



# Ohne Disziplin keine Qualität

**Zehn Schritte, mit denen wieder Disziplin im Unternehmen einkehrt**

Ohne Disziplin kann man keine Qualität produzieren. Und ohne Qualitätsmanagement entstehen Produkte von so erbärmlicher Qualität, dass diese nicht einmal geschenkt akzeptiert werden. In Deutschland passiert das häufiger, als manch einer glauben mag. Doch auch Disziplin kann man lernen und wiederherstellen.

Marek Emil Dziwetzki

**W**ährend der Fertigung müssen laufend Qualitätsanweisungen umgesetzt und Qualitätsanforderungen des Kunden berücksichtigt werden. Qualitätszertifikate müssen erworben und regelmäßig erneuert werden. QM-Systeme müssen implementiert sein und täglich gelebt werden. Doch ohne Disziplin ist dies alles unmöglich.

Eine Armee kann über die fähigsten Soldaten, die besten Raketen und die schnellsten Jagdflugzeuge verfügen, aber ohne Disziplin wird sie jede Schlacht verlieren. Genauso verhält es sich mit Unternehmen: Die am besten qualifizierten Mitarbeiter, die neuesten Maschinen oder der beste Standort werden keinen geschäftlichen Erfolg bringen, wenn keine Disziplin

herrscht. Disziplin ist weder messbar noch tastbar. Trotzdem ist sie das Fundament eines jeden erfolgreichen Unternehmens.

In Deutschland war ich im Rahmen meiner jahrzehntelangen Tätigkeit als Qualitätsexperte in der Automobilzuliefererbranche Zeuge einer wachsenden Erosion an Disziplin in zahlreichen Unternehmen. Wie aber erkennt man die ersten An-

zeichen von sich ausbreitender Disziplinlosigkeit innerhalb einer Organisation? Und falls sie bereits verschwunden ist: Wie kann man Disziplin wiederherstellen?

### Was sind typische Ursachen von Disziplinlosigkeit?

Jedes Unternehmen muss Ziele haben und sich an diesen orientieren. Das Management eines Unternehmens ist dafür verantwortlich, die Unternehmensziele vorzugeben und sie klar zu definieren. Das stellt jedoch noch nicht sicher, dass diese Ziele dann auch tatsächlich verfolgt werden.

Das Fehlen einer Zielverfolgung kann viele Ursachen haben. Eine der häufigsten ist die Unfähigkeit des Managements die definierten Unternehmensziele konsequent von der Belegschaft abzuverlangen. Auch die Umsetzung von Maßnahmen, die zur Zielerfüllung führen sollen, wird vielerorts weder verfolgt noch überprüft.

Eine weitere Ursache von Disziplinlosigkeit ist, was ich „Management by Love“ nenne. In diesem Fall sind Manager mehr darauf bedacht, alle Mitarbeiter glücklich zu machen, anstatt den Gewinn des Unternehmens zu erhöhen. Diesen Führungskräften fehlt es zwar an Durchsetzungskraft. Dafür verfügen sie über die heute so gefragte Fähigkeit, in einer Weise zu kommunizieren, durch die sich niemand beleidigt fühlt. Auch nicht jene Mitarbeiter, deren Verhalten zum Produktionsstopp oder zu massiv höheren Kosten führt.

### Was sind direkte Folgen von Disziplinlosigkeit

Wird niemand zur Verantwortung gezogen, so führt dies erfahrungsgemäß zur Disziplinlosigkeit. Nehmen Führungskräfte keine klaren Positionen ein, so verkommt auch die Haltung der Mitarbeiter. In der Folge macht dann jeder nur das, was er für richtig hält und nicht, was beschlossen wurde. Dies kann verheerende Folgen haben, wie Umsatzeinbußen, Verlust von Qualitätszertifikaten oder den Verlust von Kunden. Im Extremfall sogar Konkurs und Pleite.

### Woran erkennt man einen Mangel an Disziplin?

Erste Anzeichen von Disziplinlosigkeit zu erkennen, sollte also eine der Top-Prioritäten einer jeden Unternehmensführung

sein. Trotzdem wird mangelnde Disziplin heutzutage oft nicht als Ursache von betrieblichen Problemen wahrgenommen. Stattdessen werden der Mangel an Motivation, Überschneidungen von Verantwortungsbereichen oder schlicht kommunikative Missverständnisse als Erklärung herangezogen. Diese sind jedoch oft die Folge, nicht die Ursache, von Disziplinlosigkeit. Signale für beginnende Anarchie im Unternehmen sind:

- Bei **Meetings** gibt es keine Teilnehmerliste, keine Anwesenheitspflicht, keine Gesprächsprotokolle, keine Vergabe von Verantwortlichkeiten oder Fristen und keine Besprechung von LOPs (List of Open Points). Die Teilnehmer erscheinen mit bis zu 30 Minuten Verspätung oder gar nicht, was keine Konsequenzen hat..
- **Anweisungen** werden ignoriert.
- Trotz häufiger Vergehen finden keine **Disziplinarmaßnahmen** statt (z. B. Abmahnungen).
- **Kundenreklamationen** werden ignoriert oder nicht ernst genommen.
- **Führungskräfte** machen keine klaren Vorgaben, nehmen keine klare Haltung ein.
- Der **Einkauf** vergisst, für die Produktion notwendige Teile rechtzeitig zu bestellen.
- **Rechnungen** werden von der Buchhaltung nicht rechtzeitig beglichen.
- Die **Begründung** „Das ist nicht mein Job!“ ist eine häufige Antwort.
- Mit **Lieferanten** wird weiter zusammengearbeitet, obwohl sie wiederholt qualitativ inakzeptable Teile liefern.
- **Mitteilungen** erreichen nicht die Personen, die unbedingt informiert werden müssen.
- Es gibt sogenannte **heilige Kühe** bzw. **graue Eminenzen**, also Mitarbeiter, die ihre Position im Unternehmen nie gefährdet sehen, egal was sie (nicht) tun.

### Zehn wirksame Schritte zurück zur Disziplin

Haben sich anarchische Zustände im Betrieb breitgemacht, so ist es nicht einfach, diese zu beseitigen und Disziplin wiederherzustellen. Ein solches Unterfangen erfordert einen unternehmensweiten, intensiven Fokus auf das Problem. Hier stelle ich zehn erprobte Schritte vor, wie man ein >>>

**IMS PREMIUM**  
QUALITÄTSMANAGEMENT  
ALS SOFTWARELÖSUNG.

**NUTZEN SIE  
DIE CHANCEN  
DES DIGITALEN  
WANDELS!**

Mit IMS PREMIUM – dem  
prozessorientiertem  
Managementsystem.

- Dokumente / Content
- Prozesse
- Organisation
- Prozessausführung
- Kennzahlen
- Risiko

**Ihre Vorteile:**

- INTEGRIERT
- MOBILEFÄHIG
- AUTOMATISIERT
- INNOVATIV
- ABLAUFGESTEUERT

Software · Beratung · Ausbildung · Support

**IMS** managen mit  
system.

Reut (CH) · Frankfurt (D) · Liez (AT)  
[www.lms-ag.com](http://www.lms-ag.com)

solches Projekt dennoch erfolgreich realisieren kann:

- Die gesamte **Führungsebene** muss einbezogen werden. Vom Vorstand, über das Qualitätsmanagement und die Produktion bis zum Einkauf und Vertrieb müssen alle Bereiche mitarbeiten. Die Wiederherstellung von Disziplin ist ein unternehmensweites Unterfangen.
- Das Vorhaben und auch das **Ziel** muss allen Mitarbeitern und Führungskräften klar kommuniziert werden. Alleine die Bekanntmachung des Projekts kann Mitarbeiter zur Verhaltensänderung motivieren. Es müssen **Key Performance Indicators (KPIs)** festgelegt werden, mit Hilfe derer man den Erfolg des Projekts verfolgen kann, beispielsweise:
  - Anzahl termingerecht abgeschlossener Aufgaben aus der LOP-Liste,
  - Anzahl termingerecht abgearbeiteter Abweichungen aus den Audits,
  - Anzahl fälliger 8D-Reports im Monat,
  - Anzahl der Verspätungen pro Teilnehmer,
  - Anzahl der verspäteten Meetings überhaupt,
  - Anzahl der Kundenreklamationen pro Monat,
  - Anzahl der Kundenbesuche bzgl. nicht erfüllter Anforderungen.
- Das Projekt muss über die tägliche Mitteilung der KPIs und Ziele überwacht werden. Dies ist ein zeitintensiver, jedoch kritischer Teil des Projekts. Jedes Vorstandsmitglied muss von seinem Direktor einen **KPI-Bericht** erhalten, dieser wiederum von seinem Abteilungsleiter. Jedes Vorstandsmitglied muss im Fall, dass es die KPIs nicht erreicht hat, eine öffentliche Erklärung liefern – mit anschließenden Maßnahmen.
- Nach Bekanntgabe des Vorstands zum Stand des Projekts müssen Gespräche mit den größten Leistungsverweigerern geführt werden. Wenn sich danach keine Wirkung zeigt, dann müssen diese Mitarbeiter abgemahnt bzw. in extremen Fällen entlassen werden. Eine Entlassung mit gleichzeitiger Bekanntgabe des Grundes hat eine vorhersehbare Wirkung auf die übrigen Mitarbeiter. **Abmahnungen und Entlassungen**

sind essentielle Maßnahmen bei der Wiedereinführung von Disziplin. Ohne diese besteht ein Projekt nur aus Lippenbekenntnissen und ist zum Scheitern verurteilt. Dies bedeutet, dass im Extremfall auch diejenigen Führungskräfte, die nicht bereit sind, die erforderlichen Entlassungen durchzuführen, abgemahnt und schließlich entlassen werden müssen.

- Klare Regeln für Meetings müssen erstellt werden, etwa:
  - Anwesenheitspflicht,
  - Protokollführer,
  - Vergabe von Verantwortungen und Fristen,
  - Besprechung der LOPs.
- **Persönliche Verantwortung** muss übernommen werden. Während des Meetings muss der Leistungsverweigerer eine Erklärung zu seinem Verhalten abgeben. Die Konsequenzen seines Verhaltens müssen offenkundig gemacht werden. Diese Art von öffentlicher Zurschaustellung hat eine erzieherische Wirkung auch auf die übrigen Teilnehmer und somit auf das ganze Unternehmen.
- **Kundenorientierung** muss höchste Priorität haben. Gelebte Kundenorientierung ist nur möglich, wenn alle Prozesse reibungslos laufen. Das ist nur mit Disziplin möglich. Das heißt, dass die Ausrichtung des Unternehmens auf Kundenzufriedenheit automatisch zu einer Straffung des Mitarbeiterverhaltens führt.
- Die Begriffe „**interner Kunde**“ und „**interner Dienstleister**“ müssen bekannt sein. Die Fertigung ist der interne Hauptkunde, der Mehrwert produziert und dem alle anderen organisatorischen Einheiten zuarbeiten. Man überträgt also die Ausrichtung auf Kundenorientierung als oberstes Prinzip des Unternehmens auch auf interne Prozesse, was eine weitere Verbesserung des Mitarbeiterverhaltens zur Folge hat.
- Alle vier Wochen sollte ein **Projektreview** durchgeführt werden. Hier erfährt man, ob die Ziele, die vom Vorstand definiert wurden, tatsächlich erreicht worden sind. Danach richten sich die weiteren disziplinarischen Maßnahmen.

## INFORMATION & SERVICE

### AUTOR

Dipl.-Physiker Marek Emil Dziwetzki ist seit über zwanzig Jahren als Unternehmensberater in der Automobil- und Automobilzuliefererindustrie tätig. In dieser Zeit leitete er zahlreiche Projekte und Schulungen in China, USA, West- und Osteuropa für alle bekannten OEMs.

### KONTAKT

Marek Emil Dziwetzki  
 To 151 11240555  
 info@demquality.de