. Ingbert-Rohrbach
LIVE am Shopfloor bei FESTO

Glätten und Nivellieren in der Produktion

- Aufbau eines mehrstufigen nivellierten Produktionssystems und gleichmäßige Auslastung der Produktion

23. + 24. Mai 2024 | München
25. + 26. Juli 2024 | Köln
26. + 27. September 2024 | Frankfurt/M.

Fabrikplanung nach Lean Prinzipien

- Ganzheitliche Methodik der wertstromorientierten Fabrikplanung

24. + 25. Juli 2024 | Frankfurt/M.
17. + 18. September 2024 | Köln
18. + 19. November 2024 | München

Führen und Coachen im Lean-Prozess

Termine und Veranstaltungsorte

„KATA-Kurs Kompakt“

29. Februar und **1. März 2024** in **Köln** 02-92657

Dorint Hotel am Heumarkt Köln
Pipinstraße 1, 50667 Köln
Tel.: +49 221 80190-111
E-Mail: reservierung.koeln-heumarkt@dorint.com

6. und **7. Juni 2024** in **München** 06-92658

Holiday Inn Munich Leuchtenbergring
Leuchtenbergring 20, 81677 München
Tel.: +49 89 411113-524
E-Mail: reservation@himuc.com

Zimmerreservierung

Für unsere Seminarteilnehmer steht im jeweiligen Tagungshotel ein begrenztes Zimmerkontingent zum Vorzugspreis zur Verfügung. Nehmen Sie die **Reservierung bitte rechtzeitig selbst direkt im Hotel** unter Berufung auf Management Circle vor.

„KATA-Kurs Advanced“ LIVE am Shopfloor bei FESTO

17. bis **19. April 2024** in **St. Ingbert** 04-92659

Treffpunkt und Veranstaltungsort
Festo Lernzentrum Saar GmbH
Obere Kaiserstraße 301, 66386 St. Ingbert/Rohrbach

Empfohlenes Übernachtungshotel
Sengscheider Hof
Birkenkopfweg 4, 66386 St. Ingbert
Telefon: 06894 9820, E-Mail: info@sengscheiderhof.de

Vom empfohlenen Übernachtungshotel aus wird ein **Shuttle zum Werk** angeboten.

Wen Sie auf diesem Seminar treffen

Angesprochen sind grundsätzlich alle Personen, die sich mit den Themen Führung, Management, Unternehmens- und Personalentwicklung beschäftigen. Insbesondere sprechen wir **Leiter und leitende Mitarbeiter** sowie weitere **Mitarbeiter** aus **allen Unternehmensbereichen** und **Branchen** an, die mit Hilfe von Toyotas Managementmethode langfristig erfolgreich sein wollen.

Begrenzte Teilnehmerplätze – jetzt anmelden!

Online-Anmeldung:	**www.managementcircle.de/M04376**
PDF zum Ausdrucken:	**www.managementcircle.de/form**
E-Mail:	**anmeldung@managementcircle.de**
Telefonisch:	**+49 6196 4722-700**
per Post:	**Management Circle AG, Postfach 56 29, 65731 Eschborn/Ts.**

★★★★★
KOSTENLOSE RÜCKTRITTSGARANTIE
Die kostenlose Stornierung ist bis 4 Wochen vor Beginn des Seminars möglich

Anmeldebedingungen

Nach Eingang Ihrer Anmeldung erhalten Sie eine Anmeldebestätigung und eine Rechnung. Die Teilnahmegebühr für ein zweitätiges Seminar beträgt € 2.295,– und für ein dreitägiges Seminar € 3.195,– inkl. Business Lunch, Erfrischungsgetränken, Get-together und der Dokumentation. Sollten mehr als zwei Vertreter desselben Unternehmens an der Veranstaltung teilnehmen, bieten wir **ab dem dritten Teilnehmer 10% Preisnachlass. Buchen Sie ohne Risiko: Bis vier Wochen vor Veranstaltungstermin können Sie kostenlos stornieren.** Danach oder bei Nichterscheinen des Teilnehmers berechnen wir die gesamte Teilnahmegebühr. Die Stornierung bedarf der Schriftform. Selbstverständlich ist eine Vertretung des angemeldeten Teilnehmers möglich. Alle genannten Preise verstehen sich zzgl. der gesetzlichen MwSt.

Werbewiderspruch

Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Werbezwecke durch die Management Circle AG selbstverständlich jederzeit widersprechen oder eine erteilte Einwilligung widerrufen. Hierfür genügt eine kurze Nachricht an unseren Datenschutzbeauftragten per Mail an datenschutz@managementcircle.de oder per Post an Management Circle AG, Datenschutz, an die oben genannte Adresse. Weitere Informationen zum Datenschutz erhalten Sie unter www.managementcircle.de/datenschutz.

Über Management Circle

Seit über 30 Jahren bieten wir berufliche Weiterbildung auf höchstem Niveau. Unter dem Motto **Bildung für die Besten** erlangen Sie den Wissensvorsprung, der Sie auf Ihrem Karrierepfad weiterbringt. In Zusammenarbeit mit unseren Experten aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft identifizieren wir für Sie die relevanten Themen und Trends – aktuell und zukunftsweisend. Unser gesamtes Weiterbildungsangebot finden Sie unter **www.managementcircle.de**

WEITERBILDUNG HESSEN e.V. GEPRÜFTE WEITERBILDUNGS-EINRICHTUNG

Reisen Sie mit der Deutschen Bahn zu attraktiven Sonderkonditionen zum Veranstaltungsort. Infos unter: www.managementcircle.de/bahn

Klimaneutral produziert mit Ökostrom und Biofarben basierend auf nachwachsenden Rohstoffen

FSC www.fsc.org MIX Papier | Fördert gute Waldnutzung FSC® C018996

A/EP