



**Universität Essen**

Labor für Organisationsentwicklung Org.Lab  
[www.orglab.de](http://www.orglab.de)

# Qualitätsmanagement und Empowerment im Sozialreferat der LH München

**Kurzexposé**

Monika Bobzien (München)  
Wolfgang Stark (Essen)

Juli 2000

## **Ausgangspunkte von Qualitätsmanagement und Empowerment**

Die gegenwärtigen Bemühungen zur Verwaltungsreform haben verschiedene Instrumente im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells (NSM) entwickelt. Produktplan, Produktbeschreibung und Kontraktmanagement brauchen neben der Frage "Wohin?" und der Verbindung zur Planung jedoch auch Instrumente der Partizipation und Selbststeuerung. Hierzu sind Instrumente des beteiligungsorientierten Qualitätsmanagements auf der Basis von Empowermentprinzipien hilfreich.

Im Rahmen eines Modellprojektes im Stadtjugendamt München wurden bereits im Bereich der Familienbildungsstätten und der Erziehungsberatungsstellen Beispiele eines beteiligungsorientierten Qualitätsmanagements bei freien Trägern und kommunalen Einrichtungen entwickelt. Die Erfahrungen und Lernprozesse wurden ausgewertet und sollen nun - im Rahmen des Empowermentansatzes - für das Sozialreferat der Stadt München fruchtbar gemacht werden.

Qualitätsmanagement unterstützt die programmatischen Grundsatzziele der Empowermentansatzes im Sinne einer größeren Bürgernähe und einer deutlicheren Dienstleistungsorientierung. Durch die Verknüpfung von Empowerment mit Qualitätsmanagement wird ein eher abstraktes Managementverfahren mit inhaltlichen sozialpolitischen Zielen verbunden: Der Empowermentansatz fördert bei der Einführung von Qualitätsmanagement die inhaltliche Ausrichtung auf die Ziele der NutzerInnen/KundInnenorientierung auf der strukturellen und operativen Ebene und vermindert die Gefahr rein sozialtechnologischer Zugänge. Nutzerbeteiligung als eine zentrale Dimension des Empowermentansatzes bedarf jedoch grundsätzlich einer unmittelbareren Anbindung von Planung an den Vollzug, als dies heute der Fall ist.

Grundintention des Projektes ist es, die Eigeninitiative der beteiligten Produktbereiche zu fördern und im Sinne einer verstärkten NutzerInnen-Orientierung Selbststeuerung und Selbstorganisation in ausgewählten Vorhaben zu konkretisieren. Dies geschieht über Pilotprojekte, die auf der Basis einer Soll-Ist-Analyse ausgewählt werden und die Einführung eines nutzerorientierten Qualitätsmanagements erproben.

# Grundlegungen

Das Konzept soll

- ? in die Maßnahmen zur Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells (NSM) integriert werden und diese ergänzen,
- ? vorhandene Arbeitsaufträge und Vorhaben sinnvoll unterstützen und ergänzen,
- ? anschlussfähig sein an das im Stadtjugendamt erfolgreich abgeschlossene und mittlerweile erweiterte Modellprojekt "Einführung von Qualitätsmanagement in Einrichtungen der Jugendhilfe in der LH München",
- ? die im Zuge der Verwaltungsreform beschlossenen Grundsatzziele "BürgerInnenorientierung" und "Dienstleistungsorientierung" konkretisieren
- ? kompatibel sein mit den aktuellen Konzepten und Diskussionen zu Qualitätsmanagement im Sozial- und Gesundheitsbereich.

## Arbeitsprinzipien

Um diese Ausgangspunkte zu gewährleisten, orientiert sich das Konzept an den aktuellen Instrumenten eines beteiligungsorientierten Qualitätsmanagements (KundInnen- und MitarbeiterInnenorientierung durch Anwendung der EFQM-Kriterien) und an der damit verknüpften NutzerInnen-Orientierung auf der Basis des Empowermentkonzeptes

Arbeitsprinzipien sind dabei die Selbstevaluation der eigenen Arbeit und eine daraus folgende Qualitätsentwicklung, die eine verstärkte NutzerInnen-Orientierung der Produkte des Sozialreferats in den Vordergrund stellt

Unter Beachtung der genannten Grundsätze werden daher mit diesem Konzept keine neuen Arbeitsansätze eingeführt, sondern vorhandene Ansätze lediglich verstärkt und ergänzt. Dies geschieht mit Hilfe von Pilotprojekten in ausgewählten operativen Einheiten und Verwaltungseinheiten des Sozialreferats.

Mit folgenden Pilotprojekten wurde begonnen:

1. Abt. Kindertagesbetreuung des Stadtjugendamts München
2. Abt. Ferienmaßnahmen des Stadtjugendamts München
3. Städtisches Jugendheim München-Pasing
4. Abt. Zentrale Hilfen des Sozialamts der Stadt München

## Prozess-Schritte

Folgende **Prozess-Schritte** sind dabei vorgesehen:

- (1) Eine **Start-Phase** auf der Führungsebene des Sozialreferats und in den ausgewählten operativen Einheiten und Verwaltungseinheiten, um den Anschluß an die Maßnahmen zur Umsetzung des NSM zu gewährleisten und ergänzende Basisinformationen zum empowermentorientierten Qualitätsmanagement zu vermitteln. Diese Phase wird von Beginn an in Zusammenarbeit mit den ausgewählten Einheiten durchgeführt. Die Vermittlung geschieht durch schriftliche Information und wird unterstützt durch einen eintägigen Workshop.
- (2) Eine **Soll-Ist-Analyse** mit den Verantwortlichen vor Ort zur Planung des Handlungsbedarfs hinsichtlich QM und NutzerInnenorientierung und zur **Auswahl geeigneter Pilotprojekte** in den dafür vorgesehenen Einheiten. Handlungsleitend sind dabei die qualitätspolitischen Vorgaben des Sozialreferats und die bereits vorliegenden operativen Ziele und Konzepte in den Einheiten.
- (3) Die gemeinsame **Planung der Pilotprojekte** und die Entwicklung geeigneter Erhebungs- und Planungsinstrumente zur NutzerInnenorientierung und Qualitätsentwicklung in den ausgewählten Einheiten.
- (4) Die (extern begleitete) **Durchführung der Pilotprojekte** mit dem Ziel, diese Projekte auch als "Modelle guter Praxis" (Transfermodelle) zu dokumentieren-
- (5) **Evaluation und Controlling** der Pilotprojekte mit dem Ziel der Ergebnissicherung erprobter Instrumente der NutzerInnen-Orientierung und der möglichen Formulierung allgemeinverbindlicher Leitsätze für das Sozialreferat der LH München.

Das Konzept sieht eine externe Prozeßbegleitung und Ergebnissicherung, sowie eine regelmässige Vernetzung und Erfahrungsaustausch zwischen den beteiligten Pilotprojekten vor. Die detaillierte zeitliche und inhaltliche Planung erfolgt in Abstimmung mit den beteiligten Produktbereichen und der Lenkungsgruppe des Sozialreferats.