

Darstellung

des Qualitätssiegels und
Qualitätsmanagements der
Landesarbeitsgemeinschaft
Schuldner- und Insolvenzberatung
Berlin e.V.



Landesarbeitsgemeinschaft
Schuldner- und Insolvenzberatung
Berlin e.V.



Senatsverwaltung für
Gesundheit und Soziales

1. Einleitung

Bereits seit 1995 besteht innerhalb der Landesarbeitsgemeinschaft Schuldner- und Insolvenzberatung Berlin e.V. (LAG SIB) eine Arbeitsgruppe Qualität. Im Zuge der Einführung des Verbraucherinsolvenzverfahrens hat diese Arbeitsgruppe mit der Erarbeitung von Mindeststandards anerkannter Insolvenzberatungsstellen begonnen. In regelmäßigen Treffen setzen sich seitdem SchuldnerberaterInnen, die MitarbeiterIn der LAG SIB sowie die ReferentIn für Schuldner- und Insolvenzberatung der für Soziales zuständigen Senatsverwaltung zu inhaltlichen und qualitativen Fragen der Arbeit der anerkannten Schuldner- und Insolvenzberatungsstellen des Landes Berlin auseinander.

Diese Arbeit mündete in der Idee, die entwickelten Standards und Verfahren zu dokumentieren. Daraus entstand das Rahmenhandbuch der LAG SIB. Es dient der Darstellung der Tätigkeit einer anerkannten sozialen Schuldner- und Insolvenzberatungsstelle. Diese Darstellung ist der Konsens der in der LAG SIB organisierten Beratungsstellen des Landes Berlin, die an dem Qualitätsnetzwerk Soziale Schuldnerberatung teilnehmen. Darüber hinaus existieren in der LAG SIB weitere Qualitätssicherungssysteme.

Wie kann man diese Standards nun weiter entwickeln und überprüfbar machen?

Die im Qualitätsmanagement übliche Methode, dass ein Außenstehender prüft, ob die beschriebenen Prozesse

eingehalten werden, schien hier nicht angemessen zu sein. Sollte doch der Schwerpunkt auf den Tätigkeiten in den Beratungsstellen und den hohen Standards in diesem Bereich liegen. Die Idee einer „Prüfung“ der umgesetzten Abläufe und Vorgaben hatte dennoch ihren Reiz. Daher wurde entschieden, dass jede Beratungsstelle einen Qualitätsmittler ausbildet, der für Qualitätschecks zur Verfügung steht. So wäre es unter anderem auch möglich, zu sehen, wie andere Beratungsstellen, die vor ähnlichen Problemen stehen, mit diesen umgehen und welche Lösungsansätze gewählt werden. Trotz gleicher gesetzlicher Grundlagen und relativ ähnlicher Rahmenbedingungen hinsichtlich der Finanzierung der Arbeit gibt es in den Beratungsstellen und den Bezirken unterschiedlichste Anforderungen und Herausforderungen, die organisiert werden müssen.

Schon immer erfolgt ein regelmäßiger Austausch des fachlichen Wissens zwischen den Stellen über von der LAG organisierte Arbeitsgruppen und Fortbildungen. Durch die gegenseitigen Checks wird dies nun auch auf die Gestaltung von Arbeitsabläufen, Wissen und Kompetenzen ausgeweitet.

Die Einführung des Qualitätsmanagementsystems wurde wissenschaftlich begleitet. Ziel war es, festzustellen, ob es dadurch zu einer spürbaren Verbesserung der Arbeit in den Beratungsstellen kommt.

Im Jahr 2013 wurde der ersten Schuldnerberatungsstelle des Landes Berlin das Qualitätssiegel Soziale Schuldnerberatung verliehen.

2. Funktion Qualitätsmanagement

Hauptziel der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ist, die Qualität der angebotenen Leistung zu verbessern. Dazu werden die Prozesse identifiziert, die zur Erbringung der Leistung notwendig sind. Dies ist der zentrale Teil in der Diskussion um die Qualität der eigenen Arbeit. Hier wird ein Konsens gebildet, welche Aspekte der Tätigkeit als wichtig und qualitätsfördernd erachtet werden. Die notwendigen Prozesse werden niedergeschrieben und als Handlungsanweisung verbindlich gemacht.

In der Sozialen Arbeit ist es nicht möglich, alle Abläufe in ihren Feinheiten zu vereinheitlichen, da bei der Arbeit mit Menschen immer wieder individuelle Probleme und Sachverhalte thematisiert werden müssen. Dennoch lassen sich zentrale Punkte der Tätigkeit beschreiben, die immer wieder notwendig sind. Daneben ist eine Beratungsstelle eine organisatorische Einheit, die in vielen Bereichen planbare Anforderungen zu erfüllen hat und diese einheitlich regeln kann. Dadurch lassen sich unnötige Reibungsverluste vermeiden und Abläufe effektiver gestalten. Die gewonnene Zeit kommt der individuellen Beratung der Klienten zugute und dient dadurch der Verbesserung der Qualität der Arbeit.

Das Qualitätsmanagement wird als kontinuierliche Aufgabe verstanden: so wird die eigene Arbeit ständig reflektiert und damit überprüft, ob

die festgelegten Standards weiterhin aktuell und hilfreich für die Optimierung der Tätigkeiten sind.

Üblicherweise werden die dokumentierten Prozesse in Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität unterteilt, wobei das Hauptaugenmerk oft auf der Ergebnisqualität liegt. Ausgehend von der Idee des Qualitätsmanagements sollte aber das Ergebnis stimmen, wenn Struktur und Prozessqualität stimmen. Da sich in der Schuldnerberatung wie in allen Bereichen der Sozialen Arbeit nicht alle Ergebnisse genau messen lassen, ist es sinnvoll, die Gewichtung auf alle Bereiche gleichmäßig zu verteilen. Es bestünde sonst die Gefahr, aus den gemessenen Ergebnissen die falschen Schlüsse zu ziehen.

Ein Beispiel wäre etwa die Anzahl der beantragten Verbraucherinsolvenzen. Hier sagen weder eine hohe noch eine niedrige Quote etwas über die Qualität der Beratung aus, da die Entscheidung für oder gegen ein Insolvenzverfahren von sehr vielen Faktoren beeinflusst wird.

Qualitätsmanagement ist eine sehr gute Methode der Unternehmensentwicklung. Die Vorgehensweise, einzelne - für die Arbeit relevante - Prozesse zu identifizieren, diese auf ihre Wirksamkeit zu prüfen und ggf. anzupassen, führt zu einer ständigen Verbesserung der Arbeit in allen Bereichen. Vor allem im Bereich der Vorbeugung und dem Umgang mit Fehlern ist damit ein Grundstein gelegt, die Arbeit ständig zu verbessern und sich an neue Gegebenheiten (z.B. Gesetzesände-

rungen, Änderungen in der Struktur der Beratungsstelle) anzupassen. Ein aktuelles Qualitätshandbuch ist Sammlung des Wissens der ganzen Einrichtung. Dieses erleichtert zum Beispiel die Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

3. Rahmenhandbuch Berlin

Basis für Zertifizierungen und für die Entwicklungen eigener Qualitätshandbücher in den einzelnen Stellen ist das Rahmenhandbuch der LAG SIB. Das ISO-konforme Handbuch enthält die Mindeststandards, die für alle Beratungsstellen gelten. Die einzelnen Beratungsstellen entwickeln auf dieser Grundlage eigene Handbücher. In diesen finden individuelle Anforderungen der eigenen Struktur, des Trägers und auch der Bezirke Berücksichtigung. Diese kann man bei einer solchen Vielzahl von Stellen, die in ganz unterschiedliche Strukturen eingebunden sind, nicht einheitlich vorgeben. Einzelne Stellen können die Standards durchaus konkreter und detaillierter gestalten, als im Rahmenhandbuch vorgegeben.

Im Rahmenhandbuch der LAG SIB ist in Prozessen die Arbeit der Schuldner- und Insolvenzberatungsstellen in Berlin dargelegt. Neben den organisatorischen Anforderungen werden die einzelnen Prozesse der Leistungserbringung detailliert beschrieben. Diese sind eine geeignete Grundlage für die Beschreibung der Tätigkeit der Beratungsstellen und deren Ausstattung.

Bewusst wurde auf eine strikte Trennung von Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität verzichtet, da sich immer Anteile von allen drei Bereichen in verschiedenen Prozessen wiederfinden. Untergliedert ist das Handbuch in die Kapitel: Allgemeines, Verantwortung der Leitung, Ausstattung, Leistungserbringung und Messung, Analyse und Verbesserung.

In dem Bereich, den man als Strukturqualität bezeichnen würde - hier vor allem der Teil Ausstattung - orientieren sich die Anforderungen an den Anerkennungsvoraussetzungen nach § 305 Abs. 1 InsO und den Vorgaben der für Soziales zuständigen Senatsverwaltung.

Der Bereich „Leistungserbringung“ nimmt den umfangreichsten Teil des Qualitätshandbuches ein. Hier werden detailliert die einzelnen Abschnitte einer Beratung beschrieben. Inhaltlich sind in den einzelnen Prozessen bereits die bestehenden gesetzlichen Vorgaben, die Vorgaben der Bezirke als Zuwendungsgeber und vereinzelt Rahmenbedingungen einzelner Stellen oder Träger eingeflossen. Im Rahmen der kontinuierlichen Überprüfung und Weiterentwicklung der Arbeit werden die Standards fortlaufend angepasst. Das gilt auch für Gesetzesänderungen und veränderte Rahmenbedingungen bei der Finanzierung.

Beispielprozess: Organisation der Einrichtung

0. Ausgangssituation

Das Gefüge von Verantwortungen, Befugnissen und Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und deren Vorgesetzten spiegelt sich in der Organisation der Schuldnerberatungsstelle wider. Organigramme und Verantwortungsmatrizen sind geeignete Darstellungsformen.

1. Ziel

Die Organisation der Einrichtung schafft die Bedingungen, den Rahmen und die Voraussetzungen für eine sinnvolle Arbeitsteilung und das funktionale Zusammenwirken, um bestmögliche Ergebnisse für den Kunden, die Mitarbeiter, den Träger und den Geldgeber zu erreichen.

2. Geltungsbereich

Diese Verfahrensanweisung gilt für die Schuldner- und Insolvenzberatung xy und orientiert sich an dem Muster-Qualitätshandbuch der LAG SIB.

3. Verteiler

- Träger der Beratungsstelle
- Beratungsstelle

4. Änderungshistorie

2. Fassung

5. Verantwortungen und Zuständigkeiten

- Leitung der Beratungsstelle
- Mitarbeiter der Beratungsstelle
- Qualitätszirkel

6. Begriffe und Abkürzungen

Siehe Glossar

7. Mitgeltende Unterlagen

- Verantwortungs-Matrix
- Musterorganigramm

8. Prozessbeschreibung

Die Leitung der Einrichtung verpflichtet sich, die Organisation zielorientiert zu führen.

Das bedeutet für uns:

Die Leitung der Einrichtung erstellt ein Organigramm, einen Stellenplan, eine Stellenbeschreibung und eine Verantwortungsmatrix unter Beachtung der Vorgaben der Träger. Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten werden unter Einbeziehung der Mitarbeiter festgelegt.

Das Organigramm und die Verantwortungsmatrix bilden die Grundlage der Kommunikation nach innen und außen. In regelmäßigen Abständen, z.B. in Teamsitzungen werden die Aktualität und Verbesserungsmöglichkeiten geprüft und entsprechend angepasst.

Die Erstellung eines Stellenplans erfolgt auf Grundlage des Zuwendungsantrages/-bescheides und umfasst die Anzahl der Mitarbeiter mit ihrer beruflichen Qualifikation, ausgeübter Tätigkeit und Beginn des Arbeitsverhältnisses.

Mit einer Stellenbeschreibung, die für Berater, Verwaltungskräfte und die Leitung der Beratungsstelle gesondert erstellt wird, erhalten die Mitarbeiter eine umfassende Beschreibung ihrer Arbeitsaufgaben, die auf die jeweiligen Beratungsstellen bezogen sind.

9. Qualitätsindikatoren

- Stabiles System bei Ausfall von Mitarbeitern, insbesondere der Leitung
- Zuständigkeiten und Vertretungen innerhalb der Beratungsstelle sind geklärt und schriftlich festgehalten.

Zertifizierungen Berlin

Um die Einhaltung der Standards zu gewährleisten und dies auch für Außenstehende sichtbar zu machen, erfolgt eine Überprüfung der Standards mit anschließender Zertifizierung.

Die Auditierung erfolgt in Form von Qualitätschecks, in denen die stelleneigenen Qualitätshandbücher auf die Konformität anhand der ISO-konformen Checkliste mit den Prozessen des Rahmenhandbuches geprüft werden. So ist es möglich, die Umsetzung der gemeinsam verabschiedeten Standards zu gewährleisten. Nach erfolgreichem Qualitätscheck erhält die Stelle das Qualitätssiegel.

Beispiel aus der Qualitätscheckliste:

2.4 Organisation der Einrichtung

Stufe 1

- a. Ein Organigramm liegt vor.
- b. Eine Aufgaben- und Verantwortungsmatrix liegt vor.
- c. Zuständigkeiten und Vertretungen innerhalb der Beratungsstelle sind geklärt und schriftlich festgehalten.
- d. Ein Stellenplan mit geeigneten Vertretungsregelungen liegt vor.
- e. Ein stabiles System bei Ausfall von Mitarbeitern, insbesondere der Stellenleitung ist sichergestellt.

Stufe 2

- f. Anforderungsprofile für jede Funktion liegen vor.
- g. Die Stellenplanung erfolgt auf der Basis festgelegter Anforderungsprofile für die zu besetzenden Stellen.

Die Qualitätschecks werden nicht durch externe Firmen durchgeführt. Jede Stelle, die an diesem Zertifizierungsprozess teilnimmt, verpflichtet sich, mindestens einen Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen, der als Qualitätsmittler fungiert. In mehrtägigen Schulungen werden diese auf die bevorstehenden Aufgaben vorbereitet, um dann in Teams von jeweils zwei Personen die Qualitätschecks durchzuführen. Dabei wird darauf geachtet, dass niemand seine eigene Stelle und auch nicht den eigenen Träger auditiert.

Neben der Kostenersparnis, die diese Art der Zertifizierung unstrittig mit sich bringt, gibt es noch weitere Aspekte, die dazu führten, diese Art der Auditierung zu wählen. Da die Schuldner- und Insolvenzberatung eine hochspezialisierte Form der Sozialen Arbeit ist, waren sich die Beteiligten einig, dass am besten Personen aus dem gleichen Bereich in der Lage sind, auch hinter die Formalien zu schauen.

Ein weiterer nicht nebensächlicher Effekt ist, dass durch diese Qualitätschecks in den Stellen der gegenseitige Austausch unter den BeraterInnen zu den Abläufen und Arbeitsweisen gefördert wird. Dies dient der weiteren Verbesserung der Arbeit in den Beratungsstellen. Notwendige Ressourcen für die Durchführung dieses Zertifizierungsprozesses kommen aus Mitteln der Träger und einer Zuwendung der Stiftung Deutsche Klassenlotterie Berlin, die das Projekt mitfinanziert hat. Dadurch war es möglich, zwei externe Beraterinnen mit mehrjähriger Berufserfahrung zu

gewinnen, die die Einführung des Qualitätsmanagementsystems hinsichtlich der ISO-Konformität begleiten, Fortbildungen durchführen und für Fragen zur Verfügung stehen.

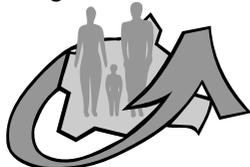
4. Chancen/ Ausblick

Mit Hilfe des Qualitätsmanagements wird die Qualität der Arbeit verbessert. Indem Standards eingehalten werden, können Klienten in ganz Berlin ein vergleichbares Angebot erwarten. Durch die Zertifizierung können sich die Schuldnerberatungsstellen von kommerziellen Beratungsstellen

noch gezielter abgrenzen und ihr Angebot transparenter darstellen. Für die Klienten wird so die Einordnung der Seriosität des Beratungsangebots vereinfacht.

Nicht nur das Inkrafttreten der ISO 9001:2015 macht die Überarbeitung der bestehenden Standards und Regelungen notwendig. Die Arbeit am Qualitätsmanagement erfordert eine ständige Reflektion des eigenen Handelns. Indem man prüft, was die beste Vorgehensweise ist, diese vereinheitlicht und bei Bedarf anpasst, wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in Gang gesetzt.

Herausgeber:



LANDESARBEITSGEMEINSCHAFT SCHULDNER-
UND INSOLVENZBERATUNG BERLIN E.V.

Genter Straße 53, 13353 Berlin

1. Auflage 2016, Stand 02/2016

www.schuldnerberatung-berlin.de

Herstellung: Rudower Panorama Verlag und Medien GmbH, Köpenicker Straße 76, 12355 Berlin
Der Druck der Broschüre wurde ermöglicht durch eine Förderung der Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales.

