

Trude Kalcher und Hannes Piber
im Gespräch mit Hermann Becke

Qualität, Innovation und Dialog in der Kunstuniversität Graz

Erschienen in Trigon Themen 3/07

Dieser Beitrag beschreibt, wie die Verwaltung der Kunstuniversität Graz ein Qualitätsmanagementsystem in Angriff genommen und umgesetzt hat. Dieses System basiert auf dem Entwicklungsplan der Universität sowie dem Leitbild der Verwaltung und schließt einen jährlichen Strategieprozess mit ein.

Die österreichischen Universitäten haben laut § 14 Abs. 1 UG 2002 zur Qualitäts- und Leistungssicherung ein eigenes Qualitätsmanagementsystem (QMS) aufzubauen. Die Verwaltung der Kunstuniversität Graz (KUG) hat sich dieser Herausforderung gestellt, indem Entwicklung und Implementierung eines QMS in einem rollierenden Prozess gestaltet wurden. Damit entstand die wichtige praktische Erfahrung und ein erprobtes Modell (siehe Abb.), das die Strategieplanung und Strategieumsetzung im Jahresrhythmus beschreibt – als Steuerung dient eine Balanced Scorecard (BSC).

Trude Kalcher und Hannes Piber von Trigon haben diesen Prozess seit 2005 als externe Berater begleitet und führten ein Gespräch mit Hermann Becke, Direktor der Universitätsverwaltung und Vizerektor für Ressourcenmanagement und Infrastruktur der KUG.

Trigon: *Wenn Sie auf dieses Projekt zurückblicken – was waren für Sie die entscheidenden Meilensteine, auf die die Verwaltung der KUG stolz sein kann?*

Becke: Durch das Qualitätsmanagement-Projekt ist die Kommunikation innerhalb der Verwaltung deutlich besser geworden. Jede(r) kennt die Arbeitsbereiche der anderen besser und kann diese schätzen und würdigen. Es hat sich mehr Gemeinsamkeit entwickelt. Es gibt nicht mehr die Finanzverwaltung, die Personalrechtsabteilung, die Wirtschaftsabteilung etc., sondern eine KUG-Verwaltung. Worauf wir ebenso stolz sein können, ist die gelungene Emanzipation der Verwaltung gegenüber den Lehrenden. Natürlich hat die Verwaltung eine dienende Funktion; den Lehrenden wurde jedoch klar, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung wichtige PartnerInnen für die akademischen Funktionäre zur Unterstützung der Kernprozesse und deren Verwaltungsprozesse sind. Die nunmehrige Begegnung auf gleicher Augenhöhe brachte eine wesentliche Motivation und eine Steigerung des Selbstwertgefühls.

Trigon: Und was waren die schwierigsten Punkte während des ganzen Prozesses?

Becke: Am schwierigsten war das Durchhalten. Es bestand die Gefahr, dass man resigniert, wenn es nicht gleich geht. Schnell kamen z. B. bei den Prozessanalysen die Fragen: *Was hat uns das gebracht? Hat sich die viele Arbeit gelohnt?* Zunächst war bei den einzelnen Teilen des QMS der Erfolg nicht erkennbar. Erst gegen Ende, als sich die Teile zum Ganzen fügten, wurde der Erfolg deutlich. Es wurde klar, dass jeder Teil notwendig war und ist. Jene, die in Untergruppen mitgearbeitet haben, konnten lange das Ganze nicht sehen. Bei der Fülle der täglichen Arbeit ist es nicht leicht, das Gesamtprojekt im Auge zu behalten. Ein genereller Schwachpunkt wurde im Rahmen dieses Projektes sichtbar: Die seit Jahren zu knappen Personalressourcen brachten die Steuerungsgruppe an ihre Grenze der Belastbarkeit.

Abb.1: Modell des QMS



Trigon: *Die jährliche Strategieklausur ist ein wesentliches Ereignis im Jahresrhythmus: Warum ist diese Klausur so wichtig?*

Becke: Die im Juli jeden Jahres stattfindende Strategieklausur ist jenes Ereignis, bei dem alle maßgeblichen Gruppen zusammen kommen: Das Rektorat, die Institutsvorstände, andere akademische Funktionäre, die InstitutsreferentInnen, die Führungskräfte der Verwaltung und Verantwortliche der Stabstellen. Es ist schon beachtlich, dass zu dieser Jahreszeit 38 Personen – so viele waren es heuer – an dieser Klausur teilnehmen und intensiv an der Weiterentwicklung der Verwaltungsprozesse mitarbeiten. Natürlich hat eine solche Veranstaltung auch eine Ventilfunktion für psycho-soziale Fragen; man kann in einem geordneten Prozedere emotionale Dinge aussprechen. Wichtig ist, dass man die Jahresklausur wiederholt, auch wenn es im Jahr zuvor zum Teil schwierig war. Der Fortschritt in der Art der Zusammenarbeit von 2006 auf 2007 war beachtlich. Es wurde eine Reihe von Projekten und Maßnahmen erarbeitet, die von der neuen Leitung zu priorisieren sein werden. Das Rektorat wird dann mit dem Leiter der Universitätsverwaltung eine Zielvereinbarung treffen.

Trigon: *Das „Herzstück“ des Qualitätssystems ist die Balanced Scorecard (BSC). Können Sie etwas über deren Handhabung sagen? Was ist durch die BSC möglich geworden?*

Becke: Das Instrument BSC ist richtig. Es stimmen die ausgewählten Perspektiven, das wissen wir von den Rückmeldungen. Die BSC dokumentiert alle vereinbarten Projekte und Maßnahmen, die geeignet sind, die Zusammenarbeit zwischen Lehrenden und Verwaltung zu verbessern; sie ist die Grundlage für die MitarbeiterInnen-Gespräche und für eine transparente Steuerung – was konnte umgesetzt werden, was nicht? Aber die BSC ist wahrscheinlich noch zu komplex und enthält zu viel Text; wir können sie, nachdem das Instrument bekannt ist, sicherlich straffen, damit sie noch verständlicher wird.

Trigon: *Was sind für Sie weitere maßgebliche Elemente einer Integrierten Unternehmensplanung?*

Becke: Die erprobten Elemente sind alle wichtig: die Abteilungsentwicklung, die Kundenkonferenz, die Workshops mit Stabsstellen und InstitutsreferentInnen usw. Es ist gut, eine Palette von Instrumenten zu haben, aus der jedes Jahr – gemäß der Schwerpunktsetzung – die geeignetsten ausgewählt werden.

Trigon: *Ein Grundsatz für das QMS-Projekt war vom Beginn an, dass die Qualitätsentwicklung in der Verantwortung der Führungskräfte liegt. Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich mit dem Fortschritt?*

Becke: Sehr zufrieden. Vorher war Führungskräfte-Weiterbildung unsystematisch und punktuell. Alle Führungskräfte, die in das Projekt eingebunden waren, haben für ihre Führungs-

funktion sehr viel profitiert. Die gesamte zweite Führungsebene der Verwaltung wurde im Rahmen des Projektes *by doing* geschult. Statt abstrakter Schulung passierte wichtiges Lernen durch die Arbeit am QMS, im *Echtprozess*.

Trigon: *Was war für Sie persönlich das eindrücklichste Ergebnis?*

Becke: Ich war am Beginn sehr ambitioniert und animiert; doch dazwischen kamen mir Zweifel, ob das Projekt jemals abgeschlossen werden kann. Ich bin heute froh, dass wir uns bewusst entschlossen haben, das QMS-Projekt im Juli 2007 mit einer großen Veranstaltung für Angehörige der Verwaltung abzuschließen. Durch den Projektabschluss wurde ich gezwungen, den Verlauf und die Ergebnisse des Projektes zu präsentieren. Bei der Vorbereitungsarbeit wurde mir deutlich: Das System steht, es ist so weit entwickelt, dass es in die Routineorganisation über geführt werden kann. Ich habe alles nochmals durchlebt und wurde ganz sicher. Diese Sicherheit konnte ich auch meinen MitarbeiterInnen weitergeben. Es geht nicht um eine quantifizierbare Methode oder darum, Fragebögen auszufüllen. Wir haben ein geeignetes Arbeitssystem zu Verbesserung des Dialogs und damit zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung. Das ist für mich persönlich der positivste Effekt.

Trigon: Was sind in der Zukunft die wichtigsten Punkte, auf die Sie das Augenmerk legen wollen?

Becke: Wir müssen darauf achten, dass bei allen Verbesserungsschritten Lehrende und Verwaltungsbedienstete in einem Boot sitzen. Weiters werde ich darauf achten, dass meine MitarbeiterInnen in ihrer Führungsaufgabe die kontinuierliche Verbesserung zum Anliegen aller VerwaltungsmitarbeiterInnen machen.

Trigon: *Vielen Dank für das Gespräch.*