



**Winter School**  
**Neuer Maschinenbau**  
**23.–25. Januar 2020**  
Seehotel Niedernberg



Praxisbeispiele:

SCHÜCO

 BOSCH

  
KAPP NILES

  
PHENIX  
CONTACT

  
Herding

  
KNOLL  
.It works

## Winter School Neuer Maschinenbau

Die *Winter School Neuer Maschinenbau* ist eine Veranstaltung, die wir im Jahr 2014 aus der Taufe gehoben haben. Dazu laden wir Firmen, Experten und andere inspirierende Personen ein, Wissen und Beispiele zu teilen, die besonders im Maschinenbau helfen. Aus der Praxis. Aus der Wissenschaft. Zu den Themen, die wir als hilfreich beobachten: von Systems-Engineering über agiles Projektmanagement bis hin zu Organisationstransformation und Krisenbewältigung – also **gute Zusammenarbeit in jeder Dimension.**

# Für wen ist die Winter School maßgeschneidert?

Wer trägt Ihr Unternehmen in die Zukunft?

Wer hat das Zeug dazu, gute Ideen von schlechten zu unterscheiden?

Wem hören Sie zu? Wer hat das Potenzial, Sie zu überzeugen, Neues zu erproben? Wer denkt an das Ganze, wenn er an Verbesserung denkt? Wer denkt im Tagesgeschäft an Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zum schärfsten Konkurrenten?

Kurzum: Wer ist Ihre beste Frau oder Ihr bester Mann?



# Neue Wertschöpfung Neues Management

Der neue Maschinenbau erzeugt Marktdruck durch Innovationskraft in der Wertschöpfung, am Produkt und im Geschäftsmodell. Höchstleistungsunternehmen im Maschinenbau haben gelernt, anders zu denken und gehen deshalb mit hoher Dynamik erfolgreicher um, anstatt unter ihr zu leiden.

Im Rahmen der Winter School erlernen die Teilnehmer das Denken solcher Höchstleister. Dieses Denken hilft Ihnen dabei, Ihren individuellen Weg zu mehr Innovation und besserer Führung komplexer Projekte zu finden. Konkret: Welche Denkhaltung und welche Praktiken stehen Innovation, Motivation, Teamarbeit und damit der Leistungsfähigkeit im komplexen Projektgeschäft im Wege und welche sind hilfreich? Neben neuen Denkmodellen kommen auch moderne Methoden aus dem Projektmanagement (z. B. CCPM – also Projektmanagement bei hoher Dynamik), der agilen Entwicklung (z. B. SCRUM oder Systems-Engineering), der Realisierung marktfähiger Innovationen (z. B. Design

Thinking) oder der Entwicklung leistungsfähiger Führungsteams zum Einsatz. Ziel ist es, die Erkenntnisse direkt in die betriebliche Praxis zu übertragen, Leistung zu verbessern und eine lernende Haltung im Unternehmen zu etablieren.

Aktuelle und uralte Erkenntnisse aus **Engineering, Organisationsentwicklung, Projektmanagement, Teamarbeit, Führung, Soziologie, Psychologie** – zusammengetragen und aufbereitet für den Maschinenbau der Zukunft: aus der Praxis für die Praxis. Ihre beste Frau oder Ihr bester Mann erlebt das rasanteste, frischeste, interaktivste und anspruchsvollste Format auf dem Markt.



**Winter School**  
**Neuer Maschinenbau**  
**23.–25. Januar 2020**  
Seehotel Niedernberg

# Time Table



## Donnerstag, 23. Januar

9–13 Uhr	Zusammenarbeit neu denken mit Benno Löffler
13–14 Uhr	Mittagessen
14–18 Uhr	Modularisierung & Systems-Engineering mit Roland Kuhn (Bosch Verpackungsmaschinen)
18 Uhr	Abendessen
19.30–21 Uhr	ReaLean, Lean – ein alter Hut?

## Freitag, 24. Januar

9–13 Uhr	Agile Praktiken für den Maschinenbau
13–14 Uhr	Mittagessen
14–18 Uhr	Herausforderung. Energie. Transformation. mit Benno Löffler
18 Uhr	Abendessen
19.30–21 Uhr	Transformation bei Schüco: ein Erlebnisbericht mit Dr. Karl Stefan Dewald & Tobias Sander

## Samstag, 25. Januar

9–12 Uhr	Wellenreiter ... Geht das im Maschinenbau? mit Benno Löffler
12–13 Uhr	Mittagessen
13–15 Uhr	Innovation – jetzt erst recht ... mit Fabian Schünke (Herding) & Dark Horse
15–16 Uhr	Und jetzt? Zusammenfassung & Aufbruch.

# Sie würden nochmal? Aber die Themen sind zu ähnlich?

## **Für Wiederholungstäter ...**

Viele Teilnehmer haben in den letzten Jahren gefragt:

*Gibt es eine Fortsetzung? Eine Vertiefung?*

*Die Antwort ist: ja!*

Unser Angebot: Sie nehmen an den für Sie neuen Impulsen teil und arbeiten die restliche Zeit mit unseren Experten oder in Gruppen an Ihrer konkreten, realen Fragestellung.



# Neue Impulse. Vertiefung. Gruppenarbeit. Denkwerkstatt. Peer-Review. Expertengespräche.

Die Winter School kreist immer wieder um ähnliche Themen. Sie ist im Kern also eine Wiederholung. Im Detail aber neu. Lohnt es sich, mehrmals teilzunehmen? Bisher eher nein. Jetzt schon. Denn wir bieten auf vielfache Nachfrage eine parallele Vertiefung für Wiederholungstäter an.

## **Impulse**

Sie können an allen Impulsen der Winter School teilnehmen.

## **Vertiefung**

Parallel zum 'Haupt-Track' können Sie mit Ex-Teilnehmern und V&S-Beratern Themen vertiefen, Fragen stellen, diskutieren.

## **Denkwerkstatt**

Sie können – ebenfalls mit Ex-Teilnehmern oder V&S-Beratern – an Ihren konkreten Themen arbeiten. Wir bearbeiten gemeinsam Ihr Problem mit unseren Denkwerkzeugen.

## **Peer-Reviews**

Als Lernumgebung stehen Ihnen sogenannte Peer-Reviews zur Verfügung. Sie tragen ihre Gedanken vor einer kleinen Gruppe vor. Sie bekommen Feedback und Hinweise. Das ist echtes Lernen.

## **Expertengespräche**

Sie können auch mit einzelnen Experten sprechen – allein!

Donnerstagvormittag  
Zusammenarbeit neu denken  
mit Benno Löffler



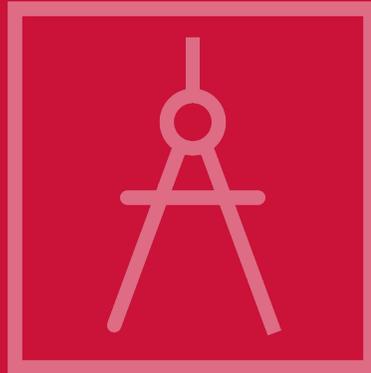
# Gemeinsam wirksamer handeln.

Den meisten Firmen steckt der Taylorismus noch tief in der DNA: Hierarchie denkt – andere handeln. Der Glaube an Leistung durch Prozesse. Früher hat das gut funktioniert. Mit der Beschleunigung und Wechselhaftigkeit von Kunden und Märkten gerät das an seine Grenzen. Planbarkeit wird bei hoher Dynamik mehr und mehr zur Illusion. Mehr noch – im Angesicht dynamischer Kundenprojekte erzeugt altes Denken Schaden. Es erzeugt demotivierte Mitarbeiter, sinkende Produktivität, lange Durchlaufzeiten und bremst die Innovationsgeschwindigkeit. Altes Denken überlastet Führungskräfte und führt zu Trägheit im Maschinenbau. Und es versucht, all die aufgeführten Probleme mit ihrer Ursache zu bekämpfen – also mehr Vorgaben, mehr Prozesse, mehr Planung, mehr Scheinsicherheit. Aber was ist die Alternative? Der neue Maschinenbau hat einen anderen Zugang zu seiner eigenen Komplexität und der Dynamik seiner Märkte gefunden.

Er bekämpft sie nicht, sondern nutzt ihre Geschwindigkeit für die eigene Beweglichkeit.

Der erste Tag ist eine **intensive Auseinandersetzung mit den Denkmodellen innovativer, wendiger Organisationen**, die den Kontrast zu alten tayloristischen Idealen deutlich macht. In der Denkwerkstatt wird durch interaktive Elemente vermittelt, welche Werkzeuge klassischen Managements Höchstleistungsmaschinenbauer nicht (mehr) einsetzen. Beispielhaft lernen sie, wie solche Firmen mit „Strategie & Zielen“ umgehen.

Donnerstagnachmittag  
**Modularisierung &  
Systems-Engineering**  
mit Roland Kuhn (Bosch  
Verpackungsmaschinen)



Praxisbeispiel:



# Konstruktive Doppelstrategie im Umgang mit hoher Komplexität

Wir deuten Projektkomplexität als Maß dafür, wie viele Überraschungen im Projekt auftreten. Aus der Sicht Ihrer Organisation ist das die Komplexität der Umgebung: Kundenprojekte mit vielen unterschiedlichen Playern, technischen Hürden, politischen Spielchen und den resultierenden, ständigen Änderungen.

Organisationen brauchen eine angemessene Binnenkomplexität, um damit umgehen zu können; also die Fähigkeit, im Angesicht der Überraschungen nützliche Lösungsideen zu erzeugen. In der Praxis sind zwei erfolgreiche Strategien im Umgang mit komplexen Projekten zu beobachten:

**1. Engere Zusammenarbeit der Fachdisziplinen auf Basis eines gemeinsamen (Denk-)Modells und gemeinsamer Sprache.** Um die Komplexität der Organisation zu erhöhen, muss ihre Fähigkeit, produktive und nützliche Überraschungen zu erzeugen, steigen. Das sogenannte

Systems-Engineering ist die Basis für bessere Zusammenarbeit sowie frühe Ideenfindung und Fehlervermeidung. Dadurch wird paralleles Arbeiten der Disziplinen im Maschinenbau erst wirksam möglich.

**2. Reduktion von Varianz und Wiederverwendung durch Plattform, Module und anderen Anstrengungen in Richtung Produktstandardisierung – immer passend zum Markt.** Dadurch wird der Improvisationsgrad im Vertrieb und in der Abwicklung gesenkt. Die Komplexität des Kundenprojektes wird reduziert.

Firmen, die heute vom Markt stark gefordert werden, können aus der Kombination beider Strategien profitieren: Komplexität der eigenen Organisation steigern. Komplexität der Projekte senken. Gleichzeitig!





Donnerstagabend  
**ReaLean<sup>v&s</sup>** ,  
**Lean – ein alter Hut?**  
mit Andreas Simon



# Gut gemacht, immer noch ein Bringer ... Wir nennen das ReaLean<sup>v&s</sup>

Lean ist durch. Schon klar. Die typischen, vor allem methodengetriebenen Ansätze haben ihre Heilsversprechen nicht eingelöst. Trotzdem: Wenn man erfolgreiche Firmen ansieht, dann fällt auf, dass sie effektive Führungs- und Verbesserungsarbeit in der Produktion mit einfachen, aber wirkungsvollen Mitteln machen. Sie sind schnell im Thema Problemlösung. Sie haben eine grobe, gut funktionierende Planung und Steuerung, reagieren schnell und flexibel auf aktuelle Notwendigkeiten. Sie haben eine hohe Liefertermintreue und motivierte Mitarbeiter.

Die meisten Firmen, die Lean „methodisch angehen“, bekommen weder den Spirit noch den Nutzen. Denn Lean ist keine Werkzeugsammlung, sondern ein Weg, der geprägt ist von Führungstalenten, Verbesserung im Sinne von Erprobung und immer besserem Verständnis der Zusammenhänge. In der Abendsession wird Ihnen Andreas Simon zeigen, wie

**Transparenz, Shopfloor-Management, Grobplanung, Synchronisation und hohe Verantwortlichkeit in Teams die Zusammenarbeit und Leistung einer Firma transformieren können.**

Praxisbeispiel:

**KNOLL**  
.It works

Freitagmorgen  
**Agile Praktiken für den Maschinenbau:**  
Scrum  
CCPM  
Delegation-Matrix  
u. v. m.



# Erfolgversprechende Praktiken aus dem Werkzeugkasten agiler Höchstleister

Die Firma *allsafe* ist bemerkenswert. Die Art, wie sie ihre Strategie- und Verbesserungsarbeit organisieren, noch viel mehr. Dafür gibt's gar keinen schicken Namen – aber wir zeigen Ihnen die funktionierenden Praktiken. Die Firma *B.I.G.* in Berlin nutzt Scrum-Teams für mechatronische Entwicklung. Die Firma *Bosch Verpackungsmaschinen* in Beringen hat mit CCPM (eine Art von Multiprojektmanagement, das mit Ungewissheit sehr konstruktiv umgehen kann) die Durchlaufzeiten bei den komplexen Kundenprojekten reduziert. Kanban – also nicht das Kanban aus der Produktion, sondern Visualisierung und Bestandsbegrenzung von Arbeiten auch von auftragsbezogenen Arbeiten – wird bei *Schüco* angewendet. Und die Aushandlung klarer Entscheidungshoheiten interdisziplinärer Teams mit der Delegation-Matrix. Das wird z. B. bei *Phoenix Contact* im internen Maschinenbau genutzt.

Und wie treffen Teams von Gleichrangigen Entscheidungen, wenn der Chef weit weg ist? Wir zeigen Ihnen Entscheidungsverfahren, wie z. B. Konsent oder Rollenmodelle, die sich bewährt haben, wenn sich Führungsstrukturen verändern.

Praxisbeispiele:



Freitagnachmittag  
**Herausforderung.**  
**Energie.**  
**Transformation.**  
mit Benno Löffler



”

Ganz ehrlich: Ich habe nicht geglaubt,  
dass Freiwilligkeit bei uns funktioniert.  
Jetzt bin ich schlauer ...

*Andreas Niebuhr, Phoenix Contact*

# Erfolgreiche Veränderung hin zu mehr Komplexitätsbewältigung

Veränderung wird häufig so gedacht: „Wir, das Führungsteam, wissen, was für die anderen gut ist. Deshalb suchen wir die passenden Methoden und Werkzeuge aus. Und das implementieren wir dann.“ Solche Veränderungen bleiben meist an der Oberfläche oder versanden. Ganz gleichgültig, ob die Initiative das Etikett Lean, Agil oder sonst was trägt.

Das gemeinsame Spiel verändert sich erst, wenn Führungsteams gemeinsam verstehen, dass Veränderung immer eine Evolution zwischen Führenden und Geführten ist. Das bedeutet: Die Führenden stabilisieren mit ihren täglichen Praktiken das Handeln der Geführten in der Organisation. So setzt das Managementteam den Kontext – also die Summe aller handlungsleitenden Randbedingungen, die entscheidend für eine wirksame und bleibende Veränderung sind.

## **Aus unserer Erfahrung basiert erfolgreiche Veränderung darauf:**

- › tiefe Reflexion über die Zusammenhänge und Notwendigkeiten: Warum ist Veränderung konkret notwendig? Was treibt oder hindert uns wirklich?
- › Entdecken von Denk- und Handlungsalternativen – Inspiration von außen. Was haben wir bisher übersehen? Wie könnte es auch gehen?
- › sichtbare und spürbare Veränderung des Kontextes durch die Mächtigen, sodass wieder Energie entstehen kann.
- › Abschalten von schädlichen Managementpraktiken – die wirksamste Veränderung des Kontextes überhaupt.
- › Schaffung von Räumen für gezielte Experimente: Freiheitsgrade erhöhen statt einschränken.
- › Suche nach freiwilligen Könnern zur Erprobung von Neuem: Wer will etwas beitragen?
- › die experimentelle Suche nach funktionierenden Lösungen.
- › würdevolles Scheitern als Basis für echtes Lernen.

Freitagabend

**Transformation bei Schüco:**

**Ein Erlebnisbericht**

mit Dr. Karl Stefan Dewald

& Tobias Sander



# Gemeinsam durch Höhen und Tiefen

Die Mächtigen haben es gewagt, über ihre eigene Rolle zu reflektieren und Managementpraktiken zu verändern. Kontextarbeit. Arbeit am System statt im System. Das Veränderungsprojekt umfasst fünf Business Units mit ca. 300 Mitarbeitern und im Kern die Entwicklungsprojekte der Firma Schüco. Es geht um Geschwindigkeit. Time to Market. Es geht um Wettbewerbsfähigkeit. Und es geht darum, die handelnden Personen mit Randbedingungen auszustatten, um konstruktive Zusammenarbeit im Sinne von Innovationskraft und Time to Market zu steigern.

## **Zwei Projektbeteiligte kommen zu Wort:**

Dr. Karl Stefan Dewald, Leiter einer Business Unit

Tobias Sander, Projektleiter des Veränderungsprojektes

Aus ganz unterschiedlichen Perspektiven können die beiden die Veränderung beschreiben: Aus der Sicht des Mächtigen und aus der Sicht des Ermächtigten. Was hat sich verändert? Welche neuen Probleme haben wir? Was geht besser? Was war entscheidend für den Erfolg?

Praxisbeispiel:

**SCHÜCO**

# Samstagvormittag Wellenreiter ... Geht das im Maschinenbau? mit Benno Löffler



”

V&S hat uns durch finstere Zeiten begleitet. Uns dabei geholfen, trotz der notwendigen, sehr unangenehmen Einschnitte das Thema Strategie, Innovation, Markt, Offenheit und damit Zusammenhalt erfolgreich zu meistern. Das hat uns sehr geholfen und wir sind gestärkt aus unserer damaligen Krise hervorgegangen. Nicht nur finanziell. Sondern auch kulturell.

*Horst Leidner, Geschäftsführer mimatic GmbH*



# Maschinenbau ... Wellenreiter oder Dürreopfer?

Winter und Sommer. Hochkonjunktur und Flaute. Das ist nichts Besonderes. Zyklen sind normal. In jedem Bereich des Lebens. Allerdings scheint zumindest der wirtschaftliche Zyklus immer heftiger zu werden. Einige sprechen bereits von einer disruptiven Strukturkrise im Maschinenbau – also etwas Dauerhaftem. Die Welt scheint sich zu verändern: China wächst nicht mehr so stark und baut selbst gute Maschinen. Andere Märkte verschließen sich. Die Automotive-Branche ist im radikalen Umbruch. Große Anpassungsfähigkeit wird also zunehmend gefordert sein. Heftige Marktveränderungen gab es auch in der Vergangenheit. Es gab auch immer Firmen, die das besonders gut gemeistert haben. Daraus kann man etwas lernen. Deshalb werden wir folgende Themen vor dem Hintergrund eines extrem schwankenden Auftrags-eingangs mit Ihnen diskutieren:

**Finanzen** Szenarien und Optionen vorbereiten

**Flexibilität** Skalierung bis hin zum Faktor 3

**Produktivität** Steigerung trotz Krise

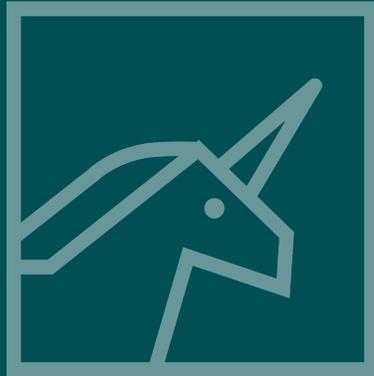
**Service** Retrofit als Chance und Bedrohung

**Kultur** Freisetzung von Kreativität – trotz Bedrohung

**Innovation** bis hin zur Kannibalisierung

Am Ende des Tages geht es darum, als Firma besser mit heftigen Konjunkturschwankungen umzugehen. Ein Patentrezept gibt es dafür sicher nicht. Trotzdem: Wenn Sie drei gute Ansätze mitnehmen, die Ihnen praktikabel erscheinen und wirksam helfen, dann hätten wir unser Ziel erreicht.

Samstagnachmittag  
**Innovation – jetzt erst recht ...**  
mit Fabian Schünke (Herding)  
& Dark Horse



# Pragmatische Wege für mehr Innovation

Wenn von Digitalisierung, Disruption, Industrie 4.0 und unserer Wettbewerbsfähigkeit als Volkswirtschaft die Rede ist, dann ist Innovation die zentrale Fähigkeit. Erstaunlicherweise wird Innovation häufig als „technische Aufgabe“ interpretiert. Wer sich auf die Reise macht und innovative Firmen untersucht, der findet selbstverständlich technische und methodische Aspekte. Wesentlich zu sein scheint aber die Kombination aus innovationsfreundlichem Milieu, Suchbereitschaft, kontrolliertem Risiko, Akzeptanz für Fehlschläge, extremer Marktnähe und zentraler Entscheidung über fokussierten Ressourceneinsatz.

Der typische Mittelständler hat bei dem Thema Innovation entweder großes Glück (in Form eines Daniel Düsentriebs) oder einen blinden Fleck. Denn schnelles, gemeinsames, marktnahes Experimentieren zum Zweck des Lernens ist keine Herzensangelegenheit des typischen

Ingenieurs oder Betriebswirts. Das ist auch der Grund, warum es sich lohnt, hinter die Kulissen von Design Thinking, Lean Start-up und google-Sprint zu sehen. Nicht, weil die Methoden so wirksam wären. Aber sie verraten und operationalisieren eine vollkommen andere Haltung, die Innovationskraft durch schnelles Lernen stärkt. Und davon können auch Mittelständler profitieren.

Fabian Schünke berichtet aus der Praxis von Herding. Herding hat ca. 450 Mitarbeiter und ist ein typischer Mittelständler.

Praxisbeispiel:



# Was Sie noch wissen sollten

Die Winter School Neuer Maschinenbau setzt besonders auf Interaktivität und die Arbeit in kleinen Gruppen. Die Teilnehmerzahl ist daher auf 35 Personen begrenzt.

## **Zur Anmeldung**

Anmelden können Sie sich ab sofort:

Tel. 0700 / 88 63 7000

oder direkt auf unserer Webseite unter

[www.v-und-s.de/winter-school](http://www.v-und-s.de/winter-school)

Anmeldeschluss: Eine kurzfristige Anmeldung ist immer möglich, solange noch freie Plätze vorhanden sind.

Die Teilnahmegebühr beträgt 1.900 € pro Teilnehmer

Nach Eingang Ihrer Anmeldung erhalten Sie eine Anmelde-

bestätigung und eine Rechnung. 50 % der Teilnahmegebühr ist sofort zu leisten, die gesamte Teilnahmegebühr ist bis spätestens 14 Tage vor Veranstaltungsbeginn zu entrichten.

## **In der Teilnahmegebühr sind folgende Leistungen enthalten:**

- › Teilnahme an der dreitägigen Winter School
- › Mittagessen und Abendessen an den ersten zwei Veranstaltungstagen, Mittagessen am dritten Veranstaltungstag
- › Erfrischungen und Snacks in den Pausen an allen drei Veranstaltungstagen
- › Dokumentation der Winter School Neuer Maschinenbau im Nachgang

# Der Veranstaltungsort

**Seehotel Niedernberg**  
**Leerweg**  
**63843 Niedernberg (Nähe Frankfurt am Main)**

Bitte buchen Sie Ihr Hotelzimmer direkt über uns.  
Gern unterstützen wir Sie auch bei der Reiseplanung und allen  
anderen organisatorischen Anliegen. Ihre Ansprechpartnerin ist:

Nicole Tietz  
[tietz@v-und-s.de](mailto:tietz@v-und-s.de)  
Tel. 0700 / 88 63 7000



# Zur Anreise

Sie erreichen uns mit dem Zug über den Hbf Aschaffenburg (auch ICE). Die Fahrtdauer mit dem Taxi zum Hotel beträgt ca. 15 Minuten. Der Flughafen Frankfurt ist ca. 30 Autominuten entfernt.

## **Teilnahmebedingungen und Datenschutz**

Bitte beachten Sie, dass durch Ausfüllen unseres Anmeldeformulars Ihre Anmeldung verbindlich wird. Eine kostenfreie Stornierung Ihrer Teilnahme ist bis zum 9. Januar 2020 möglich.

Bei späteren Absagen stellen wir Ihnen folgende Kosten in Rechnung:

- › Stornierung bis 14 Tage vor Veranstaltungsbeginn:  
50 % der Teilnahmegebühr
- › Eine Stornierung ab 14 Tage vor Seminarbeginn ist nicht möglich.

Selbstverständlich steht es Ihnen frei, kurzfristig einen anderen Mitarbeiter Ihres Unternehmens zu benennen, sofern der ursprünglich angemeldete Teilnehmer verhindert sein sollte. Hierfür fallen keine weiteren Kosten an.

Die Veranstalter behalten sich das Recht vor, die gesamte Veranstaltung oder einzelne Teile räumlich und/oder zeitlich zu verlegen, zu ändern oder kurzfristig abzusagen. Ihre persönlichen Angaben werden lediglich von Mitarbeitern der Vollmer & Scheffczyk GmbH (evtl. mithilfe von Dienstleistern) zum Zwecke der Kundenbetreuung (z. B. Anmeldebestätigung, Informationen über gleiche oder ähnliche Veranstaltungen, Nachlese) verarbeitet. Ihre Daten werden nicht an Dritte weitergegeben oder zur werblichen Nutzung verkauft.



**Winter School**  
**Neuer Maschinenbau**  
**23.–25. Januar 2020**  
Seehotel Niedernberg



**Vollmer &  
Scheffczyk GmbH**

Leisewitzstr. 41  
30175 Hannover

[www.v-und-s.de](http://www.v-und-s.de)

Telefon 0700 / 88 6370 00

Breitscheidstr. 44  
70176 Stuttgart



Die V&S Winter School war für mich der inspirierendste Workshop seit Jahren! Zeitlich ideal am Jahresanfang und mit einer Mischung von Teilnehmern, die in den vielen Gesprächsrunden ein höchst interessantes Spannungsfeld erzeugt. Arbeitstechniken mit einer überzeugenden Breite an Themen und Tools von Lean bis Selbststeuerung, die zügig ermöglichen, für die Komplexität aktueller Herausforderungen Lösungsansätze zu entwickeln.

*Dr. Dorothee Becker, Geschäftsleitung Gebr. Becker GmbH*

