

MODERNE VERWALTUNG MEISTERN

Evaluation setzt Fehlerkultur voraus

Eine Kolumne von Gisela Meister-Scheufelen

Warum tun wir uns so schwer, unnötige Bürokratie abzubauen, indem Gesetze evaluiert und Fehlentwicklungen korrigiert werden? Sollte es dies an einer mangelhaften Fehlerkultur liegen? Kann ein Politiker, kann eine Regierung eingestehen, einen Fehler gemacht zu haben – oder kostet sie dies mehr politisches Kapital als der Fehler Schaden anrichtet? Kann ein Beamter Fehler eingestehen oder kostet es ihn in der Regel die nächste Beförderung? Fragen wir eher: „Wer ist schuld?“ als „Was lernen wir daraus?“

Die Stiftung Familienunternehmen hat aktuell eine Studie „Mut zum Gesetz auf Zeit“ herausgegeben. Die Autoren (*Matthias Kullas* und *Anja Hoffmann*, Centre for Eu-

ropean Policy Network, Freiburg) zeigen anhand internationaler Beispiele, dass sogenannten Sunset-Klauseln, also Auslauf-Klauseln erfolgreich sein können, erfolgreich sein können, wenn nach Fristende eine ernst gemeinte Evaluierung folgt. Denn genau hier liegt der entscheidende Punkt: Nicht die Befristung allein wirkt, sondern das, was danach passiert.

USA prüfen systematisch

In Idaho z. B. ist Evaluierung ein Zwangsmechanismus. Mit der „Zero-Based Regulation“ wurde Regulierung faktisch auf null gesetzt – jede Vorschrift muss neu begründet werden. Es folgt also eine Beweislastumkehr, wie sie jetzt von der neuen Landesregierung in Baden-Württemberg mit dem Effizienzgesetz geplant ist. Evaluierungen sind in Idaho strikt standardisiert, vor allem als Kosten-Nutzen-Analysen. Entscheidend ist, dass es ohne positive Evaluation keinen Fortbestand gibt. Der Druck ist maximal, die Methodik formalisiert, die Steuerung zentralisiert. Das Ergebnis: ein massiver Rückbau von Vorschriften.

Anders funktioniert das System in Virginia. Vorschriften werden dort regelmäßig überprüft, aber nicht automatisch aufgehoben. Der Durchbruch kam erst mit der institutionellen Verankerung: einer zentralen Koordinierungsstelle, verbindlichen Methoden und klaren Reduktionszielen. Evaluierung ist hier kein einmaliger Schnitt, sondern ein Steuerungsinstrument im laufenden Betrieb. Besonders bemerkenswert ist der Einsatz standardisierter Analysen und KI-gestützter Verfahren zur Durchsicht des Normenbestands. Das Ergebnis ist eindeutig: deutliche Reduktionen – evolutionär statt disruptiv.

Offenheit und Kontrolle in Südkorea

In Südkorea hingegen wurde nach einer anfänglichen „Guillotine-Phase“ ein System etabliert, das Evaluierung als offenen Prozess versteht. Vorschriften werden regelmäßig überprüft – aber unter Einbindung externer Akteure, d. h. unabhängiger Ausschüsse, Unternehmen sowie Bürgerinnen und Bürger, die Vorschläge ein-

bringen können. Evaluierungen sind umfassend, ökonomisch orientiert und zugleich legitimationsstark. Hier entsteht eine eigentliche „Evaluationsökonomie“, in der staatliche und gesellschaftliche Perspektiven systematisch zusammengeführt werden.

Sunset-Klauseln existieren, werden aber selektiv eingesetzt. Evaluierung ist eng an parlamentarische Kontrolle gekoppelt. Der Fokus liegt weniger auf quantitativer Reduktion als auf Qualität und Transparenz. Auffällig ist die öffentliche Sichtbarkeit: Evaluierungen und ihre Defizite werden offengelegt – ein Mechanismus, der politischen Druck erzeugt, ohne auf Zwang zu setzen.

Lehren für Bund und Länder

Was folgt daraus für uns in Bund und Ländern? Evaluierung funktioniert nur, wenn sie institutionell verankert, methodisch standardisiert und politisch gewollt ist. Wo sie lediglich als Berichtspflicht verstanden wird, bleibt sie folgenlos. Und Sunset-Klauseln erzeugen den allseits bekannten Verlängerungsautomatismus. Evaluierung

muss ins Zentrum des politischen Entscheidungsprozesses rücken. Es geht darum, Regelungen als „Policy-Cycle“ zu verstehen, d. h. vom Entstehungsprozess mit Praxischecks bis zur Evaluierung nach dem Inkrafttreten, die gegebenenfalls wieder zur Überarbeitung des Gesetzes führt.

Der Mensch irrt, solange er strebt

Es geht nicht um Technik und methodische Details. Es geht um die Bereitschaft, Fehler einzugestehen und daraus zu lernen. Es geht aber auch darum, dass Politikern und Regierungen Fehler nachgesehen werden, wenn sie sie korrigieren. Schon *Goethe* wusste: „Der Mensch irrt, solange er strebt.“ Das Zielbild von Politik und Verwaltung sollte in der Verantwortungskultur liegen. Sie zeigt sich vor allem daran, wie mit Fehlern, insbesondere bei innovativen neuen Lösungen, umgegangen wird. Dies ist eine Herausforderung sowohl für die Verantwortlichen in Politik und Verwaltung als auch für die Presse und die Gesellschaft. Wer Fehler akzeptiert, befördert ihre Korrektur und die Qualität von Gesetzen.



Dr. Gisela Meister-Scheufelen, ist Dozentin, Autorin und ehemalige Vorsitzende des Normenkontrollrats Baden-Württemberg.

Foto: BS/privat