

„Die Phase der Pilotprojekte liegt hinter uns“

Interview mit Dr. Gisela Meister-Scheufelen, neue Vorsitzende des AWV-Fachausschusses „Digitalisierung und Modernisierung in Wirtschaft, Verwaltung und Drittem Sektor“

Frau Dr. Meister-Scheufelen, herzlichen Glückwunsch zu Ihrer Wahl zur Vorsitzenden des AWV-Fachausschusses 1 „Digitalisierung und Modernisierung in Wirtschaft, Verwaltung und Drittem Sektor“. Sie bringen langjährige Erfahrung an der Schnittstelle von Verwaltung, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft mit. Welche Themen sind aus Ihrer Sicht derzeit besonders relevant und zukunftsweisend?

► Zunächst freue ich mich sehr über die Wahl, bei der AWV für einen Fachausschuss arbeiten zu können, der sich um wichtige Themen für Staat, Wirtschaft und Gesellschaft kümmert. Sowohl die Verwaltungsmodernisierung und -digitalisierung als auch die Entbürokratisierung sind zentrale staatliche Reformbereiche. Die aktuellen Herausforderungen bestehen meines Erachtens darin, gemeinsam mit unseren Partnern Umsetzungsstrategien zu erarbeiten, wie Bürokratie nachhaltig und spürbar abgebaut, in der Verwaltung eine Ermöglichungskultur und Kundenorientierung durchgesetzt und Genehmigungsverfahren beschleunigt werden können. Bei der Verwaltungsdigitalisierung kommt es darauf an, sie in die Fläche zu bringen und im Alltag der Wirtschaft ankommen zu lassen. Die Phase der Pilotprojekte haben wir hinter uns.

Das Ziel der Aktivitäten der AWV sollte darin bestehen, an der Funktionsfähigkeit des Staates mitzuarbeiten und die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft zu sichern, um Arbeitsplätze, Wohl-



Dr. Gisela Meister-Scheufelen wurde in Stuttgart geboren und studierte Rechtswissenschaften an der Universität Heidelberg. 1982 wurde sie promoviert und trat 1983 in den Landesdienst Baden-Württemberg ein. Sie war Präsidentin des Landesgewerbeamtes, Landtagsabgeordnete und Staatssekretärin für Wirtschaft und Technologie des Landes Berlin. Von 2002 bis 2007 leitete sie das Statistische Landesamt Baden-Württemberg, bis 2011 als Ministerialdirektorin das Finanzministerium Baden-Württemberg. 2012 wurde sie Kanzlerin der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, von 2017 bis 2022 leitete sie den Normenkontrollrat Baden-Württemberg.

Seit 2015 engagiert sie sich als Vorsitzende des Präsidiums des Diakonischen Werks Württemberg und im Aufsichtsrat der Volksbank Stuttgart. Seit 2023 ist sie Senior Advisor der Stiftung Familienunternehmen in der Wissenschaftsförderung und lehrt an der Universität Potsdam sowie der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer. Im Juni 2026 wurde sie zur Vorsitzenden des AWV-Fachausschusses 1 „Digitalisierung und Modernisierung in Wirtschaft, Verwaltung und Drittem Sektor“ gewählt.

stand und soziale Sicherheit zu erhalten.

Sie engagieren sich bereits seit vielen Jahren in der AWV-Facharbeit. Wie sind Sie zur AWV gekommen, was begeistert Sie bis heute an der Zusammenarbeit und weshalb ist Ihnen das Engagement auf einer neutralen Plattform wie der AWV besonders wichtig?

► Auf die AWV bin ich als Vorsitzende des Normenkontrollrats Baden-Württemberg aufmerksam geworden. Die AWV ist eine unverzichtbare Plattform für die Arbeit aller Akteure rund um Bürokratieabbau und Bessere Rechtsetzung. Wenn es sie nicht gäbe, müsste man sie erfinden. Ich schätze ganz besonders die Möglichkeit des Austauschs mit Vertretern von

Ministerien, Verwaltungsbehörden, der Wissenschaft und Dienstleistern. Ich bewundere an der AWV, dass es ihr in einem großen Netzwerk gelingt, aktuelle Themen aufzugreifen und zukunftsweisende praktikable Vorschläge zu erarbeiten. Die E-Rechnung ist nur eines der Beispiele.

Die AWV ist eine der ganz wenigen Institutionen, denen der Austausch zwischen Bund und Ländern gelingt, was gerade bei den Themen Bürokratieabbau, Verwaltungsmodernisierung und -digitalisierung sehr wichtig ist. Es wäre wünschenswert, wenn auch die kommunale Ebene noch stärker eingebunden werden könnte.

Der AWV-Fachausschuss 1 vereint zentrale Zukunftsthemen: Digitalisierung, Verwaltungsmodernisierung, Bürokratieabbau und die Perspektive des Dritten Sektors. Welche inhaltlichen Schwerpunkte möchten Sie als neue Vorsitzende setzen und welche Themen sichtbar voranbringen?

► Bei den künftigen Schwerpunkten des Fachausschusses 1 ist mir zunächst wichtig zu hören, welche Ideen die Vertreter der Arbeitskreise haben. Abhängig von diesen Vorschlägen kann ich mir eine Diskussion zu den Themen vorstellen: Welche systemischen Ansätze des Bürokratieabbaus könnten den Durchbruch bewirken und wie lassen sie sich in ein Gesamtkonzept einbinden? Wie kann der Kulturwandel in der Verwaltung zu mehr Eigenverantwortung und Ergebnisorientierung erreicht werden?

Bei der Verwaltungsdigitalisierung nehmen die Aufgaben derzeit enorm zu. Hier geht es unter anderem um End-to-end-Lösungen, eine für die Once-Only-Umsetzung notwendige Registermodernisierung, die föderale IT-Architektur, Cybersicherheit, Cloud- und Plattformlösungen

und den KI-Einsatz. Wir werden Prioritäten setzen müssen.

Eine wichtige Aufgabe der AWV wird sicher auch darin bestehen, an der erfolgreichen Umsetzung der Modernisierungsagenda des Bundes sowie der föderalen Modernisierungsagenda mitzuwirken.

Sie haben sich in unterschiedlichen Funktionen intensiv mit Bürokratieabbau, guter Gesetzgebung und praxistauglicher Verwaltung beschäftigt. Wo sehen Sie aktuell die wirksamsten Hebel, damit Digitalisierung und Modernisierung nicht nur angekündigt werden, sondern in Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft spürbar Wirkung entfalten?

► Ein wirksamer Hebel für Bessere Rechtsetzung ist, den Gesetzgebungszirkel vor dem Referentenentwurf um einen Praxis- und Digitalcheck und nach Inkrafttreten des Gesetzes um die Evaluierung zu erweitern. Diese Maßnahmen der Qualitätssicherung und der Rechtsbereinigung müssten verpflichtend, methodengerecht, standardisiert und mit Kontrollmechanismen eingeführt werden. Bei der Verwaltungsdigitalisierung besteht die Chance bundeseinheitlicher Standards, da die finanzielle Lage der Kommunen keine teuren digitalen Sonderlösungen mehr zulässt und der Fachkräftemangel dazu zwingt, die Effizienz der Verwaltungsabläufe zu erhöhen.

Ein weiterer Hebel ist die umfassende Qualifizierung von Legistinnen und Legisten darin, was ein gutes Gesetz ausmacht. Da Rechtsetzung kein juristischer Examensstoff ist, kommt der Qualifizierung große Bedeutung bei.

Sie beobachten Modernisierungs- und Digitalisierungsprozesse nicht nur in Deutschland, sondern auch

im europäischen Kontext. Welche Beispiele aus Europa zeigen aus Ihrer Sicht besonders eindrucksvoll, wie Staatlichkeit moderner, agiler und bürgernäher werden kann, und welche Impulse könnten aus Ihrer Sicht für Deutschland wegweisend sein?

► Beispiele aus anderen Ländern zeigen, dass die Funktionsfähigkeit des Staates sichergestellt werden kann, wenn der klare politische Wille besteht, der Wirtschaft bestmögliche Wettbewerbsbedingungen zu verschaffen und dem Bürger möglichst viel Freiheit zu belassen und dabei Eigenverantwortung einzufordern. Ludwig Erhardt nannte dies: so wenig Staat wie möglich, soviel Staat wie nötig.

Zum Beispiel haben 80 Prozent der österreichischen Unternehmen gar nicht mitbekommen, dass die EU ein Transparenzregister vorgeschrieben hat, weil die Angaben zum wirtschaftlichen Eigentümer im Handelsregister (Firmenbuch) automatisiert in eine weitere Spalte kopiert und diese mit Transparenzregister überschrieben wurden.

Bei der Verwaltungsmodernisierung hat Schweden mit einer vertrauensbasierten Steuerung, die auf mehr Eigenverantwortung und professionelles Ermessen setzt, Fortschritte erzielt. Estland hat bekanntlich die Verwaltungsdigitalisierung hinsichtlich der digitalen Identitäten, des Once-Only-Prinzips und der Online-Dienste nahezu perfektioniert. Auch Dänemark ist bei digital first, der sicheren digitalen Signatur und der interoperablen Register Vorbild.

Die AWV ist die ideale Plattform, um Experten einzuladen, die über ihre Erfahrungen in diesen Ländern berichten und sich mit Akteuren in Bund und Ländern auszutauschen. ■