

Die Leitung des Lean-Managements

Ein Netzwerk für Lean- und OpEx-Leitungen, die nicht nur Methoden anwenden, sondern Organisationen bewegen und Kultur verändern möchten.

Konstituierende Sitzung: 24. Februar 2026

Ort: Online

Arbeitsgemeinschaft | Was ist das eigentlich?

Arbeitsgemeinschaften im AWF haben eine lange Tradition, viele zufriedene Teilnehmerinnen und Teilnehmer und unzählige Benefits:

- ✓ In entspannter, offener Atmosphäre praxisrelevante Themen gemeinsam diskutieren und bearbeiten
- ✓ Erfahrungen mit den anderen Teilnehmenden austauschen
- ✓ Vor Ort beim Betriebsrundgang mit offenen Augen Ideen aufnehmen
- ✓ In einem Netzwerk von Expertinnen und Experten auch über die Sitzungstermine hinaus aktuelle Themen behandeln
- ✓ Durch externe Impulse stetige Verbesserung der eigenen Geschäftsprozesse



Illustration: Kai Dörner

Die Herausforderungen für Verantwortliche im Bereich Lean / Operational Excellence

Die Leitung Lean bzw. Operational Excellence ist eine Schlüsselfunktion, die entscheidend zur Wettbewerbsfähigkeit eines Werkes beiträgt und zugleich stark gefordert ist. Einerseits gilt es, Exzellenzprogramme klar in der Unternehmensstrategie zu verankern, andererseits müssen Ergebnisse schnell sichtbar werden. Die Rolle bewegt sich in einer typischen Sandwich-Position: zwischen den Erwartungen der Geschäftsführung, den Interessen des mittleren Managements und möglichen Vorbehalten in der Belegschaft.

Während Methoden in vielen Unternehmen längst bekannt sind, liegt die eigentliche Hürde im kulturellen Wandel: Führungskräfte und Mitarbeiter müssen nicht nur neue Prozesse akzeptieren, sondern ihr Verhalten grundlegend verändern. Gleichzeitig steigt der Druck, Lean und OpEx mit Zukunftsthemen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Resilienz zu verbinden.

Damit wird deutlich: Die Leitung Lean / Operational Exzellenz braucht weit mehr als Methodenkompetenz. Gefordert sind strategische Orientierung, kulturelle Gestaltungskraft und die Fähigkeit, Wirkung dauerhaft sichtbar zu machen.

Inhalte und mögliche Themen der Arbeitsgemeinschaft

Relevante Themen und Trends:

Die Arbeitsgemeinschaft widmet sich in zwölf quartalsweisen Treffen über drei Jahre den zentralen Schwerpunkten der Rolle:

1. Rolle und Mandat der Leitung Lean/OpEx

- Klare Positionierung im Spannungsfeld zwischen Strategie und Umsetzung
- Rückhalt und Legitimation durch Geschäftsführung sichern
- Persönliche Autorität und Sichtbarkeit der Rolle stärken

2. Strategische Verankerung von Exzellenzprogrammen

- Verbindung von Lean/OpEx mit Unternehmensstrategie und Zielsystemen
- Durchgängige Kaskadierung von Zielen bis auf Shopfloor-Ebene
- Verknüpfung von Initiativen mit messbaren Ergebnissen

3. Die Sandwich-Position meistern

- Balance zwischen Geschäftsführung, mittlerem Management und Belegschaft
- Erwartungsmanagement und Konfliktlösung als zentrale Kompetenzen
- Einfluss und Wirkung ohne disziplinarische Macht entfalten

4. Multiplikatoren und Train-the-Trainer-Konzepte

- Aufbau interner Trainer, Coaches und Excellence-Netzwerke
- Befähigung von Führungskräften als Lean-/OpEx-Botschafter
- Unabhängigkeit von Einzelrollen und Skalierbarkeit der Aktivitäten

5. Akzeptanz und Change Management

- Widerstände konstruktiv nutzen und Vertrauen aufbauen
- Beteiligung von Mitarbeitern und Betriebsräten sicherstellen
- Quick Wins sichtbar machen, um Dynamik zu erzeugen

6. Nachhaltigkeit im Alltag

- Standards und Routinen fest im Tagesgeschäft verankern
- Konsequentes Abweichungsmanagement und Führungsroutinen etablieren
- Lean/OpEx als festen Bestandteil der Unternehmenskultur sichern

7. Wirkung sichtbar machen

- Kennzahlen und Reporting-Systeme für Lean/OpEx entwickeln
- Business Cases für Verbesserungsinitiativen erstellen
- Erfolge zielgruppengerecht kommunizieren (GF, Führungskräfte, Mitarbeiter)

8. Advanced Lean/OpEx Tools

- Vertiefung fortgeschrittener Werkzeuge wie Wertstromdesign, TPM, SMED
- Integration digitaler Lösungen in Shopfloor-Management-Systeme
- Strategische Auswahl und unternehmensspezifische Anpassung

9. Methodenbaukasten wirksam nutzen

- Systematische Auswahl klassischer Methoden (bspw. A3, PDCA, Kaizen, Six Sigma)
- Anpassung an Reifegrad und spezifischen Unternehmenskontext
- Kombination verschiedener Ansätze für maximale Wirkung

10. Betriebswirtschaftliches Handwerkszeug

- Kostenrechnung und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen anwenden
- ROI- und Investitionslogik für Lean/OpEx-Initiativen entwickeln
- Projekte betriebswirtschaftlich fundiert im Management platzieren

11. Zukunftsthemen und Transformation

- Verbindung von Lean/OpEx mit Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Resilienz
- Rolle als Treiber moderner Unternehmensentwicklung ausfüllen
- Nutzung neuer Technologien für Exzellenzinitiativen

12. Reflexion und Weiterentwicklung der Rolle

- Gemeinsame Lessons Learned aus drei Jahren bündeln
- Persönliche Standortbestimmung und Weiterentwicklung als Führungskraft
- Zukunftsperspektiven für Leitung Lean/OpEx entwickeln

Durch Diskussionen und Workshops werden diese Themen vertieft, um praxisnahe und individuelle Lösungsansätze für die speziellen Anforderungen der Arbeitsgemeinschaft zu entwickeln. **Wichtig:** Die Schwerpunkte Ihrer Arbeitsgemeinschaft werden in der Gründungssitzung gemeinsam mit Ihren Kolleginnen und Kollegen aus den anderen Unternehmen individuell festgelegt!

Ziel der Arbeitsgemeinschaft

Diese AG eröffnet Lean- und OpEx-Leitungen einen Raum, um ihre Rolle jenseits des Tagesgeschäfts weiterzuentwickeln. Ziel ist es, gemeinsam Antworten auf die zentralen Fragen zu finden, die im Arbeitsalltag oft zu kurz kommen:

- Wie verankere ich Exzellenz dauerhaft in Prozessen, in Führung und in Kultur?
- Wie gestalte ich meine Rolle so, dass ich nicht nur Projekte treibe, sondern eine ganze Organisation befähige?
- Wie gelingt es, Lean und OpEx sichtbar mit Strategie, Zukunftsthemen und Wertbeitrag zu verbinden?
- Wie finde ich die Balance zwischen schnellen Erfolgen und nachhaltigem Kulturwandel?
- Wie entwickle ich Führungskräfte und Mitarbeiter zu Multiplikatoren, die Lean in die Breite tragen?
- Wie schaffe ich Strukturen, die Veränderungen nicht nur anstoßen, sondern auch stabilisieren?

Über drei Jahre hinweg entstehen durch Werksbesuche, Impulse und den offenen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Unternehmen nicht nur praxisnahe Lösungen, sondern auch ein Netzwerk, das sich trägt.

Das Ziel der AG ist es, die Teilnehmer zu **Gestaltern von nachhaltiger Exzellenz** zu machen - Multiplikatoren, die Lean/OpEx aus der Expertenrolle herausführen und als Teil der Unternehmens-DNA verankern.

Methodik

- ✓ Firmenbesuche mit Erfahrungsaustausch
- ✓ Best-Practice-Vorträge aus dem Teilnehmerkreis
- ✓ Interaktive Einarbeitung in die Thematik
- ✓ Fallstudien und Use-Case-Bearbeitung
- ✓ Zielgerichteter Medien- und Methodenwechsel (Seminaristische Vorträge, Präsentationen, Pinnwandtechnik, Übungen an Praxisfällen, Methoden des Ideenmanagements)
- ✓ Individuelle Bearbeitung von Fragen und Alltagsbeispielen der Teilnehmenden

Die Gründungssitzung

Die konstituierende Sitzung der Arbeitsgemeinschaft findet digital statt, um möglichst vielen Personen eine Teilnahme zu ermöglichen. Einige Tage vor der Veranstaltung werden Sie von uns einen Link zum Online-Meeting erhalten. Die Tagesordnung der Gründungssitzung folgt dem bewährten Modus von AWF-AG-Gründungen:

Zeitraum	Minuten	Inhalt	Akteure
8:30h – 10:00h	10	Begrüßung und Einführung	Thomas Schöppler
	70	Kurze Vorstellung der teilnehmenden Unternehmen	Teilnehmende
	10	Vorstellung der fachlichen Leitung	Kai Dörner
10:30h – 12:30	15	Das Konzept der Zusammenarbeit in AWF-Arbeitsgemeinschaften	Thomas Schöppler
	20	Vorstellung der eingereichten Themen und Strukturierungsvorschlag für die Themenfelder der geplanten 12 Arbeitskreis-Sitzungen	Kai Dörner
	20	Spontane Ergänzung von Themen, Diskussion, Anpassung, Ergänzung der vorgeschlagenen Themenfelder, Priorisierung der Themenfelder	Gemeinsam
	15	Vorstellung und Abstimmung der Arbeitskreisregularien	Thomas Schöppler Teilnehmende
	20	Abstimmung der ersten sechs Sitzungstermine (Termin, Gastgeber, Themenfeld)	Teilnehmende

- **Die Arbeitssitzungen selbst finden dann, wie gewohnt, bei den teilnehmenden Unternehmen vor Ort statt.**

Themenvorschläge

Wenn Sie bereits vor der konstituierenden Sitzung Themenvorschläge haben, senden Sie diese gerne an: schoeppler@awf.de oder doerner@doerner-ing.com

Ihre fachliche Leitung der AG:



Herrn Kai Dörner, Dipl.-Ing. (FH)

Kai Dörner ist Diplom-Ingenieur und kommt aus der Industrie. Als Lean-Experte und Six Sigma Black Belt verbindet er Produktions- und Logistikexpertise mit digitaler Fertigung. Mehr als 20 Jahre Erfahrung, u. a. als Produktionsleiter und in geschäftsführender Verantwortung, prägen seinen Blick für Wertströme,

Shopfloor-Management und Smart-Factory-Themen. Heute bringt er dieses Know-how in Transformationsvorhaben ein - von der Zielbildentwicklung bis zur stabilen Routine im Betrieb.

Zielgruppe

Diese Arbeitsgemeinschaft richtet sich insbesondere an alle, die in verantwortlicher Position im Bereich Lean Management und / oder Operational Excellence stehen oder sich dorthin entwickeln möchten.

AWF-Arbeitsgemeinschaften ermöglichen Ihnen den Erfahrungsaustausch zu aktuellen Themen in einem kompetenten Kollegenkreis sowie dort Vorschläge und Lösungen zu markanten Problemen zu entwickeln und allgemeine Ergebnisse einem breiten Interessentenkreis (z. B. über Leitfäden, Ergebnisberichte, etc.) zugänglich zu machen.

Die im Rahmen der Tätigkeit der Arbeitsgemeinschaft zu behandelnden Themen legen die Teilnehmer **konsensorientiert** in der konstituierenden Sitzung für die nachfolgenden Sitzungen fest. Diese Inhalte gehen entsprechend ihrer gemeinsam abgestimmten Priorität in die jeweilige Agenda zur Sitzung ein. Der Arbeitsfortschritt wird pro Sitzung dokumentiert und Ihnen exklusiv zur Verfügung gestellt.

Das Konzept

Die Laufzeit von AWF-Arbeitsgemeinschaften wird durch die AG-Mitglieder auf eine bestimmte Zeit (in der Regel ca. **3 Jahre**) festgelegt. Die Sitzungen werden im Wechsel in den Unternehmen der Mitglieder durchgeführt. Pro Jahr finden ca. **4 Sitzungen** statt.

Die Sitzungen

Die Sitzungen sind in der Regel **1,5-tägig**, wobei der erste Halbtage dem Gastgeber (mit **Betriebsbesichtigung** und Bewertung des Gesehenen und Gehörten durch die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft) und dem Erfahrungsaustausch zur Verfügung steht. Am zweiten Tag werden die Arbeitsschwerpunkte, die die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft festgelegt haben, abgearbeitet. Um eine effektive und zielorientierte Arbeit zu ermöglichen, die es erlaubt, auf spezifische Probleme aus dem Kreis der Mitglieder einzugehen, ist die Zahl der Teilnehmer:innen begrenzt (bis maximal 20 Unternehmen).

Erst Entdecken, dann Entscheiden

Die Teilnahme an der konstituierenden Sitzung ist unverbindlich und kostenfrei. Nach der Gründungssitzung kennen Sie Themen, Termine, fachliche Leitung sowie Gastgeber. Erst dann entscheiden Sie, ob Sie der Arbeitsgemeinschaft beitreten.



Jahresbeitrag

Für Koordination, Dokumentation und alle sonstigen organisatorischen Tätigkeiten stellt die AWF-Arbeitsgemeinschaft einen **jährlichen** Mitgliedsbeitrag (4 Sitzungen) von **EUR 2.180,00** zzgl. Mehrwertsteuer in Rechnung. Die Teilnahmegebühr wird *nach* der konstituierenden Sitzung erhoben, d.h. die konstituierende Sitzung dient der Orientierung und ist *unverbindlich*! **Bei Anmeldung eines 2. Teilnehmenden** aus demselben Unternehmen (gleicher Standort) sind für diesen **50 %** des jährlichen Beitrages zu entrichten.

Die Mitgliedschaft in der AG kann jährlich zum Ende eines Sitzungsjahres gekündigt werden. Die Kündigung muss spätestens zwei Wochen nach der letzten AG-Sitzung eines Sitzungsjahres bei der AWF eingegangen sein.

Über die AWF

Die **AWF – Arbeitsgemeinschaft für Wirtschaftliche Fertigung** ist ein Netzwerk für den überbetrieblichen Erfahrungsaustausch in der verarbeitenden Industrie. Hierzu dienen **Arbeitsgemeinschaften** sowie Veranstaltungen zur beruflichen **Aus- und Weiterbildung** wie Kompakt-Seminare, Inhouse-Trainings und Aktiv-Workshops.

Organisatorisches und Anmeldung

Wenn Sie an dieser Arbeitsgemeinschaft teilnehmen möchten, faxen oder mailen Sie bitte die letzte Seite dieses Flyers an die AWF-Arbeitsgemeinschaften zurück.

- Die Teilnahme an der Gründungssitzung ist unverbindlich und kostenlos (wenn sie digital stattfindet). Eine verbindliche Anmeldung zur AG kann auch noch nach der Gründungssitzung erfolgen.

Für die Teilnahme der Gründungssitzung schicken Sie bitte eine E-Mail an: **info@awf.de**
Sie erhalten von uns eine Bestätigung und einige Tage vor der Gründungssitzung einen Link zum Web-Meeting.

Für Rückfragen und weitergehende Informationen stehen Ihnen gerne zur Verfügung:

Herr Thomas Schöppler

AWF – Arbeitsgemeinschaft für Wirtschaftliche Fertigung
Kaiserstr. 100
52134 Herzogenrath
Telefon: 02407 95 65 50
Telefax: 02407 95 65 55
E-Mail: schoeppler@awf.de
www.awf.de

Herr Kai Dörner

DÖRNER | Lean Konzepte
Erkrather Straße 401
40231 Düsseldorf
E-Mail: doerner@doerner-ing.com
doerner-ing.com

ANMELDEFORMULAR

Hiermit melde ich mich verbindlich an für die



Wissen macht den Wandel

AWF-Arbeitsgemeinschaft AG-2235:

Die Leitung des Lean-Managements

Die Gründungssitzung findet am **24. Februar 2026 ONLINE** statt*

Bitte bei mehreren Anmeldungen kopieren:

Vorname, Name _____

Titel/Funktion _____

Branche _____

Abteilung _____

Fon/Fax _____

E-Mail _____

Gültige Rechnungsadresse⁺:

Firma _____

Straße/Postfach _____

PLZ _____

Ort _____

E-Mail _____

Bestellnummer⁺ _____

Unterschrift/Datum _____

Mit meiner Unterschrift bestätige ich, dass ich die [AGB](#) zur Kenntnis genommen und akzeptiert habe.

*) Eine Anmeldung ist selbstverständlich auch nach der Gründungssitzung möglich

+) Bitte tragen Sie alle von Ihrer Buchhaltung für die Bearbeitung benötigten Daten, vor allem die korrekte Bezeichnung des Unternehmens mit allen rechtlichen Zusätzen und ggfs. Bestellnummer, ein!

Wir erleben zunehmend, dass Rechnungen wegen fehlender oder falscher Angaben von den Unternehmen zurückgewiesen werden und von unserer Buchhaltung neu erstellt werden müssen, was einen beträchtlichen Mehraufwand verursacht.