

# Der bessere Weg zur Qualität

## Der Zertifizierungswahn am Pranger

Mit Qualität wird irrtümlich das Einhalten einer Norm, etwa der DIN 9000, verbunden. Der Erfinder des Qualitätsgedankens, der Amerikaner Philip B. Crosby, warnt jedoch vor diesem Irrtum und spricht klar aus, dass in aller Regel unqualifizierte „Prüfer“ sich hier nur eine goldene Nase verdienen wollen.

Das Buch ›Qualität ist und bleibt frei‹ ist ein Folgewerk des Bestsellers ›Qualität ist frei‹, die beide aus der Feder

des leider schon 2001 verstorbenen Erfinders des Qualitätsgedankens stammen. Sein Name: Philip B. Crosby. Dieser Mann hat gegen starke Widerstände und Anfeindungen Qualität in die Welt der Industrie gebracht. Ohne ihn wären Produkte aller Art weiterhin sehr unzuverlässig und fehlerhaft. Nur seinem jahrzehntelangen unermüdlichen Einsatz ist es zu verdanken, dass Produkte nach und nach besser und zuverlässiger wurden.

Er konnte in den USA seine jeweiligen Arbeitgeber überzeugen, dass das Tolerieren

von Fehlern Unsummen kostet, hingegen das Abstellen dieser Fehler den Gewinn explodieren lässt. Mithin ist Qualität kostenlos zu haben. In seinem Buch ›Qualität ist und bleibt frei‹ spricht er klar aus, dass Normen, wie etwa die US-Norm ›Mil-Q-9858A‹, ›Sechs Sigma‹ oder die ›ISO 9000‹ nicht ausreichen, um zur Qualität zu kommen.

Beispielsweise hatte das Überhandnehmen von Fehlern, mit dem sich die US-Halbleiterlieferanten vor 25 Jahren konfrontiert sahen, seinen Ursprung in der Befolgung der Norm ›Sechs Sigma‹, die 3,4 Fehler pro einer Million Komponenten erlaubte. Wenn sogar normale Chips eine Million oder mehr Komponenten enthalten, führt eine solche Norm dazu, dass sämtliche Chips fehlerhaft sind.

Qualitätsnormen führen zudem zu einem lähmenden Papierberg, jedoch nicht automatisch zur Qualität. Als Philip B. Crosby – der viele Jahre als Qualitätsmanager bei großen US-Firmen wirkte und dann später das Unternehmen ›PCA‹ gründete, um seine Erkenntnisse an viele Unternehmen weiterzureichen – von einer Unternehmensleiterin gefragt wurde, ob ›TQM‹ ihre Fertigungsprobleme lösen könne, antwortete dieser: »Das würde wahrscheinlich alles noch schlimmer machen«. Er hat genial einfache Merksätze entwickelt, die automatisch zur Qualität führen: 1. ›Qualität ist die Erfüllung der Forderungen‹ 2. ›Qualität wird durch Vorbeugung erreicht‹ 3. Qualität hat den Leistungsstand „Null Fehler“ 4. Qualität wird anhand des Preises der Abweichungen gemessen.

Diese Aussagen machen Qualitätsnormen obsolet. Hinzu kommt, dass sich die „Zerti-

fikateverkäufer“, die nie selbst in der Praxis wahren und so erfahren konnten, wie Qualität entsteht, sich mit dem Zertifizierungs-Unsinn nur eine goldene Nase verdienen. Zudem werden damit Marktschranken errichtet, die es jungen Unternehmen unmöglich macht, trotz hoher Produktqualität ihre Erzeugnisse an Firmen zu liefern, die auf das QM-Zertifikat bestehen.

Dies ist eine ganz klare Aushebelung der Marktkräfte, die den freien Wettbewerb massiv behindert. Zudem ist anzuklagen, dass trotz Zertifikate-Nachweis noch lange nicht garantiert ist, dass die Produkte Stück für Stück den Forderungen entsprechen. Die Rückrufaktionen der Automobilindustrie geben Philip B. Crosby recht, der davon spricht, dass viel zu oft nur der Nachweis des QM-Zertifikats „wichtig“ ist, ansonsten Qualität nicht wirklich gelebt wird.

Philip B. Crosby weist in seinem Buch klar nach, dass Qualität nichts mit dem Vorweisen eines QM-Zertifikates zu tun hat, sondern das Ergebnis eines gelebten Prozesses ist, der von der Unternehmensleitung ausgehen muss. Wer als Unternehmer Ernst machen will mit Qualität, der verfasst klare Richtlinien, ruft ein Schulungsprogramm für die Mitarbeiter ins Leben und behandelt diese künftig mit größter Wertschätzung. Wenn man Mitarbeitern das



Mit dem Buch ›Qualität ist und bleibt frei‹ hat Philip B. Crosby ein Werk für alle diejenigen geschrieben, die ihr Unternehmen in Sachen ›Qualität‹ fit machen möchten. Hier erfahren sie auch, dass dazu keine teuren Zertifikate, sondern fähige und wertgeschätzte Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg sind.

<b>Titel:</b>	Qualität ist und bleibt frei
<b>Autor:</b>	Philip B. Crosby

<b>Verlag:</b>	Ueberreuter Verlag
<b>ISBN:</b>	3-7064-0237-8
<b>Jahr:</b>	1996
<b>Preis:</b>	Antiquariat

Gefühl gibt, kleine Rädchen zu sein, werden sie sich auch wie kleine Rädchen verhalten. Crosby gibt daher auch den Rat, nach Möglichkeit keine Manager zu beschäftigen, die nicht mit Menschen umgehen können. Zumindest müssen diese geschult werden, damit ihre persönlichen Mängel abgestellt werden. Im Buch ist zu lesen, dass Firmen, die die Ratschläge von Philip B. Crosby umsetzten, ihre Erträge um 20 Prozent und die Gewinne um acht Prozent steigern konnten. Zudem sank die Mitarbeiterfluktuation auf einen Bruchteil früherer Werte.

### Norm für Abzocker

Philip B. Crosby spricht klar aus, dass Unternehmen, die über einen richtig durchgeführten Qualitätsmanagementprozess verfügen, keine Schwierigkeiten haben, die Forderung von ISO 9000 zu erfüllen. Bei dieser Norm handelt es sich in Wirklichkeit lediglich um eine ganz altmodische Variante der Qualitätssicherung. Der einzige Zweck derartiger Normen besteht darin, den „Beratern“, die die Unternehmen zertifizieren, sowie den „Qualitätsexperten“, die nicht selber nachdenken wollen, ihren Lebensunterhalt zu sichern. Er klagt an, dass die meisten Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter anhalten, den Spezifikationen solcher Normen zu entsprechen, diese selbst nie gelesen haben.

Qualität bezieht sich jedoch nicht nur auf die Produkte des Unternehmens, sondern beginnt bereits beim ersten Kontakt. Philip B. Crosby empfiehlt daher auch jedem Unternehmer, der glaubt, sein Unternehmen sei in einer guten Verfassung, einmal als Kunde oder Lieferant bei sich anzurufen und festzustellen, ob die Telefonvermittlung den Bestrebungen des Unternehmens dient oder schadet. Der Zweck des Qualitätsmanagements besteht laut Philip B.

Crosby darin, eine Unternehmenskultur aufzubauen, in der Transaktionen vollständig, effizient und auf Antrieb richtig durchgeführt werden. Transaktionen umfassen alles, vom Abheben des Telefonhörers vor dem dritten Klingeln über die Erfüllung der Wünsche des

Anrufers bis zum Konzept für ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung.

Wer diesen Prozess konsequent verinnerlichen möchte, ist mit dem Buch ›Qualität ist und bleibt frei‹ bestens bedient. Schade, dass es nur mehr im Antiquariat zu haben

ist, denn das Buch ist ein echter Augenöffner für alle, die der Geldmacherei mit Qualitätsnormen kritisch gegenüberstehen.



[ueberreuter.de](http://ueberreuter.de)



**Hier dreht sich alles um Technik**

Welt der Fertigung –  
mehr muss man nicht lesen



[www.weltderfertigung.de](http://www.weltderfertigung.de)