

Staatlich anerkannte Schuldenberatungen arbeiten:



lösungsorientiert und nachhaltig



mit hohem gesellschaftlichen Nutzen

# Beihilfe zum ästhetischen Selbstmord?

Qualitätsmanagement hat Schuldenberatungen viel Gutes gebracht. Vorsicht bei der Umsetzung ist trotzdem geboten. Der Versuch einer kritischen Betrachtung.

von Alexander Maly

Gleich vorweg: Ich bin von Qualitätsmanagement (QM) überzeugt und habe auch damals, in den Anfängen der Schuldenberatung, vehement dafür plädiert, dass ein eigenes QM entwickelt werden soll. Damals waren Schlagworte wie „TQM“ (Total Quality Management) und „ISO 9000, 9002, 900X“ im Munde aller jener, die von Betriebsführung etwas verstanden oder zumindest vorgaben, es zu tun.

Was damals so cool klang, musste auch teuer bezahlt werden. Eine Handvoll Unternehmensberater versuchte zunächst aus diesen Begriffen eine Geheimwissenschaft zu machen. Allen „Außenstehenden“ wurde suggeriert, dass sie endgültig am Ende ihres Unternehmer-Lateins wären, wenn sie sich nicht schleunigst nach ISO-irgendwas zertifizieren lassen. Die Kosten so einer „Durchleuchtung“ waren derart hoch, dass manche Unternehmen gar nicht mehr eingestehen konnten, dass ihnen das womöglich nichts gebracht hat – in der Psychologie wird so etwas „Reaktionsbildung“ genannt.

Parallel dazu wurden auch Fälle bekannt, bei denen trotz Einführung eines Qualitätsmanagements samt entsprechender Begleitung, Auditierung und Evaluierung letztlich Konkurs angemeldet werden musste. Alles umsonst, alles Schimäre?

## [ Identitätsbildend

Wer ein QM-System einführt, macht sich – so die kolportierten Gerüchte – weitgehend immun gegen betriebsinterne Fehlentscheidungen und widerstandsfähig gegen Versuche „von außen“, Abläufe zu diktieren.

Gerade Letzteres hatte vor fast zwanzig Jahren für die neuen, nach Identität ringenden Schuldenberatungen einen gewissen Charme, war doch die Fantasie da, dass sich Geldgeber immer wieder und in unterschiedlicher Intensität direkt in die Abläufe einmischen könnten. Was, wenn am Ende „die Politik“ oder gar „die Banken“ diktieren könnten, wie Schuldenberatung auszusehen hätte?

Definitionen wie im Duden (siehe Kasten) sind nicht gerade hilfreich, wenn es darum geht, diese an sich hehren und vorbehaltlos positiven Ziele in die Praxis umzusetzen. Also verlassen wir die Ebene der allgemeinen Betrachtungen.



Alexander Maly

Geschäftsführer der  
Schuldnerberatung Wien

Schauen wir uns einmal an, wie das bestehende Qualitätsmanagement für Schuldenberatungen, so wie es im QM-Handbuch der ASB definiert ist, zu einem ganz konkreten Problem in Relation zu bringen ist.

#### [Das Problem der langen Wartezeiten...

... oder wie falsch verstandenes QM die Entwicklung bremsen kann! Unbestritten gibt es seit Bestehen der Schuldenberatungen das Problem der langen Wartezeiten von „neuen“ Ratsuchenden zu einem Erstgespräch. Von außen ist die Wartezeit schnell erklärt: Steigendes Privatkreditvolumen, stagnierende Löhne/Gehälter und lange Phasen von hohen Arbeitslosenraten haben mehr und mehr Menschen in den finanziellen Ruin gebracht. Das kostenlose Beratungsangebot und die klar nachvollziehbare Beratungsstruktur (gefördert durch das bewährte QM) haben zum guten Ruf von Schuldenberatungen und somit zum „Run“ auf diese Einrichtungen beigetragen.

Auch von innen scheint die lange Wartezeit gut erklärbar: doppelt so viele KlientInnen bringen doppelt so viel Aufwand und wenn der Personalstand nicht erhöht wird, dann erhöhen sich die Wartezeiten... Wenn nun das Qualitätsmanagement bestimmte Abläufe und den Aufwand dahinter gut sichtbar darstellt, dann wird es ein Leichtes sein, mehr Personal einzufordern oder die Einschränkung der Leistungen anzudrohen.

Die Geschichte der Schuldenberatungen zeigt zweierlei: Einerseits konnte tatsächlich mit diesen Argumenten erfolgreich eine steigende Zahl von SchuldenberaterInnen beschäftigt werden, da aber die Bereitschaft der öffentlichen Hand, mehr SchuldenberaterInnen zu finanzieren, nicht im selben Ausmaß, wie der Zuwachs an KlientInnen gestiegen ist, waren Schuldenberatungen auch stets gezwungen, interne Abläufe zu hinterfragen und zu rationalisieren.

#### [Veränderungsprozesse zulassen

Die Einführung von Qualitätsmanagement in Schuldenberatungen hat aber gerade für die Rationalisierungen „erschwerte Bedingungen“ gebracht: „Warum soll etwas geändert werden, wir haben das schon immer so gemacht und außerdem steht's im QM-Handbuch.“ Ansichten wie diese verführen auch GeschäftsführerInnen von Schuldenberatungen dazu, wirklich Neues zu vermeiden bzw. nicht den notwendigen „drive“ zu entwickeln, derartige (meist verständliche) Widerstände zu bewältigen. Klar ist, dass jeder QM-Insider jetzt aufschreiben und darauf hinweisen wird, dass QM eben auch dazu da ist, Veränderungsprozesse zu beschreiben und keinesfalls, um sie zu ver- oder behindern. Klar doch – aber es geschieht trotzdem!

Die nächste Änderung der Konkursordnung wird vermutlich Anfang 2009 in Kraft treten. Wir wissen bis dato noch nicht, wie sie im Detail aussehen wird. Ich bin mir jedoch sicher, dass ihre Auswirkungen den Beratungsablauf von Schuldenberatungen ähnlich stark beeinflussen werden wie 1995 die Einführung des Privatkonkurses. Was aber auch heißt, dass sich fast alle internen Abläufe dramatisch verändern werden. Wir werden sehen, ob so Manche das „alte“ Qualitätsmanagement und die bisherigen Abläufe verteidigen werden.

Das Positive an einem funktionierenden Qualitätsmanagement ist, dass Abläufe und Entscheidungen sichtbar, nachvollziehbar und dokumentierbar gemacht werden. Die Gefahr liegt im (Trug-)Schluss, dass gute, nachvollziehbare und gut dokumentierte Abläufe auch gute Abläufe für alle Ewigkeit sind und daher nicht geändert werden brauchen. Falsch verstandenes QM kann bei dringend notwendigen Veränderungen stark bremsend wirken und so – natürlich ungewollt – zum Stillstand (= „unternehmerischer Selbstmord“) beitragen. Da dieser Niedergang aber gut dokumentiert ist, könnte immerhin von einem „ästhetischen Selbstmord“ gesprochen werden. ::

#### **Qualitätsmanagement im Duden:**

„Qualitätsmanagement ist die Gesamtheit der Maßnahmen zur Planung, Steuerung und Überwachung der Qualität des betrieblichen Leistungsprozesses bzw. des Prozessergebnisses; umfasst Qualitätsplanung, -lenkung, -kontrolle, -verbesserung und -sicherung. Aus institutioneller Sicht bezeichnet Qualitätsmanagement die Gruppe der in einer Organisation mit der Qualitätssicherung betrauten Personen. Organisationsstruktur, Verantwortlichkeit und Befugnisse, Verfahren und Prozesse sowie die für die Verwirklichung des Qualitätsmanagements erforderlichen Mittel werden als Qualitätssicherungssystem bezeichnet. Und unter Total Quality Management wird ein mehrdimensionales, unternehmens- und funktionsübergreifendes Konzept verstanden, bei dem es u. a. um die Optimierung der Qualität von Produkten, Dienstleistungen, Verfahren und Arbeitsabläufen auf den verschiedenen Ebenen eines Unternehmens durch Einbeziehung aller Mitarbeiter und stärkere Kundenorientierung geht. TQM setzt ein neues Qualitätsbewusstsein in sämtlichen Phasen der Leistungserstellung voraus.“