

Innovation und Verwaltungsreform

Benjamin Friedländer, Stefanie Vedder

Zusammenfassung: In Staat und Verwaltung werden immer wieder Modernisierungslücken festgestellt, zum Beispiel im Umgang mit der digitalen Transformation, mit der Vernetzung von Akteuren, Organisationen und Sektoren oder in Bezug auf Themen wie Agilität oder Partizipation von Bürger:innen. Mit dem Schließen dieser Modernisierungslücken ist die Hoffnung verbunden, öffentliche Aufgaben effektiver, effizienter und transparenter zu erfüllen sowie die Problemlösungskapazitäten in Staat und Verwaltung zu erhöhen. Vor diesem Hintergrund wird in letzter Zeit wieder verstärkt darüber diskutiert, wie durch Public Sector Innovations neue Arbeitsweisen, Prozesse und Strukturen geschaffen werden können, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Mit dem vorliegenden Themenschwerpunkt wird das Ziel verfolgt, sich konzeptionell-theoretisch wie qualitativ-empirisch mit neueren Dynamiken, Einflussfaktoren und Konsequenzen von Innovationen und Reformen auf Strukturen, Arbeitsweisen und Logiken in Staat und Verwaltung zu befassen. Die Autor:innen leisten mit ihren differenzierten Detailanalysen und -ergebnissen zu den Themen Verwaltungsdigitalisierung, Innovationslabore und Agilität einen wichtigen Beitrag zu einer anhaltenden Debatte.

Schlagwörter: Agilität, Innovationslabore, Verwaltungsdigitalisierung, Verwaltungsinnovation, Verwaltungsreform

Innovation and administrative reform

Abstract: Public sector organisations have repeatedly shown deficits in terms of modernisation and renewal, for example in adapting to digital transformation, managing interaction among stakeholders, organisations, and sectors, and addressing issues such as agility and citizen participation. Eliminating these deficits is associated with the hope that public services will be provided more effectively, efficiently, and transparently, and that the problem-solving capacities of government and public administration will be improved. In light of these challenges, there has been a growing discourse on how innovations in the public sector can foster new ways of working, processes and structures. This special issue aims to explore recent dynamics, influencing factors, and consequences of innovations and reforms on structures, working methods, and logics within government and public administration, from both conceptual and theoretical perspectives, as well as qualitative-empirical viewpoints. With

their differentiated analyses and detailed findings on topics such as administrative digitalisation, innovation labs, and agility, the authors significantly contribute to this ongoing debate.

Keywords: agility, innovation labs, administrative digitalisation, administrative innovation, administrative reform

In Staat und Verwaltung werden immer wieder Modernisierungslücken festgestellt: Defizite, die in jüngeren Reformdebatten häufig genannt werden, beziehen sich etwa auf den Umgang mit der digitalen Transformation, auf die Vernetzung von staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren, Organisationen und Sektoren oder nehmen Bezug auf Themen wie Agilität oder Partizipation von Bürger:innen. Mit dem Schließen dieser Modernisierungslücken ist in aller Regel die Hoffnung verbunden, die Erfüllung öffentlicher Aufgaben effektiver, effizienter, kooperativer und transparenter zu gestalten sowie die Problemlösungskapazitäten in Staat und Verwaltung zu erhöhen. Aufgrund des aktuellen Zeitgeschehens wird diese „Wunschliste“ zusätzlich mit Themen wie Krisenbewältigung, Nachhaltigkeit oder Resilienz in Verbindung gebracht. Es mag daher kaum verwundern, dass es sich bei der zielgerichteten, planvollen oder auch disruptiven Umgestaltung bestimmter Elemente des öffentlichen Sektors um ein äußerst vielschichtiges Untersuchungs- und Handlungsfeld handelt (Reichard et al., 2019). In letzter Zeit gewinnt die Auseinandersetzung mit der Frage, wie Staat und Verwaltung durch Public Sector Innovations mit neuen gesellschaftlichen Entwicklungen und politischen Rahmenbedingungen Schritt halten können, national wie international wieder an Dynamik (u. a. de Vries et al., 2016; OECD, 2019; Wirtz et al., 2021; Van Dijck, 2023; Cinar et al., 2024).

Diesem Diskurs möchten wir uns als Gastherausgeber:innen mit dem vorliegenden Themenschwerpunkt „Innovation und Verwaltungsreform“ anschließen. Ein wesentliches Erkenntnisinteresse besteht darin, welche Faktoren Innovationen in Staat und Verwaltung begünstigen oder hemmen und welche Akteure die Herausbildung und Umsetzung von Innovationen beeinflussen. So ist ein Resümee bisheriger und aktueller Modernisierungsvorhaben, dass öffentliche Verwaltungen in Deutschland eine erhebliche Veränderungsresistenz bzw. „Hyperstabilität“ (Brüggemeier, 2017) aufweisen. Eine persistente Verwaltungskultur mit spezifischen Werthaltungen, Einstellungen und Rollenverständnissen, inhärente Widersprüche zwischen Politik, Recht und Management oder schlichtweg die (noch enger werdenden) Grenzen der öffentlichen Finanzierbarkeit sprechen dafür, dass die Entwicklung, Umsetzung und Verbreitung von Verwaltungsinnovationen alles andere als einfach ist.

Werden Public Sector Innovations aus einer längerfristigen Perspektive betrachtet, ergibt sich die Frage nach der Beziehung zwischen Innovation und Reform als eine umfassendere „re-invention of government“: Welche Innovationen sind für Staat und Verwaltung aktuell von besonderer Relevanz? Sind sie Teil neuer Reformleitbilder, die unter Umständen zu einer „Neu-Erfindung“ von Staat und Verwaltung führen? Vor diesem Hintergrund ist es ebenso von wissenschaftlichem Interesse, die (Un-)Beständigkeit bisheriger Reformen und aktueller Innovationsdynamiken sowie die Konsequenzen von Innovationen und Reformen für Arbeitsweisen, Prozesse und Strukturen zu hinterfragen: Bleibt es bei oberflächlichen Veränderungen oder bilden sich in einzelnen Organisationen der öffentlichen Verwaltung, in ganzen Verwaltungszweigen oder gar Politikfeldern neue institutionelle Logiken bis hin zu Kulturen heraus? Was sind mögliche Gründe für die eine oder andere Entwicklung?

Mit dem vorliegenden Themenschwerpunkt wird das Ziel verfolgt, sich konzeptionell-theoretisch wie qualitativ-empirisch mit neueren Dynamiken, Einflussfaktoren und Konse-

quenzen von Innovationen und Reformen auf Strukturen, Arbeitsweisen und Logiken in Staat und Verwaltung zu befassen. Aufgrund der Komplexität des Themas begrenzen sich die Beiträge nicht nur auf den Untersuchungsgegenstand der öffentlichen Verwaltung. Mit dem Aufgreifen der mit diesem Thema verbundenen Vielfalt an Organisationsformen, Aufgabenfeldern und Handlungsarenen wird der Tatsache Rechnung getragen, dass Innovationen in den wenigsten Fällen rein intraorganisational, d. h. aus dem autonomen Agieren einzelner Innovatoren entstehen, sondern Innovationserfolge viel eher Ergebnis der Integration von Kompetenzen bzw. der Zusammenarbeit von Innovatoren in kooperativ konzipierten Netzwerken oder sog. Innovationslandschaften sind (Burr & Grün, 2022; Gemünden et al., 1992). Letzteres wird auch unter dem Schlagwort „Open Innovation“ (Chesbrough, 2003) diskutiert oder unter dem Leitbild „Open Government“ subsumiert, wenn im Spezifischen die Verwaltungsmodernisierung durch das Angebot offener Daten gemeint ist (von Lucke & Golasch, 2022; Kubicek & Jarke, 2020).

Zunächst sei jedoch auf einige Ursprünge und Entwicklungslinien der Innovationsforschung verwiesen: Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema „Innovation“ war und ist in erster Linie Gegenstand der Volks- und Betriebswirtschaftslehre. Zu den prominentesten Vertretern der wirtschaftswissenschaftlichen Innovationsforschung des letzten Jahrhunderts zählt Joseph Alois Schumpeter, dessen Erkenntnisse bis heute nicht nur die wissenschaftliche und wirtschaftspolitische Diskussion, sondern ebenso die Unternehmens- und Verwaltungspraxis nachhaltig prägen (Burr, 2022; Blättel-Mink & Menez, 2015; Blättel-Mink, 2021). Nach Meinung einiger Fachvertreter:innen lässt sich in den letzten Jahren sogar eine Art Schumpeter-Renaissance beobachten, die sich auf weite Teile der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften erstreckt (Borbély, 2016; Burr, 2022; Stephan, 2011).

Schumpeter (1964) zufolge sind Innovationen als neue und andersartige Kombinationen der zur Verfügung stehenden Dinge und Kräfte zu verstehen, wobei eine Innovation fünf unterschiedliche Fälle umfassen kann: (1) die Herstellung eines neuen Gutes oder einer neuen Produktqualität, (2) die Einführung einer neuen, d. h. noch unbekannten Produktionsmethode, (3) die Erschließung eines neuen Absatzmarktes, (4) die Erschließung einer neuen Bezugsquelle von Rohstoffen oder Halbfabrikaten sowie (5) die Durchführung einer Neuorganisation. Greift man einige weitere Eckpunkte des Innovationsverständnisses von Schumpeter heraus, so ist es seine dynamische Sichtweise der wirtschaftlichen Entwicklung, die, geknüpft an endogene Kräfte, vorrangig durch das Wesen der in ihr verorteten Akteure und durch die von ihnen hervorgebrachten neuen Güter bestimmt wird. Besondere Bedeutung wird dabei technologischen und organisatorischen Innovationen beigemessen, die als Ergebnis der Aktivitäten von Unternehmern („Entrepreneuren“) letztlich den Ausbruch aus einem stationären Gleichgewicht begründen (Burr, 2022; Cantner & Dopfer, 2015; Haberler, 1950). Schumpeter vertrat die Überzeugung, dass die Dynamik ökonomischer Prozesse nur erklärt werden kann, wenn man die Einbettung wirtschaftlichen Handelns in gesellschaftliche und soziale Prozesse versteht (Burr, 2022). Letztlich ist ein solches Verständnis – mit der nötigen Adaption – auch für Innovationsprozesse in der öffentlichen Verwaltung zugrunde zu legen.

Aus ideengeschichtlicher Perspektive ist die Organisations- und Managementforschung als Keimzelle der deutschsprachige betriebswirtschaftlichen Innovationsforschung zu bewerten (Burr & Grün, 2022). Innovationsbezogene Arbeiten aus der Organisationstheorie und der Managementlehre, die sich bereits in den 1960er und 1970er Jahren mit Innovationsprozessen, dem Innovationsmanagement, den begrenzt rationalen Entscheidungen einer Organisationsführung in Bezug auf das intraorganisationale Innovationsverhalten oder mit der

Rolle von Informationstechnologie und anderen Bestimmungsfaktoren für Innovationsvorhaben befasst haben (für eine Übersicht entsprechender Arbeiten, siehe ebd.), sind es, die nicht nur für einige der in diesem Schwerpunkt erschienenen Beiträge von erheblichem Wert zu sein scheinen, sondern ihren Niederschlag auch in anderen empirischen Untersuchungen finden. So kommt eine aktuelle Studie zum Umsetzungsstand der kommunalen Verwaltungsdigitalisierung im Freistaat Sachsen zu dem zentralen Ergebnis, dass die Ursache für die bislang nur schleppend vorankommenden Digitalisierungsbemühungen in sächsischen Kommunen nicht primär in Technik-, sondern vorrangig in Managementdefiziten, insbesondere beim Personal und bei den Geschäftsprozessen, zu sehen sind (Röber et al., 2023). Der Bedarf nach Erkenntnissen aus der betriebswirtschaftlichen Organisations- und Managementforschung scheint für den Untersuchungsgegenstand der öffentlichen Verwaltung daher weiterhin ungebrochen hoch.

Wie sieht es aber im Grundlegenden um die Zugänglichkeit des Themas „Innovation“ bei der Analyse von Verwaltungspolitik und Verwaltungshandeln aus? Im Unterschied zum Unternehmenssektor wird das Thema „Innovation“ bis auf wenige Ausnahmen, z. B. hinsichtlich des Einsatzes neuerer informationstechnischer Instrumente, selten mit wünschenswerten Neuerungen in öffentlichen Verwaltungen in Verbindung gebracht. In der überwiegenden Zahl der Fälle wird schwergewichtig von Verwaltungsreform, Staatsmodernisierung oder gar Transformation gesprochen, was wertfrei als Deskription sowohl der Langfristigkeit angedachter Vorhaben als auch des komplexen Innenlebens öffentlicher Verwaltungen gedeutet werden kann. Auffällig ist in diesem Zusammenhang ebenfalls, dass das Tempo von Innovationsprojekten oder des Innovationstransfers in öffentliche(n) Organisationen merklich geringer ist (Grunow, 2014). Dieser Unterschied zum wirtschaftlich-technischen Bereich lässt sich vorrangig mit den multiplen und in Teilen widersprüchlichen Anforderungen an Inhalte und Formen der öffentlichen Aufgabenerfüllung erklären. Nicht ohne Grund verweist Brüggemeier (2017) im Kontext von Verwaltungsinnovationen auf die Bedeutung eines tiefgehenden Verständnisses und Interesses für die Besonderheiten öffentlicher Aufgabenerfüllung.

Was Verwaltungsinnovationen darüber hinaus zu einem voraussetzungsvollen Unterfangen macht, ist die Tatsache, dass diesbezügliche Entscheidungen im politisch-administrativen System in aller Regel das Ergebnis komplexer und interessengeleiteter Ver- und Aushandlungsprozesse sind, die sich in einem Spannungsfeld zwischen Politik, Verwaltung und Management bewegen. Zusammengefasst trifft das Thema „Innovation“ in Deutschland auf ein politisch-administratives System, welches einerseits die Strukturen schaffen soll, in denen sich Staat und Verwaltung zu „etwas Besserem“ ändern, dessen immanente Eigenarten andererseits aber dazu führen, dass innovationsgetriebene Veränderungen allzu häufig schleppend vorankommen. Dieser Widerspruch wird wohl kaum aufzuheben sein. In der Praxis wäre man aber zumindest gut beraten, innovative Elemente nicht als bloßes Flickzeug für das Schließen der eingangs erwähnten Modernisierungslücken zu verstehen, sondern praktikable Lösungen (Krause et al., 2023) strukturell in strategisch angelegte (und auch gewollte) Veränderungsprozesse einzubinden (Schuppan & Brüggemeier, 2024), die durch Ansätze eines integrierten Innovationsmanagements gesteuert und koordiniert werden (Brüggemeier, 2017; Brüggemeier & Röber, 2011). Förderlich, und das ist dann vorrangig der wissenschaftlichen Domäne zuzurechnen, ist zudem ein breiteres, d. h. ein sowohl inter- und multidisziplinäres als auch empirisch fundiertes Innovationsverständnis, auf dessen Grundlage es möglich ist, Zusammenhänge und Differenzen zwischen (normativen) Innovations-

konzepten auf der einen Seite und tatsächlichen Veränderungen in Staat und Verwaltung auf der anderen dezidiert herauszuarbeiten (Grunow, 2014).

Letzteres ist Teil der grundsätzlichen Diskussion über den sinnstiftenden Umgang mit Verwaltungsinnovationen und -reformen innerhalb der deutschen Verwaltungswissenschaft. Für Jann (2005) war und ist Verwaltungsforschung in erster Linie Verwaltungsreformforschung, was daher auch weite Teile der theoretischen Bemühungen innerhalb des Fachgebiets bestimmt. „Zentrale Themen waren und sind die Anpassung der Organisation, Verfahren, Personen und Instrumente der Verwaltung an veränderte Anforderungen, oder – in kritischer Absicht – das Aufzeigen der Schwierigkeiten oder Vergeblichkeit dieser Bemühungen.“ (ebd., S. 55). Was dieser Einschätzung hinzugefügt werden sollte, sind die empirischen Nachweise, die uns u. a. Auskunft darüber geben können, ob durch eine Innovation oder gar Reform in Staat und Verwaltung tatsächlich Neuerungen erzielt wurden (und welche), ob diese etwas „besser“ gemacht haben (und was) und ob diese unter den beteiligten und betroffenen Akteuren überhaupt erwünscht sind (Grunow, 2014; Bull, 2017). Bogumil et al. (2012) stellen in diesem Zusammenhang richtigerweise fest, dass die bloße Existenz eines Innovations- oder Reformkonzepts nichts darüber aussagt, ob dieses richtig, effektiv oder effizient ist. Vielmehr käme es darauf an, den Zielerreichungsgrad eines Reformleitbilds in der Umsetzungsphase empirisch zu untersuchen. Die im Folgenden aufgeführten Forschungsarbeiten des vorliegenden Themenschwerpunkts leisten mit ihren differenzierten Detailanalysen und -ergebnissen einen wichtigen Beitrag zu eben genau dieser Debatte:

Auf der Grundlage einer aktors- und netzwerktheoretischen Perspektive sowie eines qualitativen Untersuchungsdesigns beleuchten die Autor:innen *Maximilian Einhaus und Tanja Klenk* am Beispiel der Sozialplattform aktuelle Entwicklungen der Verwaltungsdigitalisierung im deutschen Sozialstaat. Der Beitrag ist geradewegs ein Musterfall für den verwaltungswissenschaftlichen Facettenreichtum an Zugängen, Debattensträngen und Dimensionen, mit dem das Erkenntnisinteresse an einem konkreten Innovationstypus detailreich gestillt werden kann. Das Thema erfährt zunächst eine Einordnung in den derzeitigen Diskurs über das Konzept „Government as a Platform“ sowie in die Diskussion um das Onlinezugangsgesetz als einen wichtigen Treiber für die Entwicklung eines Angebots an plattformbasierten öffentlichen Leistungen. In analytischer Hinsicht legen die Autor:innen einen Schwerpunkt auf die sozio-technischen Prozesse, die die Entwicklung der Sozialplattform prägen, indem sie die Dynamik der Umsetzung allgemein-innovativer Ideen in eine bereits bestehende Landschaft von etablierten Institutionen und Technologien untersuchen. Im Einzelnen richten sie ihr Augenmerk darauf, wie durch Interpretationen und Verhandlungen der Akteure sowie durch die Interaktion mit Technologien sowohl Ansätze der traditionellen wohlfahrtsstaatlichen Governance als auch innovative Elemente des Plattformkonzepts kontinuierlich eine Neudefinition erfahren.

Das Thema der Verwaltungsdigitalisierung ist ebenso Gegenstand des zweiten Beitrags von *Justine Marienfeldt, Jakob Kühler, Sabine Kuhlmann und Isabella Proeller*, in dem sich die Verfasser:innen mit einem empirisch bislang dürftig bearbeiteten Feld innerhalb der verwaltungswissenschaftlichen Digitalisierungsforschung ländervergleichend widmen: der kommunalen Verwaltungsdigitalisierung im föderalen Kontext. Verglichen werden Digitalisierungsbestrebungen auf der kommunalen Ebene in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Dabei handelt es sich um Länder, die bekanntermaßen eine kontinentaleuropäisch-föderale Verwaltungstradition eint, welche aber spannenderweise, so das zentrale Resümee des Beitrags, unterschiedliche Digitalisierungsansätze verfolgen und Digitalisierungsfort-

schritte aufweisen. Mit Hilfe eines gehaltvollen qualitativ-empirischen Zuschnitts untersucht die Studie, wie Verwaltungsdigitalisierung im Mehrebenensystem der einzelnen Länder organisiert ist, welche Bedeutung dem Verwaltungsprofil zuzumessen ist und welche innovativen Schwerpunkte Kommunen im Hinblick auf die öffentliche Leistungserbringung und ihre internen Verwaltungsprozesse verfolgen. Insgesamt trägt die Studie zu einem tieferen Verständnis für die in Mehrebenensystemen bestehenden Schwierigkeiten bei der Umsetzung kommunaler Verwaltungsinnovationen bei. Wie die Ergebnisse im Einzelnen zeigen, ermöglicht es der hohe Grad an lokaler Autonomie den untersuchten Kommunen eigene Akzente bei der Digitalisierung von Verwaltungsleistungen zu setzen. Allerdings wirken sich die komplexen Entscheidungs- und Koordinationsstrukturen in den föderal-dezentral organisierten Verwaltungsmodellen der einzelnen Länder in unterschiedlicher Intensität hemmend auf die Umsetzung kommunaler Verwaltungsdigitalisierung aus.

In Ergänzung zu den bisher vorrangig verwaltungswissenschaftlichen Analysen greift der dritte Beitrag in diesem Themenschwerpunkt kontextgerecht auf den großen Schatz an innovationsbezogenen Arbeiten aus der Organisationstheorie und der Managementlehre zurück. So versprechen Innovationslabore eine besonders zielführende Herangehensweise zur Förderung von Innovationen im Bereich der öffentlichen Aufgabenerfüllung zu sein. Ausgehend von der Erkenntnis, dass es trotz einer zunehmenden Verbreitung des „Laborphänomens“ international an einer dezidierten wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Innovationslaboren des öffentlichen Sektors mangelt, thematisieren *Stefanie Wellmann, Elmar Hinz und Christina Schaefer* in ihrem Beitrag die Bedeutsamkeit der in deutschen Innovationslaboren durchlaufenden Innovationsprozesse und der daraus hervorgehenden Ergebnisse für das öffentliche Innovationsgeschehen. Mit der strukturierten explorativen Untersuchung auf Basis einer umfangreichen Literaturanalyse sowie der Auswertung von Interviews mit Expert:innen auf der Bundes-, Landes- und Kommunalebene gehen die Autor:innen im Genaueren auf potenzielle prozessuale und methodische Aspekte der untersuchten Laboraktivitäten ein. Wie die Ergebnisse u. a. zeigen, streben die untersuchten Innovationslabore Verbesserungen der Innovationsfähigkeit im Wesentlichen durch inkrementelle Veränderungen an. Was sich positiv auf den Verlauf und das Ergebnis von Innovations(labor)prozessen auszuwirken scheint, sind eine solide Vorbereitungsphase und eine konsequent umgesetzte Interdisziplinarität, um die dringend notwendige „Reformfähigkeit“ und „Reformkompetenz“ unter Projektbeteiligten zu fördern.

Hendrik Ewens richtet seinen Blick auf das schwierige Spannungsverhältnis zwischen Agilität und bürokratischer Verwaltungsorganisation. Der vierte und damit letzte Beitrag bildet die schließende Klammer um den vorliegenden Themenschwerpunkt, widmet sich der Autor darin doch den verwaltungsinternen Handlungsweisen und organisationalen Bewältigungsstrategien, die aus der Einführung agiler Methoden resultieren. Am Fallbeispiel des Landesverbandes Westfalen-Lippe werden wichtige Facetten des Organisationswandels und Change Managements in öffentlichen Verwaltungen beleuchtet. Die Ergebnisse legen offen, dass die Einführung agiler Methoden konfliktbehaftet ist und Widerstände hervorruft. Dies zeigt sich insbesondere an bestehenden Ziel- und Ressourcenkonflikten zwischen agilen Projekten und der Linienorganisation sowie Autonomiekonflikten zwischen selbstorganisierten Teams und Führungskräften. Als zur Anwendung kommende organisatorische Lösungsstrategien identifiziert der Autor die Loslösung agiler Projekte von Routineprozessen, eine Integration der Beteiligten durch Schulungsmaßnahmen und die Einbindung in das

Projekt sowie das Adaptieren agiler Methoden an bestehende bürokratische Organisationsstrukturen.

Mit Blick auf die zu Beginn adressierten Fragestellungen können aus den erschienenen Beiträgen u. a. folgende Erkenntnisse gezogen werden: Verwaltungen befinden sich immer wieder im Wandel, um mit neuen gesellschaftlichen Entwicklungen und politischen Rahmenbedingen Schritt zu halten. Ein übergreifendes, allgemein anerkanntes Reformleitbild, welches für eine umfassende „re-invention of government“ spricht und den Sinn von Staat und Verwaltung grundsätzlich neu definiert, lässt sich aus den behandelten Themen allerdings nicht ableiten. Tiefgreifendere Veränderungen auf der Mikro-, Meso- und in Teilen auch Makro-Ebene sind am ehesten sichtbar, wenn es um E-Government und die Digitalisierung von Staat und Verwaltung geht. Für dieses Feld der Verwaltungsmodernisierung „ist [weiterhin] zu erwarten, dass sich neue digitale Äquivalente herausbilden, die das bisherige Verwaltungssystem nicht komplett verdrängen, aber in vielen Teilen ergänzen und partiell ersetzen, sodass sich die administrative Funktionsweise verändert.“ (Schuppan 2019, S. 533 f.).

Bemühungen, den öffentlichen Sektor in Deutschland auf künftige Herausforderungen vorzubereiten, unterscheiden sich hinsichtlich Umfang, Reichweite und Geschwindigkeit. Sie setzen an verschiedenen Teilbereichen und Ebenen der Verwaltung an. Die zugrundeliegenden Strategien und Konzepte sowie gewählten Umsetzungspfade variieren. Vergleicht man die aktuellen, in diesem Themenschwerpunkt aufgegriffenen Reform- und Innovationsbemühungen mit Erkenntnissen aus den vorangegangenen, großen Reformwellen der letzten Jahrzehnte, scheinen Führungskräfte und Mitarbeiter:innen in den betrachteten Verwaltungen mittlerweile besser in der Lage zu sein, die in Modernisierungskonzepten formulierten Anforderungen pragmatisch zu interpretieren und hinsichtlich der spezifischen Bedarfe vor Ort eigene Akzente zu setzen. Zwar dürfte dies zu Lasten der Skalierbarkeit und Standardisierung von Public Sector Innovations gehen, kann aber im Gegenzug dazu verhelfen, neue Methoden und Prozesse passgenauer in die bestehenden Verwaltungsabläufe zu integrieren. Darüber hinaus zeigt sich in den Aufsätzen ein Bedeutungszuwachs an aktors- und netzwerkbezogenen Umsetzungsstrategien, wohingegen Ansätze einer rein instrumentell ausgerichteten Binnenmodernisierung an Dominanz verlieren. Unterstrichen wird dies zum einen dadurch, dass motivierende und Akzeptanz findende Modernisierungsvorhaben, welche durch ein bewusst wahrgenommenes Veränderungsmanagement begleitet werden, ein wichtiger Erfolgsfaktor dafür sind, Verwaltungsinnovationen und -reformen erfolgreich umsetzen zu können. Zum anderen öffnen sich Ziel- und Umsetzungskorridore zusehends für Akteure außerhalb von Staat und Verwaltung, sei es durch die Einbeziehung der Adressat:innen von öffentlichen Leistungen oder durch die Zusammenarbeit mit externen, nicht-staatlichen Innovationsakteuren. Insoweit geben die mit diesem Themenschwerpunkt gewonnenen Erkenntnisse Aufschluss nicht nur über den Rahmen, die Ausgestaltung und die Umsetzung interner, sondern ebenso extern ausgerichteter Innovations- und Reformprozesse.

Insgesamt ist in Hinblick auf die erschienenen Abhandlungen zu konstatieren, dass die in großen Teilen interdisziplinär ausgerichteten Argumentationslinien, Analysestränge und -ergebnisse das mit dem Themenschwerpunkt verfolgte Ziel genauestens treffen: Sie zeugen von einem vertieften konzeptionell-theoretischen wie qualitativ-empirischen Verständnis aktueller Innovations- und Reformdynamiken, fördernder und hemmender Einflussfaktoren sowie punktueller und struktureller Konsequenzen für Strukturen, Arbeitsweisen und Logiken in Staat und Verwaltung. Vor dem Hintergrund, dass das Thema „Innovation und Verwal-

tungsreform“ eine Daueraufgabe bleiben wird, bei der sich die Diskussion über die Ziele, Auslöser, Erfolgsfaktoren und Effekte von Innovations- und Reformprojekten mit großer Wahrscheinlichkeit noch weiter ausdifferenziert, ist mit den vorliegenden Beiträgen nicht nur dem weiteren verwaltungswissenschaftlichen Diskurs und seiner disziplinären Vielfalt geholfen. Vielmehr, so hoffen wir als Gastherausgeber:innen, liefern die Beiträge wichtige Erkenntnisse und Anregungen dafür, staatliches Handeln effektiver und unser aller Gemeinwesen resilienter zu gestalten. Für ihre wertvollen Debattenbeiträge sei allen Autor:innen recht herzlich gedankt!

Literaturverzeichnis

- Blättel-Mink, Birgit (2021). Das Innovationsverständnis von Joseph A. Schumpeter. In Birgit Blättel-Mink, Ingo Schulz-Schaeffer & Arnold Windeler (Hrsg.), *Handbuch Innovationsforschung. Sozialwissenschaftliche Perspektiven* (S. 63–82). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17668-6>
- Blättel-Mink, Birgit, & Menez, Raphael (Hrsg.) (2015). *Kompendium der Innovationsforschung*, 2. Auflage. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19971-9>
- Bogumil, Jörg, Ebinger, Falk, & Holtkamp, Lars (2012). Vom Versuch unerfreuliche Ergebnisse als normative Wissenschaft abzutun – Eine Replik auf die Replik von Christoph Reichard. *Verwaltung & Management*, 18(1), 3–6. <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2012-1>
- Borbély, Emese (2016). J. A. Schumpeter und die Innovationsforschung. In György Kadocska (Ed.), *6th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking MEB 2008-Proceedings* (p. 401–410), Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management.
- Brüggemeier, Martin (2017). Was treibt Verwaltungsinnovation? Wissenschaft als Ersatz für fehlenden Wettbewerb. *Verwaltung & Management*, 23(2), 59–68. <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2017-2>
- Brüggemeier, Martin, & Röber, Manfred (2011). Neue Modelle der Leistungserstellung durch E-Government – Perspektiven für das Public Management. *dms – der moderne staat*, 4(2), 357–380. <https://doi.org/10.3224/dms.v4i2.07>
- Bull, Hans-Peter (2017). Was heißt eigentlich „Verwaltungsinnovation“? Eine kritische Ergänzung zu Martin Brüggemeiers Plädoyer. *Verwaltung & Management*, 23(3), 128–134. <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2017-3>
- Burr, Wolfgang (2022). Der Beitrag von Schumpeter zur Innovationsforschung. In Wenzel Matiaske & Dieter Sadowski (Hrsg.), *Ideengeschichte der BWL II* (S. 153–175). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35155-7>
- Burr, Wolfgang, & Grün, Oskar (2022). Ideengeschichte und Entwicklung des Innovationsmanagements im deutschsprachigen Raum. In Wenzel Matiaske & Dieter Sadowski (Hrsg.), *Ideengeschichte der BWL II* (S. 125–151). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35155-7>
- Cantner, Uwe, & Dopfer, Kurt (2015). Schumpeter and his contemporaries – précis and road marks. *Journal of Evolutionary Economics*, 25, 1–19. <https://doi.org/10.1007/s00191-015-0404-x>
- Chesbrough, Henry William (2003). *Open innovation, the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Cinar, Emre, Simms, Christopher, Trott, Paul, & Akif Demircioglu, Mehmet (2024). Public sector innovation in context: A comparative study of innovation types. *Public Management Review*, 26(1), 265–292. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2080860>
- De Vries, Hanna, Bekkers, Victor, & Tummers, Lars (2016). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration*, 94(19), 146–166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>

- Einhaus, Maximilian & Klenk, Tanja (2024). Towards a platformised welfare state? How public administration, personal data, and third-sector welfare get entangled in a nation-wide digitalisation project. *dms – der moderne staat*, 17(1), 13–34. <https://doi.org/10.3224/dms.v17i1.02>
- Ewens, Hendrik (2024). Safe enough to try? Konflikte und deren Bewältigung bei der Einführung von Agilität in der Verwaltung. *dms – der moderne staat*, 17(1), 82–101. <https://doi.org/10.3224/dms.v17i1.05>
- Gemünden, Hans Georg, Heydebreck, Peter, & Herden, Rainer (1992). Technological interweavement: A means of achieving innovation success. *R&D Management*, 22(4), 359–376. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1992.tb01206.x>
- Grunow, Dieter (2014). Innovationen in der Öffentlichen Verwaltung. In Manfred Mai (Hrsg.), *Handbuch Innovationen. Interdisziplinäre Grundlagen und Anwendungsfelder* (S. 209–231). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02317-1>
- Haberler, Gottfried (1950). Joseph Alois Schumpeter 1883–1950. *The Quarterly Journal of Economics*, 64(3), 333–372.
- Jann, Werner (2005). Verwaltungswissenschaft und Managementlehre. In Bernhard Blanke, Stephan Bandemer, Frank Nullmeier & Götrik Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform* (S. 50–60). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90340-8_7
- Krause, Tobias A., Schachtner, Christian, & Thapa, Basanta E. P. (Hrsg.) (2023). *Handbuch Digitalisierung der Verwaltung*. transcript Verlag. <https://doi.org/10.36198/9783838559292>
- Kubicek, Herbert, & Jarke, Juliane (2020). Offene Daten (Open Data). In Tanja Klenk, Frank Nullmeier & Götrik Wewer (Hrsg.), *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung* (S. 75–89). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23668-7>
- Marienfeldt, Justine, Kühler, Jakob, Kuhlmann, Sabine & Proeller, Isabella (2024). Kommunale Verwaltungsdigitalisierung im föderalen Kontext: ein europäischer Ländervergleich. *dms – der moderne staat*, 17(1), 35–59. <https://doi.org/10.3224/dms.v17i1.03>
- OECD (2019). *Embracing Innovation in Government: Global Trends 2019*. Paris.
- Reichard, Christoph, Sylvia, Veit, & Wewer, Götrik (2019). Verwaltungsreform – eine Daueraufgabe. In Sylvia Veit, Christoph Reichard & Götrik Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform*, 5. Auflage (S. 1–13). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21563-7>
- Röber, Manfred, Hesse, Mario, & Mengers, Christoph (2023). Kommunale Verwaltungsdigitalisierung in Sachsen. *Verwaltung & Management*, 29(4): 147–57. <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2023-4-147>
- Schumpeter, Joseph A. 1964 [1911]. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. Duncker & Humblot.
- Schuppan, Tino (2019). Internationale Entwicklungen digitaler Verwaltungstransformation. In: Sylvia Veit, Christoph Reichard & Götrik Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform*, 5. Auflage (S. 523–535). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21563-7>
- Schuppan, Tino, & Brüggemeier, Martin (2024). *Wissenssicherung in lernenden Verwaltungen*. Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748919339>
- Stephan, Michael (2011). *Der Einfluss der deutschen und österreichischen Nationalökonomie auf die Betriebswirtschaftslehre am Beispiel J. A. Schumpeter*, Discussion Papers on Strategy and Innovation, No. 11–02, Philipps-University Marburg, Department of Technology and Innovation Management, Marburg.
- Van Dijck, Charlotte (2023). Fostering collaborative innovation: the effects of red tape and organizational culture. *International Public Management Review*, 23(1), 59–82.
- von Lucke, Jörn & Gollasch, Katja (2022). *Open Government. Offenes Regierungs- und Verwaltungshandeln – Leitbilder, Ziele und Methoden*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36795-4>
- Wellmann, Stefanie, Hinz, Elmar, & Schaefer, Christina (2024). Innovationslabore als Wegbereiter für die Innovation öffentlicher Aufgabenerfüllung? *dms – der moderne staat*, 17(1), 60–81. <https://doi.org/10.3224/dms.v17i1.04>

Wirtz, Bernd W., Kubin, Pascal René Marcel, & Weyerer, Jan C. (2021). Business Model Innovation in the Public Sector: An Integrative Framework. *Public Management Review*, 25(2), 340–375. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1972703>

Anschriften der Autor*innen:

Prof. Dr. Benjamin Friedländer, Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Public Management an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Campus Schwerin, Wismarsche Str. 405, 19055 Schwerin, E-Mail: benjamin.friedlaender@arbeitsagentur.de.

Dr. Stefanie Vedder, Lehrbeauftragte im Masterstudiengang Öffentliches Management/Public Administration, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Fachgebiet Public Management, Universität Kassel, Nora-Platiel-Str. 4, 34109 Kassel, E-Mail: stefanie.vedder@uni-kassel.de.