

Vereinfachen und weglassen

INTERVIEW Kanzler Oliver Fromm zum Bürokratieabbau an der Uni

Kassel – „Vereinfachen und weglassen“: Das ist in der Kasseler Hochschulverwaltung auf dem Weg zum geflügelten Wort. Unter diesem Motto hat sich die Universität Kassel das Ziel gesetzt, unnötige Bürokratie abzubauen. Über Bürokratielandschaft und was dagegen helfen kann, sprachen wir mit Kanzler Oliver Fromm.

Herr Fromm, Sie sind Chef der Hochschulverwaltung. Also von Amts wegen ein Bürokrat?

Natürlich habe ich viel mit Verwaltungsfragen zu tun. Und genau dabei ist die Erkenntnis gewachsen, dass es an vielen Stellen ein Zuviel an Bürokratie gibt – teils in unseren eigenen Abläufen, teils durch Vorgaben von außen. Trotzdem muss man betonen: Die Bürokratie ist ein Erfolgsmodell.

Warum?

Bürokratie ist essenzieller Bestandteil unserer Demokratie: Weil staatliche Angelegenheiten damit für alle Bürger fair, verlässlich und personenunabhängig umgesetzt werden. Wenn ein Staatschef durchgreifen will, dann wird er die Bürokratie schleifen oder sich gefügig machen. Das lässt sich ja in vielen Ländern derzeit beobachten. Wir brauchen eine gute Bürokratie. Aber sie wird umso eher infrage gestellt, wenn es nicht nachvollziehbare Regelungen gibt. Deshalb müssen wir als Demokraten daran arbeiten, dass Verwaltung für den Bürger möglichst einfach und effizient ist.

Gab es an der Uni einen konkreten Anstoß für die Initiative zum Bürokratieabbau?

Ja, und der hat auch mit der HNA zu tun. Auf der Uniseite in den Steckbriefen von Professoren und Mitarbeitenden stand sinngemäß sehr oft, dass sie ihre Arbeit an der Uni Kassel begeistert, aber die Verwaltungstätigkeiten zu viel Raum einnehmen. Das hat mich darin bestärkt, dass es einen Ruck geben muss und wir die ganze Uni nach Verbesserungspotenzial abfragen müssen. Also haben wir im vergangenen Jahr das Projekt „Vereinfachen und Weglassen“ gestartet. Wir haben dabei alle Fachbereiche um Vorschläge gebeten, wo Arbeitsprozesse verbessert werden könnten. Innerhalb kurzer Zeit lagen 340 Vorschläge vor. In einer sogenannten Sprint-Woche habe wir in Arbeitsgruppen mit insgesamt rund 100 Personen aus allen Bereichen von der Professorin bis zum Sachbearbeiter konzentriert daran gearbeitet. Und haben dann schnell konkrete Maßnahmen umgesetzt.

Haben Sie ein Beispiel?

Da wäre die sogenannte Schriftformerfordernis. Das bedeutet, dass bestimmte Dokumente mit Originalunterschrift der Beteiligten unterzeichnet sein müssen – am besten noch mit Füller (lacht). So etwas braucht man zwar im Rechtsverkehr nach außen, heutzutage dann eher digital, aber für interne Vereinbarungen ist es überflüssig. Da reichen uns jetzt auch E-Mails. Ein weiteres Beispiel: Wenn Professoren eingeworbene Projektstellen verlängern wollen, mussten sie das Geld dafür bisher bei der Verwaltung hinterlegen. Das ist mit erheblichem



Die Uni Kassel – das Foto zeigt den Glaskasten in der Kurt-Wolters-Straße – will unnötige Bürokratie abbauen. Auch auf der Uniseite der HNA hatten Professoren und Mitarbeiter immer wieder über zu viel Verwaltungsarbeit berichtet. FOTO: UNI KASSEL



„Zu viel Bürokratie resultiert aus Misstrauen und Kontrolle“, sagt Uni-Kanzler Oliver Fromm. Nur ein Teil davon ist berechtigt, findet er. FOTO: RALF HIRSCHBERGER/DPA

Verwaltungsaufwand verbunden. Darauf verzichten wir jetzt. Die Professoren werden selbst wissen, ob sie die Stelle finanzieren können. Das bringt uns zu einem wichtigen Stichwort: Vertrauen. Zuviel Bürokratie resultiert aus Misstrauen und Kontrolle.

Mit dem einmaligen Projekt wird der Bürokratieabbau nicht getan sein.

Deshalb werden wir das Projekt künftig alle drei Jahre wiederholen. Zudem haben wir Verwaltungsvereinfachung in unserer Hochschulstrategie verankert. Das bedeutet Aufwand und kostet auch Geld. Wir haben zwei externe Prozessberater engagiert. Aber das Projekt wirkt weit über die konkreten Ergebnisse hinaus auf die gesamte Organisationskultur der Universität. Danach zu fragen, was sich vereinfachen und weglassen lässt, ist auf allen Ebenen und in allen Gremien Standard geworden. Genau das ist wichtig: dass alle anfangen mitzudenken. Als Faustregel für Führungskräfte im öffentlichen Sektor lässt sich sagen: Sie sollten fünf Prozent ihrer Tätigkeit der Frage nach Verwaltungsvereinfachungen widmen.

Sie sind auch bundesweit beim Bürokratieabbau aktiv in der Vereinigung der deutschen Uni-Kanzlerinnen und -Kanzler. Woran arbeiten Sie dort?

Vieles wird uns von außen vorgegeben. Gemeinsam mit den anderen Universitäten können

wir an die Stellen herantreten, die uns Regeln auferlegen. Dazu zählt das Wissenschaftsministerium des jeweiligen Bundeslands. Mit den hessischen Kolleginnen und Kollegen habe ich also eine Liste von Verbesserungsvorschlägen – genau 42 – an Wissenschaftsminister Timon Gremmel geschickt, der sich dieses Thema ja auch vorgenommen hat. So soll das Finanzierungssystem für die Hochschulen ab 2026 deutlich vereinfacht werden – weg von vielen Einzelposten mit Berichterstattungspflicht hin zu einem breiten Sockelbudget. Das ist ein großer Fortschritt.

Welche Vorschläge stehen noch auf der Liste?

Es geht zum Beispiel um Nebentätigkeiten von Beschäftigten. Diese werden umfassend von uns geprüft, dann ans Ministerium geschickt, von wo dann wiederum Rückfragen kommen. Hier würde eine Prüfung reichen. Stichwort: Vertrauen. Ein anderer Vorschlag betrifft den Baubereich. Im Bau ist Zeit Geld. Wenn sich Projekte verzögern, werden sie wegen der Baukostensteigerung oft auch deutlich teurer. In diesem Fall muss ein Nachtragsantrag gestellt werden, der dann in Wiesbaden vom Wissenschafts- und Finanzministerium geprüft wird. Hier wäre es hilfreich, wenn es eine Bagatellgrenze gibt von beispielsweise 20 Prozent.

Wo liegen beim Thema Bürokratie die größten

Problembereiche?

Ein ganz großer Problembereich ist die Drittmittelbewirtschaftung. Wenn es um Forschungsgeld von Bundesministerien geht, gibt es viele verschiedene Projektträger. Diese haben sehr unterschiedliche Richtlinien und Modalitäten bei Bewilligung, Dokumentation und Abrechnung der Projekte. Ideal wäre, wenn das auf Bundesebene vereinheitlicht würde, aber schon auf Ministeriumsebene wäre es ein Fortschritt. Es gibt beispielsweise Drittmittelgeber, die von der Universität eine sogenannte Unbedenklichkeitsbescheinigung des Finanzamts und der

ZUR PERSON



Dr. Oliver Fromm (60) ist seit 2015 Kanzler der Universität Kassel. Seit 1996 ist er an der Hochschule tätig, ab 2003 baute er die zentrale Einrichtung Uni Kassel Transfer auf. Fromm stammt gebürtig aus Detmold und promovierte in Marburg in Volkswirtschaftslehre. Er ist verheiratet und hat drei Kinder. Die Familie wohnt in Kirchditmold. ARCHIVFOTO: SONIA RODEAHN

Sozialversicherungen fordern. Mit der wird nachgewiesen, dass Lohnsteuer und Krankenkassen-Beiträge für die Projektmitarbeitenden abgeführt werden.

Wieder ein Fall von Misstrauen.

Genau. An einer Universität ist nun wirklich nicht von Schwarzarbeit auszugehen. Sich innerhalb eines Staatswesens so weitgehend gegenseitig zu kontrollieren, ist übertrieben. Eine Alternative zu lückenloser, 100-prozentiger Kontrolle wäre es, mehr Risiko einzugehen und auf Stichproben zu setzen – und dann anlassbezogen gründlich nachzuprüfen.

Welches Ausmaß hat denn der Aufwand im Drittmittelbereich?

Das ist eben sehr unterschiedlich. Aktuell gibt es ein Extrembeispiel mit einem vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Projekt. Dabei waren 150 Arbeitsstunden für die sogenannte Ausgabenerklärung erforderlich – bei einem eher geringen Fördervolumen von 300.000 Euro. Wir haben mal hochgerechnet, wie viele Menschen wir beschäftigen müssten, wenn alle Projekte mit einem derartigen Aufwand verbunden wären. Dann bräuchten wir bei 70 Millionen Euro Drittmitteln, die wir pro Jahr einwerben, 22 Beschäftigte in der Drittmittelbewirtschaftung. Wir haben aktuell fünf. Das es auch einfacher geht, zeigt vorbildhaft die Deutsche Forschungsgemeinschaft.

Was sind Ursachen für das Übermaß an Bürokratie?

Der Staat erhebt in immer mehr Bereichen einen Steueranspruch. Das mag durchaus sinnvoll sein. Denken wir etwa an Gleichstellung oder Umweltschutz. Wenn der Staat hier Fortschritte erzielen will, muss er das in gesetzliche Normen fassen, und das bringt mehr Bürokratie. Bevor man Gesetze erlässt, wäre es sinnvoll, eine Art Praxischeck zu machen, ob und wie das Ganze konkret in der Verwaltung funktioniert. Leider gibt es auch Gesetze, die einfach hingeworfen werden und die Verwaltung dann vor große Probleme stellen. Ein Beispiel war die Ausschüttung von Coronahilfen an Studierende. Das war

gut gemeint, aber hat dann viel zu lange gedauert, weil eingangs niemand darüber nachgedacht hat, wie das Geld denn zu den Studierenden kommen soll.

Welche finanziellen Einsparungen ergeben sich durch Bürokratieabbau?

Das ist schwer zu bemessen. Was unsere internen Beispiele im Projekt „Vereinfachen und Weglassen“ betrifft, entsteht an vielen Stellen etwas weniger Arbeit. Wir bekommen aber permanent neue, durchaus wichtige Regelungen von außen hinzu. Ein Beispiel ist die sogenannte Exportkontrolle, mit der sichergestellt werden soll, dass Wissen nicht in andere Staaten gelangt, bei denen dies nicht erwünscht ist. Das ist erneut mit viel Verwaltungsaufwand verbunden. Daher müssen wir unsere eigenen Prozesse schlanker machen, um das Mehr an Aufgaben von außen aufzufangen.

Hat der Bürokratieabbau auch arbeitspsychologische Folgen?

Auf jeden Fall. Es ist ja unbefriedigend, wenn man selbst spürt, dass man seine Zeit mit Dingen verdammt, die unnötig kompliziert sind. Im Zuge unseres Vereinfachungsprojekts hat eine Sekretärin zu mir gesagt: Ich habe erstmals seit 30 Jahren das Gefühl, wirklich etwas mitgestalten zu können. Wir wollen eine ermöglichende Verwaltung sein und Forschung und Lehre bestmöglich unterstützen. Die Effekte von Bürokratieabbau dürfen wir nicht nur in Geld denken. Sie tragen auch zur Akzeptanz von Verwaltungsprozessen bei.

Inwiefern ist die Uni Kassel mit ihrer Initiative Vorbild für andere Verwaltungen?

Ich werde sehr viel von anderen Unis darauf angesprochen. Wir haben einfach mal was gemacht. Da sind wir durchaus Vorreiter. Auch auf Verwaltungen abseits der Hochschule lässt sich unser Vorgehen anwenden: Schwachstellen suchen, sich mit der Beteiligten zu einem Sprint verabreden und in kurzen, klaren Schritten Verbesserungen erarbeiten. Wenn alle hierbei Fortschritte machen, ist das auch ein Beitrag zur Demokratiestärkung.

INTERVIEW: KATJA RUDOLPH