

## Ein bisschen mehr Disziplin bitte, Vertrauen alleine reicht nicht!

Prof. Dr. Roland Springer

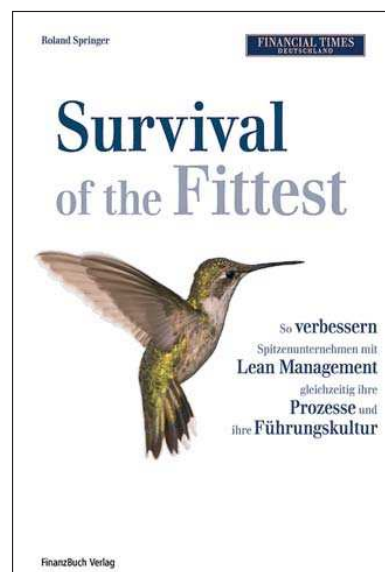
**Vertrauen in Mitarbeiter ist schön und gut, es reicht aber nicht aus, wenn man ein Unternehmen effizient führen möchte. Der Ansicht ist zumindest Prof. Dr. Roland Springer, Buchautor und geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Innovation und Management. Sein aktuelles Werk „Survival of the Fittest – So verbessern Spitzenunternehmen mit Lean Management gleichzeitig ihre Prozesse und ihre Führungskultur“ ist daher auch ein Plädoyer für mehr Disziplin im Umgang mit den Mitarbeitern. OSCAR hat sich mit Prof. Dr. Springer zu einem kritischen Interview getroffen.**

**OSCAR:** *In der Managementliteratur und auch in der Praxis wird viel über die richtige Führung in modernen Organisationsstrukturen diskutiert. Was sind für Sie Faktoren einer entsprechenden Führung?*

**Springer:** Es gibt vier Elemente, die für eine gute Führung wesentlich sind. Das erste Element ist das sogenannte „Management by Objectives“, also das Führen über Ziele. Es ist wichtig, heute mehr denn je, dass Führungskräfte und Mitarbeiter die Ziele eines Unternehmens kennen und auch entsprechend im täglichen Geschäft agieren.

Das zweite Element sind zielgerichtete Methoden, die den Mitarbeitern an die Hand gegeben werden müssen. Das ist ein bisschen wie beim Hochsprung: Wenn ich jedes Jahr die Latte ein paar Zentimeter höher lege, dann muss ich meinen Sportlern auch zeigen, wie sie über diese höhere Latte kommen. Das ist aus meiner Sicht ein Thema, das in den letzten Jahren eher vernachlässigt

wurde. Dabei ist es unerlässlich, um auf ein Niveau operativer Exzellenz zu kommen, auf dem sich mittlerweile immer mehr Unternehmen und Branchen aufgrund verschiedenster Rahmenbe-



*Das aktuelle Werk von Prof. Dr. Springer ist auch eine kritische Auseinandersetzung mit dem liberalen Führungsstil der letzten 20 Jahre.*

dingungen bewegen müssen.

Ein weiteres Element ist das Thema KVP und Kaizen<sup>1</sup>. Das ist nicht neu, aber viele haben nach wie vor Probleme, kontinuierliche Verbesserung wirksam zu betreiben und zwar beteiligungsorientiert. Die Produkte und Dienstleistungen werden immer komplexer – und auch die damit verbundenen Prozesse. Diese Prozesse zu beherrschen und zu verbessern setzt voraus, dass mit denjenigen, die jeden Tag diese Prozesse betreiben, die Prozessbeschreibung und -optimierung vorgenommen wird. Führungskräfte müssen sehr prozessnah

agieren, weil sie nur so auch die Verbesserungsmöglichkeiten erkennen und gemeinsam mit ihren Mitarbeitern die neuen Standards schaffen können.

Wenn das erreicht wurde, kommt Element vier ins Spiel: Wie stelle ich sicher, dass die Standards auch eingehalten werden? Das ist in der Regel nur möglich, wenn ein hohes Maß an Selbstdisziplin und Disziplin erzeugt wird. Schon geringste Abweichungen können heute in komplexen Prozessen zu erheblichen Problemen führen – man denke nur an eine Operation nach einem Herzinfarkt. Eine hohe Standardkonformität und entsprechende Disziplin in der täglichen Arbeitsausführung sind daher unverzichtbar. Die gegenwärtig herrschende, liberale Führungsphilosophie ist aber eine andere: Die Führungskräfte sollten den Mitarbeitern die richtigen Rahmenbedingungen setzen, sich aber aus den täglichen Prozessen heraushalten, weil die qualifizierten Mitarbeiter alles selber managen können. Das hatte vor 20 Jahren seine gute Berechtigung, als es vor allem darum ging, zu starren Regeln und Standards zu durchbrechen, um mehr Flexibilität zu gewinnen; nach zwanzig Jahren Deregulierung sind wir mittlerweile jedoch an einem Punkt angelangt, wo wir auf diesem Weg nicht nur bei der Steuerung der Finanzmärkte, sondern auch der Steuerung der täglichen Arbeit nicht mehr weiter kommen.

Die vier Elemente einer guten Führung sind also: Ziele, Methoden, kontinuierliche beteiligungsorientierte Verbesserung und Standardisierung und zu guter Letzt die Selbstdisziplin, bzw. Disziplin. Diese fällt allerdings nicht vom Himmel, sondern muss von den Führungskräften erzeugt und kontrolliert werden. Und das ist eines der größ-

<sup>1</sup> Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) bezeichnet die ständige Überprüfung und Verbesserung von Arbeitsabläufen unter Beteiligung der Mitarbeiter. KVP basiert auf dem japanischen KAIZEN-Ansatz (KAIZEN = Veränderung zum Guten).



ten Probleme, die wir heute haben: Die Führungskräfte lernen das nicht – weder in der Ausbildung, noch in den Unternehmen. Das muss mühsam aktiviert oder vielleicht auch reaktiviert werden.

**OSCAR:** *Könnte mangelnde Disziplin nicht auch in fehlender Motivation anstelle von fehlender Kontrolle begründet sein und wäre es dann nicht effektiver, die Motivation der Mitarbeiter zu fördern, anstatt viel Zeit in die ständige Kontrolle zu investieren?*

**Springer:** Der Punkt ist, dass gute Führungskräfte beides machen müssen. Es geht nicht um ein „entweder oder“, sondern um ein „sowohl als auch“. Natürlich müssen Mitarbeiter motiviert werden, das erfolgt vor allem über die Einbindung in die Optimierung ihrer Prozesse. Das ist ein Motivationsmittel, das sehr wirksam ist. Die Führungskräfte müssen jedoch auch aktiv dafür sorgen, dass die Standards eingehalten werden, denn das ist selbst bei motivierten Mitarbeitern keine Selbstverständlichkeit.

**OSCAR:** *Also gibt es keinen Widerspruch zwischen Disziplin und Motivation?*

**Springer:** Nein, das ist kein Widerspruch. Wir müssen mit Zielen und Methoden führen und genauso mit Motivation und Disziplin. Das Problem ist: Wenn Sie sich die herrschenden Führungslehren anschauen, werden Sie überall viel über Motivation finden, aber nichts über Disziplin.

**OSCAR:** *Zu straffe Kontrolle und Disziplin wirkt in gewisser Weise einengend. Beschränkt das nicht die Möglichkeiten der Mitarbeiter, ihre Kreativität und ihr Innovationspotential freizusetzen?*

**Springer:** Da haben Sie grundsätzlich

Recht. Es gibt kein Organisations- oder Führungsmodell, das keine Nachteile oder Risiken hat. Es besteht ein Risiko, meine Forderung nach Disziplin falsch zu verstehen. Ich plädiere nicht für einen Kommissstil alter Zeiten. Aber ich plädiere dafür, dass eine Führungskraft so wie ein Toptrainer mit ihren Mitarbeitern an den täglichen Spielzügen arbeitet und dafür sorgt, dass jeder, der zu diesem Team gehört, seine Funktion erfüllt und seine Standards einhält. Wir brauchen Führungskräfte, die nicht nur das Tagesgeschäft betreiben, sondern auch das, was ich permanente Prozess-instandhaltung nenne.

**OSCAR:** *Gerade in Top-Unternehmen gibt es sehr viele Mitarbeiter. Jeden einzelnen Prozess ständig, nahezu täglich zu bearbeiten und zu kontrollieren, ist sehr zeitaufwendig. Ist es realistisch, das zu leisten? Oder werden hier nicht neue Personalkapazitäten erforderlich?*

**Springer:** Täglich sei mal dahingestellt, aber regelmäßig. Es geht keine Woche vorüber, in der Mitarbeiter und Führungskräfte sich nicht mit dem täglichen Troubleshooting<sup>2</sup> beschäftigen und versuchen, ihre Probleme in den Griff zu kriegen. In komplexen Prozessen haben Sie es ständig damit zu tun. Die Führungskräfte müssen lernen, dass es nicht nur das Daily Business gibt, das irgendwie durch Improvisation ganz gut erledigt werden kann, sondern dass es einen verschwendungsärmeren Weg gibt: Die permanente Beobachtung und Optimierung der Prozesse, damit das tägliche Troubleshooting abnimmt. Aber Sie haben Recht, es findet in diesem Zusammenhang auch immer eine Diskussion um Führungsspannen statt – und um Substrukturen, beispielsweise ob in einer Produktion eine Art Vorarbeiter gebraucht wird. Die Prozessnähe und die permanente Beschäftigung damit setzen voraus, dass eine entsprechende personelle Kapazität auf den

Führungsebenen vorhanden ist. Deswegen entsteht automatisch auch eine Diskussion über die damit verbundenen Kosten. Diese finanzieren sich freilich meist aus den Zeitgewinnen aufgrund des geringeren Troubleshooting.

**OSCAR:** *Haben die Mitarbeiter nicht genügend Eigeninteresse daran, dass die Prozesse gut funktionieren, so dass man von ihnen erwarten kann, dass sie von sich aus Verbesserungsvorschläge einbringen?*

**Springer:** Sicher. Das Mitarbeiter-Know-how, der Mitarbeiter als Experte seiner Prozesse, muss genutzt werden. Aber: Mitarbeiter optimieren immer – das haben sie auch immer schon getan – nur optimieren sie zunächst nur für sich selbst. Es ist die Frage, ob sie diese Verbesserungen dann ohne Weiteres dem Unternehmen zur Verfügung stellen oder eher dafür nutzen, dass sie beispielsweise ihre Spielräume vergrößern können. Führungskräfte müssen daher sicherstellen, dass der Einzelne das gesamte System optimiert und nicht nur sich selbst.

**OSCAR:** *Es geht also in Ihrem Prinzip um recht strenge Kontrolle. Besteht nicht die Gefahr, dass das den Mitarbeitern in gewisser Hinsicht vielleicht auch für eigene Ideen den Wind aus den Segeln nimmt? Immerhin wissen sie, dass ihr Vorgesetzter immer wieder auf sie zukommt und von ihnen Verbesserungsvorschläge verlangt, also muss von dem Mitarbeiter selbst eigentlich keine Eigeninitiative mehr kommen.*

**Springer:** Das Risiko ist vorhanden. Ein weiteres Risiko besteht darin, dass die Mitarbeiter zu diszipliniert handeln, dass sie sich nicht mehr trauen, von den Standards abzuweichen, obwohl es sinnvoll wäre. Die Flexibilität und Kreativität der Mitarbeiter werden damit ein Stück weit eingeschränkt. Aber

<sup>2</sup> Der Begriff „Troubleshooting“ bezeichnet die tägliche Beschäftigung mit Prozessstörungen und Prozessproblemen, die unerwartet auftreten und aus stabilen instabile Abläufe werden lassen. Sie ist meist mit viel Hektik und Stress, Zeitverlusten Zusatzaufwänden und Qualitätsrisiken verbunden. Troubleshooting verschlechtert daher die Prozessqualität und die Prozesseffizienz.



aufgrund all dieser Risiken die Schlussfolgerung zu ziehen, auf eine disziplinierte Einhaltung von Standards zu verzichten, ist der falsche Weg. Denn dann werden Sie auf ein bestimmtes Niveau entweder gar nicht erst kommen oder sich jedenfalls nicht dort halten können.

**OSCAR:** *Es gibt bereits Arbeitsformen mit Prozessen, die allerdings nicht alles bis ins kleinste Detail regeln, sondern auch noch Freiräume für eigene Gestaltung lassen. Könnte das nicht ausreichen?*

**Springer:** Die Funktionalität von Prozessen hängt nicht zuletzt davon ab, dass jeder Einzelne seine Aufgaben auf die richtige Art und Weise erledigt. Sie können nicht davon ausgehen, dass jeder selbst diese richtige Art und Weise findet. Das muss in komplexen Prozessen erarbeitet und abgestimmt werden. Wenn Sie beispielsweise einen Produktionsprozess in einer Automobilfabrik auf dem heute geforderten Niveau betreiben wollen, bei dem kein Fehler passieren darf, alles hundertprozentig in Ordnung sein muss und möglichst verschwendungsfrei abläuft, benötigen Sie detaillierte Standards, die auch entsprechend eingehalten werden müssen. Auch hier kommt es immer wieder vor, dass die standardisierte Arbeitsweise keineswegs deckungsgleich

ist mit der Arbeitsweise, die der Einzelne üblicherweise bislang hatte. Führungskräfte müssen dann entscheiden, ob sie das System so weiter laufen lassen wollen. Es funktioniert unter diesen Bedingungen trotzdem, aber sie verzichten ganz klar auf Verbesserungs-, Effizienz- und Qualitätspotentiale, die in diesen Prozessen nach wie vor enthalten sind, und lassen sie ungenutzt. Der internationale Wettbewerb lässt solche Ineffizienz allerdings immer weniger zu.

**OSCAR:** *Sie haben vor mittlerweile elf Jahren eine Studie über die Rückkehr zum Taylorismus veröffentlicht. Geht Ihr aktuelles Buch bzw. Ihre aktuelle Debatte auch in diese Richtung?*

**Springer:** Ja. „Survival of the Fittest“ ist – wenn Sie so wollen – die Fortsetzung zehn Jahre später.

**OSCAR:** *Dem Taylorismus wird Inhumanität als zentrale Kritik vorgeworfen – besonders in Bezug auf nachhaltige Dequalifizierung der Mitarbeiter, geistige Unterforderung, vor allem auch körperliche und seelische Überlastung. Ist die Gefahr bei Ihrem Konzept nicht auch gegeben?*

**Springer:** Die Gefahr ist immer da. Wie sich das Prinzip auf die jeweiligen Arbeitsbedingungen auswirkt, ist natürlich ein Thema. Aber die entscheidende Frage ist letztlich die: Wie schaffen wir es, den Wettbewerbsanforderungen gerecht zu werden, in bestimmte Bereiche vorzustoßen, weiterhin erfolgreich zu sein und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass die Arbeitsbedingungen erträglich sind und die Angestellten auch relativ lange ihre Arbeit machen können? An dieser Stelle spielen auch Faktoren



*Mit Disziplin zum Erfolg: Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter regelmäßig kontrollieren, um eine genaue Befolgung der Prozesse sicherzustellen.*

Bild: FOTOLIA



wie der demographische Wandel, Rente usw. eine Rolle. Allerdings ist das letztlich eine Frage der konkreten Gestaltung von Arbeit, eventuell auch von kompensatorischen Maßnahmen und personalpolitischen Themen. Das Spannungsverhältnis zwischen wirtschaftlichen Erfordernissen und der Gestaltung der Arbeitsbedingungen ist so alt wie die Industrie und die Marktwirtschaft.

plin, Pflichtbewusstsein usw. eine andere Rolle als in den Führungskonzepten der letzten 20 Jahre.

**OSCAR:** *Sie sind Gründer und geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Innovation und Management, einer Unternehmensberatung. Leben Sie dort Ihre Philosophie aus und kontrollieren Ihre Mitarbeiter?*



*Der KVP ist wie ein Rad, das ständig weitergedreht werden muss. Die permanente Bewegung erfordert flexible Standards.*

Heute haben wir jedoch neue Bedingungen, unter denen die Verteilung von Motivation und Disziplin neu austariert werden muss. Ich bin der Meinung, dass wir den Blick zu sehr auf die Motivationsseite ausgerichtet haben. Zwar war ich einer derjenigen, die genau diese Richtung mit in Gang setzten, aber ich muss 20 Jahre später feststellen, dass sich die Gesellschaft weiterentwickelt hat und nun andere Faktoren wieder stärker in den Blick genommen werden müssen, wenn wir auf der Höhe der Zeit bleiben wollen. Das ist mein Versuch, eine Diskussion über eine neue Synthese von Führung herbeizuführen zwischen dem, was ich in meinem Buch als die liberale Führungskultur bezeichne, und der traditionell autoritären.

Die interessanten Fragen sind: Wo liegen die neuen Schnittmengen und wie sieht diese neue Gestalt von Führung aus? Dabei spielen Faktoren wie Diszi-

**Springer:** Wir versuchen Strategien und Prinzipien, die wir unseren Kunden vermitteln wollen, nach Möglichkeit auch im eigenen Haus zu praktizieren. Dazu zählt u.a. die ständige Beschäftigung mit den Prozessen der Mitarbeiter. Außerdem achte ich sehr nachdrücklich auf ihre Disziplin und versuche alles entsprechend vorzuleben. Und ich glaube nicht, dass wir hier ein Motivationsproblem haben.

Die entscheidende Frage ist: Kümmert sich eine Führungskraft ernsthaft um die täglichen Probleme in den Arbeitsabläufen und sorgt sie dafür, dass diese Dinge abgestellt werden? Das ist hier der erste Schritt und gleichzeitig der motivierende. Ich habe noch nie erlebt, dass die Mehrheit der Mitarbeiter sich gegen solche Maßnahmen stellt. Im Gegenteil. Heute gibt es – vielfach zu Recht – auf Mitarbeiterseite die Kritik, dass die Führungskräfte von all diesen Problemen keine Ahnung mehr haben. Wir versuchen da-

her, uns gemeinsam mit unseren Mitarbeitern um die Verbesserung der Abläufe und Standards zu kümmern. Um das zu gewährleisten, muss ich mit jedem Einzelnen, der sich nicht an die vereinbarten Standards hält, das Gespräch suchen und ihn auf sein Fehlverhalten hinweisen. Ich habe jedes Mal die Erfahrung gemacht, dass diese Art von Insistieren auf ein diszipliniertes Einhalten der Standards der Motivation nicht abträglich ist, wenn die Mitarbeiter verstehen, dass Abweichungen für den Prozess störend sind. Das Problem liegt viel mehr auf der Seite der Führungskräfte, denn diese müssen sich der Mühe unterziehen, immer wieder vor Ort zu sein, sich mit den Prozessen und Standards zu beschäftigen und auch dann im Einzelfall ihren Mitarbeiter darauf anzusprechen, was falsch läuft. Und genau davor scheuen sich die meisten.

**OSCAR:** *Wenn Sie von Standards sprechen, stellt man sich zunächst ein starres Regelwerk vor, das weitestgehend resistent gegen Veränderungen ist. Das steht eigentlich im Widerspruch zu dem Kaizen-Gedanken, also dem Motto, dass der aktuelle Zustand immer der schlechteste ist und ein ständiger Verbesserungsbedarf besteht. Sie plädieren allerdings für flexible Standards. Was hat man sich darunter vorzustellen?*

**Springer:** Ohne Standards funktioniert kein KVP. KVP heißt, dass Sie permanent die Prozesse analysieren und verbessern. Bildlich gesprochen können Sie sich das als eine schiefe Ebene vorstellen, auf der Sie dieses KVP-Rad immer nach oben drehen. Je höher Sie das Rad drehen, desto wahrscheinlicher ist, dass es wieder zurückrollt. Wenn Sie Standards geschaffen und dann keinen Keil untergelegt haben, rollt das Rad zurück. Dieser Keil ist die Disziplin. Allerdings gibt es ständig neue Rahmenbedingungen, die Produkte, Kundenwünsche usw. ändern sich. Daher kann es sein, dass der Standard, den Sie heute entwickelt haben, um ein bestimmtes Niveau abzusichern, schon morgen nicht mehr passt und permanent bestehende Standards weiterentwickelt werden müssen.



Oder Sie drehen ihr KVP-Rad weiter, werden noch besser in Ihren Prozessen und müssen parallel auch den Standard wieder entsprechend optimieren. Und das nenne ich flexible Standardisierung.

**OSCAR:** *Im Zusammenhang mit der Erzeugung von Disziplin haben Sie an anderer Stelle davon gesprochen, dass man Mitarbeiter erziehen müsse. Das klingt sehr nach Entmündigung der Mitarbeiter. Sie seien nicht in der Lage, zu erkennen, was dem Unternehmen nützt, zu erkennen, was ihnen persönlich nützt, sondern müssen von den Führungskräften, die in dem Fall eine Art Elternrolle einnehmen, permanent kontrolliert und darauf hingewiesen werden, was sie falsch machen.*

**Springer:** Wenn eine bestimmte Praxis des Arbeitens, gewissermaßen Standards, die sich die Mitarbeiter selbst geschaffen haben und bereits über Jahre verwenden, geändert werden müssen, weil bessere und neuere entwickelt wurden, dann können Sie nicht davon ausgehen, dass dies jeder automatisch tut. Ich habe beispielsweise schon viele Menschen im Skifahren unterrichtet, auch Erwachsene. Diese hatten sich das häufig zuvor selbst beigebracht, aber falsch. Die ersten paar Tage habe ich immer damit verbracht, sie permanent darauf hinzuweisen: Mach das anders, du machst hier einen Fehler. So etwas meine ich mit Umerziehung. Viele Führungskräfte trauen sich das nicht, weil sie meinen, erwachsene Menschen könne man nicht auf solche Dinge ansprechen. Aber wenn sie es nicht tun, dann machen die Mitarbeiter alles so weiter, wie sie es für richtig halten. Als Unternehmen muss man sich entscheiden: will man das eine oder das andere.

**OSCAR:** *Können Mitarbeiter nicht von sich aus diszipliniert sein, halten Sie es wirklich für nötig, Sie dazu zu erziehen?*

**Springer:** Disziplin fällt nicht vom Himmel, Disziplin wird erzogen. Das ist schon immer und überall so gewesen. Deswegen ist das Thema auch un-

beliebt. Es wird heute grundsätzlich davon ausgegangen, dass Führung von Erwachsenen nichts mit Erziehung zu tun hat. Mit einer Ausnahme, das ist der militärische Bereich. Dort wird in Führungsseminaren usw. auch explizit die erzieherische Komponente beim Soldaten betont. Standards spielen überhaupt in all den Bereichen, in denen es um sehr viel geht, man keine Fehler zulassen will und operative Exzellenz gefordert oder gar überlebensnotwendig ist, eine Rolle. Wenn z.B. Fluggesellschaften nicht so arbeiten würden, dann würde ich Ihnen nicht raten, in ein Flugzeug zu steigen. Der Krieg ist auch ein gutes Beispiel. Dabei geht es um Leben und Tod und die Militärs halten sich an ihre Standards, weil sie wissen: wenn bestimmte Dinge nicht funktionieren, dann sind ihre Soldaten tot. Überall, wo es in diesem übertragenden Sinne um Leben und Tod geht, wird ein solches Verfahren praktiziert. Sicher gibt es auch Bereiche, in denen eine solche Vorgehensweise weniger erforderlich ist.

**OSCAR:** *Um Ihre Theorie abschließend zusammen zu fassen: Sie plädieren für eine Rückkehr zum Taylorismus, die allerdings in einigen Bereichen notwendiger ist als in anderen. Sie haben auch bereits Nachteile Ihres Konzepts eingeräumt, die allerdings eher Sache derjenigen sind, die Ihr Konzept umsetzen bzw. Ihrer Personalpolitik. Kann man denn an dieser Stelle die Verantwortung von sich weisen, muss man diese mög-*

*lichen Nachteile zugunsten der Verbesserung des Unternehmens in Kauf nehmen oder ist an dieser Stelle nicht doch noch erheblicher Diskussionsbedarf?*

**Springer:** Seit es die wissenschaftliche Betriebsführung gibt, also das Scientific Management des Herrn Taylor, so lange gibt es auch die ergonomische Gestaltung von Arbeit, das gehört heute zur wissenschaftlichen Betriebsführung dazu. Natürlich gibt es dieses Risiko, überall; wo auf Hochleistungsniveau gearbeitet wird, haben Sie das Problem der Belastungen. Das können Sie nur umgehen, indem Sie nicht arbeiten. Das ist die einzige Lösung, wenn Sie mit diesem Problem nichts zu tun haben wollen. Aber sich deswegen gar nicht erst in bestimmte Leistungsbereiche zu begeben, ist aus meiner Sicht falsch.

**OSCAR:** *Wie würden Sie denn den Nachteilen Ihres Konzepts begegnen?*

**Springer:** Ich empfehle beispielsweise meinen Auftraggebern, dass sie sich systematisch mit der Ergonomie beschäftigen. Auch aus Eigeninteresse der Unternehmen, die schließlich nicht wollen, dass ihre Mitarbeiter – salopp ausgedrückt – auf diesem Weg vor die Hunde gehen. Führungskräfte sind deshalb dazu verpflichtet, mit gestalterischen und kompensatorischen Maßnahmen dafür zu sorgen, dass dies nicht eintritt. Und die Möglichkeiten dazu gibt es, nebenbei bemerkt, auch.



**Prof. Dr. Roland Springer**

Prof. Dr. Roland Springer ist geschäftsführender Gesellschafter des von ihm gegründeten Instituts für Innovation und Management. Er unterstützt und berät private und öffentliche Unternehmen bei der Optimierung ihrer organisatorischen Strukturen und Prozesse und lehrt an der Universität Tübingen sowie an der Steinbeis-Hochschule Berlin Organisation und Führung.

Er ist Autor mehrerer Bücher und zahlreicher Aufsätze und veröffentlichte jüngst im Finanzbuch Verlag seine Lean Management-Studie „Survival of the Fittest“.

Weitere Informationen unter [www.iim-consult.de](http://www.iim-consult.de)