

Rainer Kattel, Wolfgang Drechsler, Erkki Karo  
Wie man einen unternehmerischen Staat schafft



Rainer Kattel  
Wolfgang Drechsler  
Erkki Karo

# **Wie man einen unternehmerischen Staat schafft**

Innovationen brauchen Bürokratie

Metropolis-Verlag  
Marburg 2026

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über: <https://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Metropolis-Verlag für Ökonomie, Gesellschaft und Politik GmbH  
<https://www.metropolis-verlag.de>

© 2022 bei Rainer Kattel, Wolfgang Drechsler und Erkki Karo. Im Original publiziert von Yale University Press unter dem Titel „How to Make an Entrepreneurial State. Why Innovations Needs Bureaucracy“

© für die überarbeitete deutsche Ausgabe: Metropolis-Verlag, Marburg 2026

Alle Rechte vorbehalten

ISBN 978-3-7316-1646-7

Bürokraten stabilisieren Wissen, halten den Betrieb am Laufen und treiben manchmal auch radikale Innovationen voran.

Brian Eno

Wir haben immer zwei Aufgaben gleichzeitig zu erledigen. Einerseits versuchen wir ständig, die nächste Stufe zu erreichen, um den digitalen Staat voranzubringen. ... Aber der Sprung auf die nächste Stufe muss Hand in Hand gehen mit der Sicherung dessen, was wir bereits haben. Wir können nicht einfach Innovationssprünge machen. Aber wir können uns auch nicht nur darauf konzentrieren, die Grundlagen zu erhalten, selbst wenn die Ressourcen knapp sind, weil die Menschen auf Veränderungen warten. Wir müssen zwei Herausforderungen gleichzeitig bewältigen.

Siim Sikkut, Chief Information Officer  
der Estnischen Regierung 2017-2022



# Inhalt

Vorwort von Mariana Mazzucato .....	11
Vorwort der Autoren zur deutschen Ausgabe.....	15
<b>1. Agile Stabilität .....</b>	<b>21</b>
1.1. Das Argument.....	21
1.2. Das Dilemma des Innovators im öffentlichen Sektor.....	32
1.3. Aufbau des Buches .....	40
<b>2. Stand der Debatte.....</b>	<b>43</b>
2.1. Kontext: Die zunehmende Bedeutung von Innovation für die Regierung .....	43
2.2. Bürokratie: Der blinde Fleck der Innovationsforschung und -praxis .....	52
2.3. Auf der Suche nach der Wunderwaffe .....	54
2.4. Die Geschichte der „Agilen Stabilität“ .....	63
2.5. Analytische Instrumente zur Untersuchung von Innovationsbürokratien .....	67
2.6. Innovation ist politisch: Der Westen und China.....	70
<b>3. Ursprünge und Arten von Innovationsbürokratien.....</b>	<b>81</b>
3.1. Die Ursprünge.....	81
3.2. Die Arten .....	84
3.3. Warnung an Praktiker: Warum New Public Management keine Agile Stabilität ist .....	98
3.4. Lieber auf Nummer sicher gehen .....	103
3.5. Der Weg in die Zukunft.....	105
<b>4. Agile Stabilität in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg.....</b>	<b>109</b>
4.1. Große Wissenschaft trifft auf große Probleme .....	109
4.2. Amerikanische Vorherrschaft und Agile Stabilität .....	110

4.3. Der Wiederaufbau Europas .....	119
4.4. Der Wiederaufbau Ostasiens: Japan und Südkorea.....	126
<b>5. Hybridisierung der Innovationsbürokratien in den 1970er und 1980er Jahren .....</b>	<b>135</b>
5.1. Das neue Paradigma für Innovationspolitik und -bürokratien .....	135
5.2. Hybridisierung und öffentlich-private Netzwerke in den USA .....	137
5.3. Hybridisierung und öffentlich-private Netzwerke in Asien.....	142
5.4. Hybridisierung und öffentlich-private Netzwerke in Europa.....	146
5.5. Evolutionäre Stärken und Schwächen hybrider Innovationsbürokratien .....	153
<b>6. Neoliberalismus, Innovationsbürokratien und die Neudefinition von Aufgaben.....</b>	<b>155</b>
6.1. Globalisierung, Wettbewerbsfähigkeit und die „Technokratisierung“ von Innovation .....	155
6.2. Globaler Wettbewerb, Politisierung von Innovation und Delegation dynamischer Fähigkeiten .....	158
6.2.1. Kommerzialisierung des nationalen Sicherheitsstaates der USA .....	158
6.2.2. Wettbewerbsorientierung in Europa .....	161
6.2.3. Demokratisierung und Wettbewerbsstreben in Ostasien.....	164
6.3. Die Rückkehr von Missionen als Angst, etwas zu verpassen .....	168
6.3.1. Gesellschaftliche Herausforderungen und Missionen in den USA .....	169
6.3.2. Gesellschaftliche Herausforderungen und Missionen in Europa .....	175
6.3.3. Gesellschaftliche Herausforderungen und Entwicklungsmissionen in Ostasien.....	182
6.4. Rückkehr der Innovationspolitik in den Mittelpunkt der Regierung.....	191

<b>7. Auf dem Weg zu neo-weberianischen Innovationsagenturen .....</b>	<b>197</b>
7.1. Lehren aus COVID-19: Rückkehr des Staates .....	197
7.2. Entstehung von missionsorientierten neo-weberianischen öffentlichen Agenturen .....	201
7.3. Missionen und Arbeitsweisen neo-weberianischer Innovationsbürokratien.....	204
7.4. Was heisst das nun alles?.....	211
<b>8. Epilog 2026: Agile Stabilität nach Trump II: Innovations-bürokratie unter geopolitischem und ökologischem Druck.....</b>	<b>215</b>
8.1. Die zweite Trump-Regierung .....	216
8.2. Die drei großen Aspekte von 2026 .....	220
8.2.1. KI.....	220
8.2.2. Die ökologische Krise .....	223
8.2.3. Verteidigung und strategische Autonomie.....	225
8.3. Von der neo-weberianischen Behörde zum verteilten Netzwerk derselben: Gemeinsame Governance von KI, Klima und Verteidigung .....	229
Danksagung .....	233
Abkürzungsverzeichnis.....	237
Literaturverzeichnis .....	239



## Vorwort von Mariana Mazzucato

Allzu lange wurden staatliche Bürokratien negativ mit Stagnation, Trägheit, Komplexität und Widerstand gegen Veränderungen assoziiert. Tatsächlich aber – wie dieses bahnbrechende Buch zeigt – können Bürokratien kreativ gestaltet werden und so zu einem Schlüssel für Dynamik, Innovation und Kreativität werden, anstatt ein Hindernis zu sein. Tatsächlich wird es unmöglich sein, ein innovationsorientierteres, integrativeres und nachhaltigeres Wachstum voranzutreiben, ohne den Staat zu verändern. Dies erfordert ein Umdenken in Bezug auf die Kapazitäten, Fähigkeiten und institutionellen Strukturen des Staates. Das ist die Herausforderung, die die Neugier von Kattel, Drechsler und Karo weckt, während sie sich intensiv mit dem spannenden neuen Gebiet der kreativen Bürokratien auseinandersetzen.

In diesem Buch geht es nicht darum, den Staat zu verteidigen, sondern ihn dazu zu bewegen, so dynamisch wie möglich zu sein – und damit gegen viele der Annahmen vorzugehen, die wir mittlerweile als selbstverständlich akzeptieren, u.a. dass Bürokratien von Natur aus starr und langweilig sind. Wie meine eigenen Forschungen zeigen, können der Staat und seine Behörden unter den richtigen Bedingungen unglaublich innovativ sein. In *The Entrepreneurial State* habe ich aufgezeigt, wie viele der technologischen Innovationen des digitalen Zeitalters, die in Smartphones Einzug gehalten haben – darunter GPS und das Internet selbst –, nicht von Unternehmern aus der Privatwirtschaft entwickelt wurden, wie man gemeinhin annehmen könnte, sondern von staatlichen Behörden wie der US-amerikanischen Forschungs- und Entwicklungsagentur DARPA – einer Organisation mit einer hochentwickelten und komplexen Bürokratie, die weltverändernde Innovationen finanziert und hervorbringt. In meinem jüngeren Werk *Mission Economy* habe ich aufgezeigt, wie das Apollo-Programm der US-Raumfahrtbehörde NASA von einer einzigen ehrgeizigen Mission geleitet wurde: Einen Menschen auf den Mond zu bringen. Dieses klare Ziel erforderte eine Umgestaltung der internen Struktur der NASA, um agiler und flexibler zu werden und eine ständige Kommunikation zwischen den Projektleitern zu gewährleisten.

Außerdem wurden neue Beschaffungsmethoden eingesetzt, um Bottom-up-Innovationen anzuregen, was zu vielen Spin-off-Erfindungen und Innovationen führte, die das Leben auf der Erde verändert haben, darunter Kamerahandys, Software, CAT-Scans, LEDs, Sneakers, Wasseraufbereitungssysteme, Gebäudeisolierung, drahtlose Kopfhörer, Memory-Schaum, künstliche Gliedmaßen, die Computermaus und tragbare Computer ... die Liste lässt sich beliebig fortsetzen!

Und nun haben uns Kattel, Drechsler und Karo in *How to Make an Entrepreneurial State* eine Fülle weiterer inspirierender Beispiele für bürokratische staatliche Institutionen geliefert, die systematisch Innovationen in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen und Wirtschaftssektoren katalysieren, finanzieren oder direkt hervorbringen. Staatliche Bürokratien, so argumentieren sie, können das Aufblühen von Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft vor allem aufgrund zweier außergewöhnlicher Eigenschaften unterstützen. Erstens sind sie *stabil* und bestehen aus etablierten, dauerhaften und sicheren Regeln, Beziehungen und Verfahren, um Dinge zu verwirklichen, Ressourcen zu verteilen, Kapitalflüsse zu lenken, Streitigkeiten zu schlichten und gegen Unsicherheiten verschiedener Art abzusichern. Zweitens sind sie gleichzeitig *agil* und in der Lage, sich anzupassen und reflexiv und kreativ auf sich ändernde Rahmenbedingungen und politische Probleme zu reagieren. Kattel, Drechsler und Karo argumentieren überzeugend, dass es diese Kombination aus Stabilität und Agilität ist, die staatlichen Bürokratien die einzigartige Fähigkeit verleiht, Veränderungen und Kreativität zu fördern und gleichzeitig bisherige Innovationsgewinne zu schützen und diese in bestehende Governance-Strukturen einzubetten, um langfristige Beständigkeit zu gewährleisten.

Getreu seinem Titel zeigt das Buch, warum Innovation Bürokratie braucht. Trotz des großen Potenzials für bürokratische Kreativität sind heutige Regierungen nicht besonders innovationsfreudig; sie engagieren sich selten für transformative Veränderungen. Um den Kapitalismus neu zu denken, bedarf es einer völlig anderen Art des Aufbaus öffentlicher Organisationen, die das Wort „bürokratisch“ zu einem Begriff macht, der Kreativität statt Trägheit inspiriert. Wir brauchen Bürokratien, um Innovationen zu fördern, Märkte zu gestalten und eine inklusive grüne Transformation zu steuern. Wir brauchen lebendige, lernende „kreative Bürokratien“. Wir brauchen auch institutio-

nelle Lösungen, damit die Zivilgesellschaft die Bürokratie zur Rechenschaft ziehen kann, ohne ihr das notwendige Maß an Autonomie und Kreativität zu nehmen. Das bedeutet auch, dass Staaten die Fähigkeit entwickeln müssen, zuzuhören und mit einer breiten Gruppe von Interessengruppen in Kontakt zu treten – und damit das zu schaffen, was der bekannte Künstler Olafur Eliasson in einem Interview mit mir zum Thema öffentliche Räume als „sichere Orte für Meinungsverschiedenheiten“ bezeichnet hat.

Um diese Botschaft zu verbreiten und neue wirtschaftliche Denk- und Handlungsweisen anzuregen, habe ich 2017 das Institute for Innovation and Public Purpose am University College London gegründet. Der Erstautor von *Wie man einen unternehmerischen Staat schafft*, Rainer Kattel, war von Anfang an als stellvertretender Direktor des Instituts an meiner Seite. Gemeinsam haben wir daran gearbeitet, dieses führende Zentrum für Forschung, Bildung, Politikumsetzung und öffentliches Engagement aufzubauen, um den Kapitalismus, die ihn antreibende Innovation und den Staat, der diesen dynamischen Prozess katalysiert und reguliert, neu zu denken. Wir haben einen neuen Lehrplan für unser MPA-Programm erstellt, in dem einer der wichtigsten Kurse „*Kreative Bürokratien*“ heißt und weitgehend auf den wichtigsten Erkenntnissen dieses Buches basiert – Wolfgang Drechsler, der Zweitautor, ist als Honorarprofessor ebenfalls Lehrender der ersten Stunde in diesem Modul. Tatsächlich sind es die kreativen Bürokraten der Zukunft – die Kattel, Drechsler und Karo in ihrem Buch als „Bürokratie-Hacker“ bezeichnen – die wie Guerillakämpfer agieren und die staatlichen Bürokratien von innen heraus revolutionieren können.

Von den vielen Botschaften, die dieses Buch vermittelt, passt die Idee des Bürokratie-Hackers besonders gut in unsere Zeit. Dies ist die Person, die die *wicked problems* lösen kann, mit denen wir konfrontiert sind, und Organisationen aufbauen kann, die für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts geeignet sind. Die bevorstehenden Herausforderungen – von globalen Pandemien bis zum Klimawandel – sind größer, als sie ein einzelner Markt oder Sektor, ein einzelnes Unternehmen oder eine einzelne staatliche Behörde allein bewältigen kann. Wenn wir diese Krisen bewältigen wollen, müssen Staaten und ihre Bürokratien zusammenarbeiten und gemeinsame Maßnahmen in einem Ausmaß koordinieren, wie es in der Geschichte der Menschheit

noch nie zuvor getan wurde, um den Umfang und die Reichweite von Innovationen auf ein neues Niveau zu heben. Und für diese gewaltige Aufgabe brauchen wir Bürokratie-Hacker, die die Bürokratien auf der ganzen Welt neu denken und umgestalten, um kollektive Kreativität und Vorstellungskraft für die Bewältigung der großen globalen Herausforderungen freizusetzen. Wir müssen größer denken – und welches Buch als dieses eignet sich besser für größeres Denken?

# Vorwort der Autoren zur deutschen Ausgabe

Friedrich Nietzsche beschrieb in *Also sprach Zarathustra* (1883-1885) die Verwandlung der menschlichen Seele in drei Stufen: Zuerst das Kamel, das schwere Lasten trägt; dann der Löwe, der den Mut aufbringen muss, Drachen zu töten; und schließlich das Kind, dessen Wesen das Spielen, die Kreativität und der Neuanfang sind. Diese Allegorie des Werdens erfasst nicht nur die Dynamik der individuellen Verwandlung, sondern auch die institutionelle Entwicklung unserer staatlichen Organisationen.

In diesem Buch untersuchen wir, wie funktionierende Innovationsbürokratien – also staatliche Institutionen, die Innovationen organisieren, finanzieren, regulieren und steuern – im Laufe der Zeit unterschiedliche Formen annehmen. Einige sind Kamele: Sie tragen die schwere Last der Bereitstellung wesentlicher staatlicher Dienstleistungen, oft zuverlässig und ohne großes Aufsehen, aber ohne die Notwendigkeit, radikal innovativ zu sein. Andere sind Löwen: Sie müssen mutige Risiken eingehen, in ungewisse Zukunft investieren und sich gegen festgefahrene Interessen behaupten, um neue technologische Grenzen zu erschließen – ähnlich wie DARPA in den Vereinigten Staaten oder die Physikalisch-Technische Reichsanstalt (PTR) in ihren ersten Jahrzehnten. Und wieder andere sind Kinder: Experimentelle und spielerische Organisationen, die durch Design, *prototyping* und *learning-by-doing* Neues schaffen. Diese Typen schließen sich nicht gegenseitig aus; vielmehr liegt die Vitalität jedes nationalen Innovationssystems in ihrer Koexistenz, Spannung und Wechselwirkung.

Deutschland ist seit langem ein Laboratorium für solche institutionellen Experimente. Von der Gründung der PTR in Charlottenburg im 19. Jahrhundert, die die deutsche Führungsrolle in der Elektrotechnik untermauerte, bis zur Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft (der heutigen Max-Planck-Gesellschaft) schufen deutsche Innovationsbürokratien die Grundlagen für ganze Industriezweige. Sie verbanden langfristige

wissenschaftliche Ambitionen mit praktischen Dienstleistungen für die Industrie und prägen damit das, was wir als „Agile Stabilität“ bezeichnen: Die Fähigkeit, gleichzeitig stabil in der organisatorischen Ausrichtung und agil in der Reaktion auf neue wissenschaftliche und technologische Herausforderungen zu sein.

Für Deutschland stellt sich heute jedoch die Frage, ob seine Innovationsbürokratien noch immer diese nietzscheanische Fähigkeit zur Transformation verkörpern. Jüngste Analysen der deutschen Innovationspolitik warnen vor institutioneller Trägheit, einer Vielzahl von Behörden und Programmen ohne ausreichende Ausrichtung, unzureichenden Investitionen in transformative Innovationen und einem Mangel an missionsorientierter Koordination zwischen den Policybereichen. Die Herausforderung besteht nicht im Fehlen fähiger Organisationen, sondern in der Schwierigkeit, angesichts klimatischer, digitaler und geopolitischer Umbrüche von einer kamelartigen Effizienz in etablierten Bereichen zu einer löwenartigen Risikobereitschaft und kindlichen Experimentierfreudigkeit überzugehen.

Der Staat ist jedoch nicht „wie ein Start-up“ und sollte es auch nicht sein. Seine Legitimität leitet sich aus seiner Fähigkeit ab, Märkte im Sinne des öffentlichen Wohls zu gestalten und zu steuern, und nicht aus der bloßen Nachahmung der Agilität des privaten Sektors. Was wir brauchen, ist daher eine Erneuerung der bürokratischen Vorstellungskraft – Organisationen, die sowohl in der Lage sind, Stabilität zu gewährleisten, als auch mutig genug sind, neue Wege zu beschreiten. Das derzeitige Innovationssystem in Deutschland liegt oft zwischen diesen beiden Polen: risikoscheu in seinen Strukturen und fragmentiert in seinen Ambitionen. Die Verbreitung von Exzellenzclustern, Förderinitiativen und länderspezifischen Programmen birgt die Gefahr, dass sich das wiederholt, was Nietzsche als den Geist des Kamels bezeichnet hätte: pflichtbewusst, aber überlastet.

Es gibt aber in der deutschen Innovationslandschaft sehr wohl löwenhafte Impulse. Die Energiewende ist zwar mit politischen Kompromissen behaftet und außerdem gerade wieder in Revision, bleibt aber ein paradigmatisches Beispiel für ein mutiges politisches Engagement für eine neue technologische und industrielle Grenze. Deutschlands jüngste Hinwendung zu Investitionen in die Verteidigungsindustrie, insbesondere im Rahmen des 100 Milliarden Euro

schweren Sondervermögens für die Bundeswehr, erfordert ebenfalls eine löwenhafte Risikobereitschaft.

Doch dürfen solche Investitionen nicht rein reaktiv oder Stückwerk bleiben. Sie erfordern Innovationsagenturen, die in der Lage sind, die Forschung und Entwicklung (F&E) im Verteidigungsbereich mit breiteren gesellschaftlichen Aufgaben – Energie, Digitalisierung, Gesundheit – zu verknüpfen, damit die unternehmerische Rolle des Staates über enge militärisch-industrielle Belange hinausgeht. Mit anderen Worten: Verteidigungsforschung und Entwicklung sollten zu einem Motor für allgemeine Technologien und Innovationen mit doppeltem Verwendungszweck werden, so wie die Projekte der DARPA einst das Internet und GPS hervorgebracht haben. Ohne eine solche Integration läuft Deutschland Gefahr, Ressourcen in isolierte Verteidigungsbemühungen zu stecken, die weder die Widerstandsfähigkeit noch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit stärken.

Das Kind symbolisiert in Nietzsches Metapher die Fähigkeit, neu anzufangen, durch Spiel Welten zu erschaffen. In den heutigen Debatten über Governance findet dies seinen Widerhall im Aufstieg des öffentlichen Designs. Wie bereits erwähnt, können Designansätze – mit Schwerpunkt auf *prototyping*, Iteration und menschenzentriertem Experimentieren – dazu beitragen, Governance selbst zu transformieren. In Deutschland könnten Designabteilungen in Ministerien, Kommunen und Behörden genau diese kindliche Rolle spielen: Neue Formen der Bürgerbeteiligung testen, mit digitalen Infrastrukturen experimentieren oder experimentelle Zonen für missionsorientierte Policy schaffen. Die Herausforderung besteht jedoch darin, solche Designpraktiken nicht auf marginale „Labore“ ohne systemische Wirkung zu beschränken. Die Aufgabe besteht darin, Verspieltheit in bürokratische Routinen zu integrieren und Experimente in die DNA von Ministerien und Behörden einzubetten.

Der deutsche Fall zeigt hier sowohl Chancen als auch Risiken. Auf der einen Seite gibt es inspirierende Beispiele: kommunale Designlabore in Hamburg und Berlin, partizipative Vorausschau-Übungen im Bundesministerium für Bildung und Forschung oder digitale Dienststellen, die mit agilen Methoden experimentieren. Andererseits bleiben diese Initiativen allzu oft Randerscheinungen, die zwar als Symbole der Modernisierung gefeiert werden, aber nicht ausreichend in die Kernlogik der Bürokratie integriert sind. Der Übergang vom kind-

lichen Spiel zur systemischen Transformation erfordert eine starke politische Führung und organisatorische Mandate, die Experimente vor dem Druck kurzfristiger Rechenschaftspflichten schützen.

Um auf Nietzsche zurückzukommen, könnte man sagen, dass die Aufgabe der deutschen Innovationsbürokratien heute nicht darin besteht, sich zwischen Kamel, Löwe oder Kind zu entscheiden, sondern die Fähigkeit zu entwickeln, sich über diese Formen hinweg zu transformieren: Schwere Lasten zuverlässig zu tragen, gegen die Drachen der Pfadabhängigkeit zu brüllen und mit den Möglichkeiten der Zukunft zu spielen. Dies erfordert ein Umdenken in den Beziehungen zwischen den Zuständigkeiten des Bundes und der Länder, die Überwindung der Fragmentierung der deutschen Innovationsförderungslandschaft und die Stärkung der dynamischen Fähigkeiten der Behörden: Die Fähigkeit, sich abzeichnende Chancen zu erkennen, sie durch mutige Investitionen zu nutzen und die organisatorischen Routinen entsprechend zu transformieren.

Unsere historische Analyse in diesem Buch zeigt, dass die deutschen Innovationsbürokratien einst genau in diesem Zusammenspiel brillierten. Die PTR, die Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft und später die Fraunhofer-Gesellschaft waren nicht perfekt, aber sie verbanden wissenschaftlichen Ehrgeiz mit industrieller Relevanz, charismatische Führung mit bürokratischer Stabilität und nationale Ausrichtung mit lokalen Experimenten. Die Aufgabe besteht nun darin, diesen Geist unter den Bedingungen des 21. Jahrhunderts wiederzuentdecken, die da sind: globaler Wettbewerb bei digitalen und grünen Technologien, geopolitische Fragmentierung und die Dringlichkeit der Klimakrise.

In der Praxis bedeutet dies für das heutige Deutschland mindestens vier Dinge. Erstens: Investitionen in missionsorientierte Behörden mit echter Autonomie und Ressourcen, die in der Lage sind, Risiken einzugehen und mutig technologische Grenzen zu überschreiten. Zweitens: Integration öffentlicher Designansätze in die Mainstream-Governance, damit Ministerien und Behörden durch Experimente lernen können, anstatt sich ausschließlich auf Top-down-Planung zu verlassen. Drittens: Verknüpfung von Verteidigungsforschung und -entwicklung mit breiteren gesellschaftlichen Aufgaben, um sicherzustellen, dass Sicherheitsausgaben Innovationen mit doppeltem Nutzen vorantreiben, anstatt Deutschland in enge militärisch-industrielle Bahnen zu zwingen. Und viertens: Förderung von bürokratischen Fähig-

keiten, die weder sklavisch Start-ups imitieren noch selbstgefällig prozedural sind, sondern im wahrsten Sinne des Wortes unternehmerisch, also in der Lage sind, Märkte auf *public value* hin auszurichten.

All dies wird in diesem Buch, hoffentlich einigermaßen überzeugend, vorgetragen. Seit es geschrieben wurde, hat sich die Welt jedoch verändert, zumal durch die Herausforderung geopolitischer Umbrüche (primär eine Umschreibung der zweiten Trump-Regierung in den USA) und deren Auswirkungen auf Verwaltung wie Innovationspolitik einerseits und der Durchsetzung der Künstlichen Intelligenz andererseits. Wir haben die Substanz des Buches, also Kapitel 1-7, in diesem Sinne aktualisiert, fügen aber einen Epilog als Kapitel 8 hinzu, der unsere Argumente im Lichte eben dieser Umbrüche überprüft und einordnet.

Nietzsches Allegorie erinnert uns daran, dass Werden niemals linear verläuft. Das Kamel, der Löwe und das Kind sind keine Phasen, die hinter sich gelassen werden, sondern Fähigkeiten, die in Spannung gehalten werden müssen. Ebenso müssen Innovationsbürokratien gleichzeitig belastbar, risikofreudig und spielerisch sein. Deutschland mit seinen tief verwurzelten institutionellen Traditionen und seinen aktuellen Herausforderungen ist vielleicht die passendste Bühne für dieses Drama der Transformation. Wenn die deutsche Ausgabe dieses Buch auch nur ein wenig dazu beiträgt, diese Fähigkeit wiederzuentdecken und neu zu denken, dann hat es seinen Zweck erfüllt.