

Inhalt

Themenschwerpunkt: Resilienz der öffentlichen Verwaltung

Sarah Cardaun, Eckhard Schröter

Resilienz der öffentlichen Verwaltung: Begriffliche und analytische Perspektiven unter Krisenbedingungen 3

Markus Thiel

Selbstbehauptung durch Gesetz? Zu den rechtlichen Sicherungsstrukturen und -mechanismen für die öffentliche Verwaltung..... 18

Fritz Sager, Bettina Stauffer, Susanne Hadorn, Johanna Kuenzler, Céline Mavrot

Resilienz in der Politikumsetzung – Konzept, empirische Grundlagen und Perspektiven zukünftiger Forschung 38

Tanja Klenk, Dorothee Riese, Renate Reiter, Caspar Lückenbach, Benjamin Ewert

Modernizing for Resilience? The Case of Germany’s Public Health Service..... 57

Nina Felgendreher

Politicization, Motivation, and Resistance in Germany’s Bureaucracy..... 78

Ralf Schüle, Bettina Distel

„Dann schaffen wir es, neues Wissen zu generieren“. Kommunale Resilienz durch urbane Datenplattformen..... 98

Abhandlungen

Gunnar Auth, Frank Bensberg, Julian P. Christ

Competencies for AI adoption in public administration: A demand-side study based on job postings from Germany..... 123

Sarah Schulz

Zur Justizforschung mit besonderem Blick auf Richter:innen der Sozialgerichtsbarkeit 144

Essay

Olivia Jürgenssen, Marianna Rovner, Stefan Handke

Wohlbefinden als Steuerungsinstrument: Positive Psychologie für menschenzentrierte Verwaltungsdienste..... 166

Rezensionen

Edward C. Page

Kucinkas, J. C. (2025). *The Loyalty Trap. Conflicting Loyalties of Civil Servants Under Increasing Autocracy*. Columbia University Press, 440 Seiten, 120,00 US-\$ (geb.), 30,00 US-\$ (kart.), 29,99 US-\$ (E-Book)..... 183

Werner Jann

Peters, B. G., Knox, C., Panizza, F., Larraburu, C. R., & Staroňová, K. (Eds.) (2025). *Handbook of Politicization and Political Patronage*. Cheltenham: Edward Elgar. 626 Seiten, ISBN: 978 1 03532 623 5..... 187

Marc Seuberlich

Holtkamp, L. & Garske, B. (2025). *Verwaltungsreformen. Problemorientierte Einführung in die Verwaltungswissenschaft. (2. vollständig überarbeitete Auflage)*. Wiesbaden: Springer VS. 284 Seiten. ISBN 978-3-658-46640-4 (Print). ISBN 978-3-658-46641-1 (eBook)..... 191

Selbstbehauptung durch Gesetz? Zu den rechtlichen Sicherungsstrukturen und -mechanismen für die öffentliche Verwaltung

Markus Thiel

Zusammenfassung: Resilienz der öffentlichen Verwaltung bezeichnet die Fähigkeit, auf Krisensituationen, Unsicherheiten, Störungen, Angriffe und unerwartete Veränderungen wirksam, flexibel, nachhaltig und funktionssichernd zu reagieren. Die Schaffung, Aufrechterhaltung und Anpassung dieser Fähigkeit bedarf im Rechtsstaat der gesetzlichen Steuerung: Zuständigkeiten sind festzulegen, Aufgaben zuzuweisen, Verfahren zu gestalten, Kooperationen zu koordinieren und (Eingriffs-)Befugnisse zu eröffnen. Dieser Beitrag beleuchtet nach grundlegenden Begriffsbestimmungen verschiedene Typen gesetzlicher Bestimmungen im Themenfeld der Resilienz der öffentlichen Verwaltung, unterzieht sie einer kritischen Würdigung und gibt Handlungsempfehlungen für die Gesetzgeber in Bund und Ländern. Behandelt werden ausgewählte organisationsrechtliche Vorgaben und Regelungen zu Verfahren, Krisenmanagementgesetze, Vorschriften zur Sicherung kritischer Infrastrukturen einschließlich der Stärkung der Sicherheit der Informationstechnologie, aber auch Bestimmungen für verschiedene Akteure des Sicherheitssektors. Dabei sollen präventive Maßnahmen ebenso untersucht werden wie reaktive Instrumente, um einen Gesamtüberblick über den Beitrag der Rechtsordnung zur Resilienz zu verschaffen und einen Ausblick auf künftige Entwicklungen zu geben.

Schlagwörter: Resilienz, Rechtsordnung, freiheitliche demokratische Grundordnung, Katastrophenschutz

Self-assertion through law? On the legal safeguards and mechanisms for public administration

Abstract: Resilience of public administration refers to the ability to respond to crisis situations, uncertainties, disruptions, attacks and unexpected changes effectively, flexibly, sustainably and in a way that ensures functionality. The creation, maintenance and adaptation of this capability requires legal regulation in a constitutional state: responsibilities must be defined, tasks assigned, procedures designed, cooperation coordinated and (intervention) powers established. After outlining fundamental definitions, this article examines various types of legal provisions in the field of resilience in public administration, critically assesses them and provides recommendations for federal and state legislators. Essentially, selected organizational requirements and regulations on procedures, crisis management laws, regulations for securing critical infrastructures including strengthening the security of information technology, but also regulations for various actors in the security sector are dealt with. Preventive measures are examined as well as reactive instruments in order to provide an overview of the contribution of the legal system to resilience and to offer an outlook on future developments.

Keywords: resilience, legal system, free democratic basic order, disaster protection

1 Einleitung

„Die Antizipation der Katastrophe verändert die Welt“ (Beck, 2008, S. 13)

Die „Polykrise“ (Gräber & Magaard, 2024, S. 1284; Münch et al., 2025, S. 2) ist omnipräsent: Die globalpolitische Situation mit dem Wiedererstarken von Nationalstaaten und autoritären Systemen, bewaffnete Konflikte, die massiven Veränderungen der weltklimatischen Bedingungen und der zu erwartende disruptive Wandel ganzer Lebensbereiche, Migrationsbewegungen, Verschiebungen im politischen Meinungsspektrum mit einem Einflusszuwachs in den Extremismus abgleitender Ränder und Verhärtungen im politischen Diskurs (Schuppert, 2021), die Delegitimierung des Staates, (dritt-)staatlich gesteuerte Desinformation, Angriffe auf kritische Infrastrukturen, terroristische Bedrohungen, drohende neue Pandemien, Naturkatastrophen, Großschadensereignisse, Sorgen um die wirtschaftliche Situation und die soziale Sicherheit, die Erosion der Demokratie durch kritische Distanz breiter Bevölkerungsteile, Missachtung gerichtlicher Entscheidungen – die Aufzählung ließe sich fortsetzen (Merkel, 2023; Rebscher, 2021).

Im Komplexitätsinfarkt der Krisen bedarf es strukturierter Bewältigungsstrategien, zu denen auch das Recht als Steuerungsinstrument essenzielle Beiträge leisten kann. Zu seinen wesentlichen Funktionen (Rehbinder, 1973; Kißler, 1984) gehören diejenigen als Konfliktlösungsmechanismus (Friedensfunktion des Rechts; vgl. Obermayer, 1984; Kimminich, 1982) und als Medium der Ordnungssicherung (Wesel, 2022, S. 63). Nach Niklas Luhmann liegt die Funktion der Norm darin, (generalisierte) Verhaltenserwartungen (auch kontrafaktisch) zu stabilisieren (Luhmann, 1972, S. 80 ff.). Dies weckt Hoffnungen, dass das Recht jedenfalls einen wesentlichen Beitrag zur Auflösung von Krisen zu leisten imstande ist.

Seit einigen Jahren stehen Terminus und Konzept der Resilienz im Mittelpunkt vielschichtiger Diskussionen. Ob und inwieweit das Recht sich als Mittel zur Schaffung und Aufrechterhaltung einer solchen Resilienz in der öffentlichen Verwaltung eignet, soll Gegenstand dieses Beitrags sein. Bei Resilienz handelt es sich um einen Schlüsselbegriff (Schuppert & Repohl, 2023; Weiß et al., 2018; Rungius et al., 2018, S. 34; Schuppert, 2021), den man nicht vorschnell in die Reihe anderer „Buzzwords“ fragwürdiger Aussagekraft einsortieren sollte: Achtsamkeit, Ambiguität oder Agilität sind Worte, die in zahlreichen Kontexten Funktion und Berechtigung haben, deren Bedeutung allerdings über eine deskriptive Erfassung verschiedener Realphänomene nur selten hinausreicht. Resilienz hat eine andere Qualität. Der Begriff entstammt der technischen Werkstofflehre und bezeichnet „die Eigenschaft elastischer Materialien, nach Verformung wieder in ihre Ausgangsposition zurückzukehren“ (Bröckling, 2017a, S. 2), also: „Widerstandsfähigkeit durch Elastizität“ (Riznik, 2019, S. 245). Auch Menschen können resilient sein oder eben nicht, z. B. bedeutet Resilienz im Bereich der Jugendkriminalität die Fähigkeit einer jugendlichen Person, mit belastenden Lebensumständen umzugehen und sich gleichwohl sozialadäquat zu verhalten (Matt & Siewert, 2008; Schmitt, 2009; Thun-Hohenstein et al., 2020; Gabriel, 2005).

Auf eine allgemeinere, organisationstheoretische Ebene gehoben handelt es sich um „das Vermögen eines Systems, Störungen und andere Stressoren zu absorbieren oder ihnen

Resilienz in der Politikumsetzung – Konzept, empirische Grundlagen und Perspektiven zukünftiger Forschung

Fritz Sager, Bettina Stauffer¹, Susanne Hadorn, Johanna Kuenzler, Céline Mavrot

Zusammenfassung: Dieser Beitrag entwickelt das Konzept der resilienten Politikumsetzung, um zu erklären, wie Verwaltungen unter politischem Druck handlungsfähig bleiben. Resilienz wird dabei als dynamischer Prozess verstanden, der Verwaltungen befähigt, Belastungen abzufedern, ohne die Kernziele politischer Programme aufzugeben. Theoretisch wird ein Drei-Säulen-Modell vorgeschlagen, das organisatorische Ressourcen, *Policy Capacity* und *Agency* unterscheidet. Diese Dimensionen verdeutlichen, dass Resilienz weder auf strukturelle Ausstattung noch auf individuelle Handlungsmacht allein zurückgeführt werden kann, sondern aus ihrem Zusammenspiel entsteht. Resiliente Implementierung ist nicht nur eine defensive Reaktion, sondern auch eine aktiv gestaltende Qualität administrativen Handelns, die auf Widerstands- und Anpassungsfähigkeit zugleich zielt. Überdies wird deutlich, dass Resilienz normative Spannungen aufwirft, da sie einerseits rechtsstaatliche Stabilität sichert, andererseits aber mit demokratischer Responsivität kollidieren kann. Der Essay zeigt zudem eine prospektive Forschungsagenda auf, die diese Ambivalenzen systematisch beleuchtet und das Konzept vergleichend in unterschiedlichen institutionellen Kontexten prüft.

Schlagwörter: resiliente Politikumsetzung, organisatorische Ressourcen, Policy Capacity, Agency

Resilience in Policy Implementation – Concept, Empirical Foundations, and Prospects for Future Research

Abstract: This article develops the concept of resilient policy implementation to explain how administrations remain capable of action under political pressure. Resilience is understood as a dynamic process that enables administrations to absorb stress without abandoning the core objectives of political programs. Theoretically, a three-pillar model is proposed, distinguishing organizational resources, policy capacity, and agency. These dimensions illustrate that resilience cannot be reduced to structural resources or individual agency alone but emerges from their interaction. Resilient implementation is not merely a defensive reaction but also an actively shaping quality of administrative action, aiming at both endurance and adaptation. At the same time, resilience raises normative tensions, as it secures constitutional stability on the one hand but may collide with democratic responsiveness on the other. Finally, the essay outlines a prospective research agenda that systematically explores these ambivalences and examines the concept in a comparative perspective across different institutional contexts.

Keywords: resilient policy implementation, organizational resources, policy capacity, agency

1 Korrespondenz

1 Einleitung

In der politikwissenschaftlichen Forschung herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass politische Maßnahmen häufig unter Bedingungen umgesetzt werden, die von Konflikten, Unsicherheit und Druck geprägt sind. Während klassische Studien die Aufmerksamkeit auf die Frage richteten, unter welchen Umständen Verwaltungseinheiten politische Entscheidungen möglichst effizient und im Einklang mit den politischen Vorgaben umsetzen können (Pressman & Wildavsky, 1984; Sager et al., 2024a), hat sich in den letzten Jahren ein Wandel hin zu einer stärker politikzentrierten Perspektive vollzogen. Unter dem Schlagwort der *Politics of Implementation* (Mavrot, 2024; Sager & Hinterleitner, 2022; Sager et al., 2024b) richtet sich der Fokus nicht mehr ausschließlich auf administrative Effizienz, sondern vielmehr auf die politischen Dynamiken, die den Verlauf und das Ergebnis von Prozessen der Politikumsetzung maßgeblich prägen. Dies knüpft an die Erkenntnisse der zweiten Generation von Implementierungsforschung an (siehe Goggin et al., 1990), in der Top-Down-Ansätze wie das Rahmenmodell von Mazmanian und Sabatier (1980) sowie Bottom-Up-Ansätze wie das Konzept der *Street-Level-Bürokratie* von Lipsky (2010 [1980]) grundlegende Impulse gaben. Spätere Arbeiten, die hybride Modelle entwickelten, verknüpften beide Perspektiven und öffneten den Blick für Mehrebenensysteme wie die Europäische Union (Keiser & Drolc, 2022). Heute rücken vermehrt die politischen Auseinandersetzungen im Zuge der Umsetzung in den Mittelpunkt.

Vor diesem Hintergrund führt der Beitrag das Konzept der resilienten Politikumsetzung ein. Dieses geht von der Annahme aus, dass nicht alle Umsetzungseinheiten politischem Druck in gleicher Weise nachgeben. Resiliente Politikumsetzung bezeichnet die Fähigkeit von öffentlichen Verwaltungen, sich gegen politische Einflussversuche zu behaupten und trotz externer Belastungen an den ursprünglichen Zielen einer Politik festzuhalten. Damit unterscheidet sich das Konzept von etablierten Ansätzen wie der *blame avoiding policy implementation* (Hinterleitner & Wittwer, 2022), die vor allem Vermeidungsstrategien gegenüber Kritik analysieren, oder Studien zum Reputationsmanagement (Rimkutė, 2022), die darauf verweisen, wie Verwaltungen unter Druck öffentliche Wahrnehmung steuern. Resiliente Politikumsetzung hebt demgegenüber hervor, dass Verwaltungseinheiten nicht nur reaktiv handeln, sondern auch proaktiv Widerstand leisten oder Anpassungen vornehmen können, um die Integrität politischer Programme zu sichern.

Der Beitrag entwickelt diesen Ansatz theoretisch und identifiziert drei konstitutive Säulen. Erstens erfordert resiliente Politikumsetzung organisatorische Ressourcen, da nur gut ausgestattete Verwaltungen über die Stabilität verfügen, politischen Druck auszuhalten, ohne ihre Kernaufgaben zu gefährden. Zweitens verweist der Ansatz auf das Konzept der *Policy Capacity*, also die analytischen, administrativen und politischen Fähigkeiten von Verwaltungseinheiten, die es ihnen erlauben, Belastungen in konsistente Handlungsstrategien zu übersetzen (Wu et al., 2015). Drittens spielt das Konzept der *Agency* eine zentrale Rolle, verstanden als die Fähigkeit individueller und kollektiver Akteure innerhalb der Verwaltung, autonome Entscheidungen zu treffen und eigenständige Handlungsspielräume zu nutzen (Cohen, 2024; Mavrot, 2023). Zusammengenommen eröffnen diese drei Dimensionen einen Rahmen, der resilienter Politikumsetzung Kontur verleiht und sie gegenüber anderen Formen administrativen Handelns abgrenzt.

Modernizing for Resilience? The Case of Germany's Public Health Service

Tanja Klenk, Dorothee Riese, Renate Reiter, Caspar Lückenbach, Benjamin Ewert

Abstract: Recent crises have renewed interest in resilience as a guiding concept for public administration, yet reform agendas often remain vague about what resilience entails, which organizational capacities it requires, and how it relates to organizational stability versus change. This paper examines how reforms introduced in response to the COVID-19 pandemic, most notably the Pact for the Public Health Service, seek to strengthen Germany's Public Health Service (Öffentlicher Gesundheitsdienst, ÖGD). Differentiating between analytical and leadership capacities, operational capacities, and political capacities for strategic organizational development, as well as between absorptive, adaptive, and transformative forms of resilience, we aim to understand *how* these reforms influence resilience and *for what* resilience is being strengthened. The study draws on a comprehensive empirical dataset combining expert interviews with key policymakers and practitioners with a nationwide survey of all 376 local public health offices.

Keywords: crisis management; organizational capacity; adaptive and transformative change; public health governance; ÖGD reform

Resilienz im Spannungsfeld von Anpassung und Wandel: Der Öffentliche Gesundheitsdienst in Deutschland

Zusammenfassung: Jüngste Krisen haben das Interesse an Resilienz als leitendes Konzept für die öffentliche Verwaltung erneut verstärkt. Reformagenden bleiben jedoch häufig vage hinsichtlich dessen, was unter Resilienz konkret zu verstehen ist, welche organisationalen Kapazitäten hierfür erforderlich sind und wie sich Resilienz zum Verhältnis von Stabilität und Wandel verhält. Der vorliegende Beitrag untersucht, wie Reformen, die im Zuge der COVID-19-Pandemie initiiert wurden – insbesondere der Pakt für den Öffentlichen Gesundheitsdienst –, darauf abzielen, den Öffentlichen Gesundheitsdienst (ÖGD) in Deutschland zu stärken. Durch die Unterscheidung zwischen analytischen und Führungskapazitäten, operativen Kapazitäten sowie politischen Kapazitäten für die strategische Organisationsentwicklung und durch die Differenzierung zwischen absorbierenden, adaptiven und transformativen Formen von Resilienz wird analysiert, wie diese Reformen Resilienz beeinflussen und wofür Resilienz gestärkt wird. Die Studie basiert auf einem umfassenden empirischen Datensatz, der qualitative Expert:inneninterviews mit zentralen politischen Entscheidungsträger:innen und Praktiker:innen mit einer quantitativen bundesweiten Befragung aller 376 lokalen Gesundheitsämter kombiniert.

Schlagwörter: Krisenmanagement; organisationale Kapazitäten; adaptiver und transformativer Wandel; Public Health Governance; ÖGD-Reform

1 Introduction

In recent years, resilience has become a central theme in public administration, often framed as a normative goal in the face of crisis and uncertainty (Boin et al., 2010; Clement et al., 2023; Frigotto et al., 2022). While resilience is commonly understood as the capacity of a system to absorb, adapt, and transform when exposed to shocks, the concept is frequently used in an abstract or rhetorical manner. In particular, the question of resilience *of what to what*, and with respect to which organizational functions, capacities, or institutional arrangements, often remains vague (Carpenter et al., 2001, p. 767).

This conceptual gap is especially evident in the context of reform initiatives responding to crises. In such contexts, resilience often functions as a means of building political consensus and aligning different agendas (Blanchet et al., 2017, p. 431). However, while there is typically broad agreement on the need to “strengthen resilience” and to learn from crises, there may be very different understandings of how specific reform measures contribute to distinct dimensions of resilience and whether they primarily support shock absorption, enable adaptive adjustments, or foster more transformative change.

Against this background, this paper examines reforms framed as resilience-enhancing in the public health sector, focusing on Germany as a case. Within resilience-oriented public health debates, which gained considerable public and political attention in the wake of the COVID-19 pandemic, the German public health service (Öffentlicher Gesundheitsdienst, ÖGD) constitutes a particularly instructive case for analysis. Traditionally, the public health service has played a comparatively marginal role within Germany’s healthcare system and has often been only loosely embedded in the cooperative structures linking social administrations and service providers (Kuhn & Wildner, 2020). Accordingly, even prior to the COVID-19 crisis, debates had emerged regarding the preparedness of public health authorities for crises and complex, cross-sectoral challenges.

The COVID-19 pandemic brought these latent concerns into sharp relief. At the very moment when public health authorities were expected to organize and coordinate societal resilience, their own organizational vulnerabilities and capacity constraints became visible. Thus, the ÖGD emerged not only as a key actor in crisis management, but also as an organization whose own resilience was fundamentally challenged.

In response to the pandemic, the German federal and state governments launched a major reform initiative, the so-called *ÖGD-Pakt*, aimed at strengthening public health infrastructure and capacities. This paper examines these reforms with a particular focus on whether and how they move beyond short-term shock absorption to enable more transformative change for organizational resilience within the public health service.

To study these questions, the paper draws on a full survey of all 376 local public health offices in Germany, complemented by expert interviews with public health professionals and policy stakeholders. The argument unfolds in five sections. Section 2 reviews the literature on resilience in public administration and outlines the conceptual framework of absorptive, adaptive, and transformative resilience. Section 3 introduces the case of the ÖGD, describing its institutional context and the reform dynamics initiated in the wake of the pandemic, while section 4 explains how we studied this case empirically. Section 5 presents the empirical findings, while the final section 6 reflects on the broader implications for resilience-oriented governance reforms and the future of the public health service in Germany.

Politicization, Motivation, and Resistance in Germany's Bureaucracy

Nina Felgendreher

Abstract: This study examines the factors that shape the resistance of German senior civil servants to undemocratic measures, focusing on the interplay of institutional, motivational and ideological influences. Using data from the 2025 Survey of Politico-Administrative Elites (PAE) in Germany and structural equation modeling, the findings reveal that public service motivation (PSM) is the most significant predictor of resistance, alongside progressive political orientations. Functional politicization plays an ambivalent role, reducing resistance in some contexts while also fostering PSM, with its effects conditioned by political ideology. This study makes a valuable contribution to resilience research by offering insights into the factors that shape civil servants' resistance and, consequently, the resilience of public administration.

Keywords: functional politicization, populism, Public Service Motivation, top civil servants, resilience

Politisierung, Motivation und Widerstand in der deutschen Ministerialverwaltung

Zusammenfassung: Diese Studie untersucht die Faktoren, die den Widerstand deutscher Spitzenbeamter gegen undemokratische Maßnahmen beeinflussen, wobei der Schwerpunkt auf dem Zusammenspiel institutioneller, motivationaler und ideologischer Einflüsse liegt. Unter Verwendung von Daten aus dem Forschungsprojekt „Politisch-Administrative Elite“ (PAE) von 2025 und struktureller Gleichungsmodelle lassen die Ergebnisse erkennen, dass neben einer progressiven politischen Orientierung die Motivation für den öffentlichen Dienst (PSM) der wichtigste Prädiktor für Widerstand ist. Die funktionale Politisierung spielt eine ambivalente Rolle. In manchen Kontexten verringert sie den Widerstand, fördert aber gleichzeitig PSM, wobei ihre Auswirkungen von der politischen Ideologie abhängig sind. Diese Studie leistet einen wertvollen Beitrag zur Resilienzforschung, indem sie Einblicke in die Faktoren gibt, die den Widerstand von Führungskräften und damit die Resilienz der öffentlichen Verwaltung prägen.

Schlagwörter: funktionale Politisierung, Populismus, PSM, Spitzenbeamte, Resilienz

1 Introduction

Populist parties have been steadily gaining influence across Europe, achieving record-high vote shares in recent years (Rooduijn et al., 2023). In Germany, this trend is particularly visible among younger voters, who are increasingly drawn to the political fringes, most notably to the right-wing populist party *Alternative für Deutschland* (AfD), which currently

enjoys significant support (Die Bundeswahlleiterin, Statistisches Bundesamt, 2025). The growing influence of populist movements, and their potential for long-term political relevance raises questions about their impact on democratic institutions, particularly public administration.

Traditionally, much of the research on populism has treated public administration as a largely passive entity in this matter. However, recent scholarship (see e. g., Lotta et al., 2024a; Bauer, 2024; Piotrowska, 2024; Kucinskas & Zylan, 2023; Hollibaugh et al., 2020; Schuster et al., 2022; Kucinskas & Silveira, 2025) has shifted attention toward the administrative side, recognizing the need to examine how bureaucracies themselves experience, interpret, and respond to populist governance. This paper contributes to the existing literature by examining the bureaucratic perspective in the context of rising populism. It asks what makes public administration resilient and which characteristics enable bureaucrats to resist undemocratic measures.

This study contributes to the existing body of research investigating the factors that enable bureaucrats to resist undemocratic measures (e. g., Hollibaugh et al., 2020; Schuster et al., 2022; Guedes-Neto & Peters, 2021; Kucinskas & Silveira, 2025; Cox, 2025; Alon-Barkat et al., 2025), thereby advancing the field of resilience research. It does so by examining how the readiness of civil servants to oppose undemocratic measures is influenced by institutional and motivational factors, with a particular focus on public service motivation (PSM), functional politicization (FP) and political ideology. Using data from the Survey of Administrative Elites in the Federal Republic of Germany from 2025, and following a Structural Equation Modeling (SEM) analysis, the findings reveal that, while FP has an ambiguous effect on resistance, PSM significantly enhances it. Furthermore, the study uncovers intriguing relationships between these factors, demonstrating that the impact of FP is influenced by political ideology. This research provides valuable insights into the existing literature, particularly in the German context. Rather than viewing the bureaucracy as merely a victim of political change, the paper positions it as an active institutional actor capable of resisting, adapting to or enabling political influence. It builds on the work of scholars who have placed public administration at the center of debates on democratic backsliding.

2 The Relationship Between Politics and Administration

The rise of populism and the consequential effects on public administration highlight the century-old debate on the relationship between politics and administration (Bauer, 2024). In most iterations of this relationship, the story typically unfolds against the backdrop of the dichotomy theory. Here, bureaucracy is viewed as a neutral, apolitical instrument that implements decisions made by politicians. This idea is rooted in the works of early theorists like Wilson and Weber (Wilson, 1887; Weber, 1919). The fundamental premise is that politicians make value-based policy decisions, which are then implemented efficiently by bureaucrats without political involvement. However, critical views and different opinions have emerged, challenging this idea. For example, Svava (2001) argued that democracy occurs precisely through the combination of compliance and independence. According to this view, bureaucrats should respect political control and commitment to the public interest, show deference to

„Dann schaffen wir es, neues Wissen zu generieren“. Kommunale Resilienz durch urbane Datenplattformen

Ralf Schüle, Bettina Distel

Zusammenfassung: Die Studie untersucht den potenziellen Beitrag urbaner Datenplattformen zur Steigerung kommunaler Resilienz-Ressourcen. Dazu werden aus bestehender Literatur systemische und handlungsbezogene Resilienz-Ressourcen in einem heuristischen Analyserahmen zusammengebracht, der anschließend auf drei Fallstudien angewendet wird. Inhaltlich zeigen die Analysen, dass der Auf- bzw. Ausbau von Datenplattformen Kommunen dazu befähigt, vorhandene Daten- und Wissensbestände systematischer zu nutzen und diese dauerhaft bzw. über zeitliche oder organisationale Grenzen hinweg bereitzustellen. Zudem führt die Kopplung von Fach- und Datenkompetenzen in den untersuchten Fallbeispielen zum Aufbau neuer bzw. zur Intensivierung bestehender Kooperationen. Neben dem Bedarf weiterer inhaltlicher Forschung zu den Wirkungen urbaner Datenplattformen in Kommunen weist die Studie auch aus methodischer Perspektive auf weitere Forschungsbedarfe hin: Die jeweiligen Aufbauphase einer urbanen Datenplattform muss ebenso berücksichtigt werden, wie die Erweiterung überwiegend technischer Perspektiven um Prozess- bzw. Planungsperspektiven. Die Studie zeigt, dass die Forschungsstränge zur resilienten und digitalen Stadt systematischer verschränkt werden müssen.

Schlagwörter: kommunale Resilienz, urbane Datenplattform, digitale Kompetenz, Wissensmanagement, Datengovernance

“Then we’ll be able to generate new knowledge”. Municipal resilience through urban data platforms?

Abstract: This study examines potential contributions of urban data platforms to enhancing municipal resilience resources. To this end, we synthesize systemic and action-oriented resilience resources from literature within a heuristic analytical framework, which we then apply to three case studies. The analyses show that the establishment or extension of platforms enables municipalities to utilize existing data and knowledge resources more systematically and to make them permanently available across temporal and organisational boundaries. Furthermore, the integration of subject-matter and data competences leads to the establishment of new, or intensification of, existing collaborations. In addition to requiring further research on the effects of data platforms in municipalities, the study also highlights methodological research needs: The development phases of platforms must be considered, as must the extension of technical perspectives with process and planning perspectives. The study shows that the research strand on the resilient and the smart city must be more systematically intertwined.

Keywords: municipal resilience, urban data platform, digital competences, knowledge management, data governance

1 Einleitung

Am Ausgang dieses Beitrages steht eine persönliche Erfahrung: In ihren Prozessbegleitungen und Beratungen im Rahmen des nationalen Förderprogramms Modellprojekte Smart Cities sind die Autorin und der Autor auf ein Phänomen gestoßen, dem sie inhaltlich weiter auf den Grund gehen wollten: In einer Reihe von geförderten Kommunen wurde ein auf Echtzeitdaten basierendes System der Früherkennung von Hochwasserereignissen eingerichtet. Dies ist für sich gesehen erst einmal keine besonders innovative Maßnahme, wenden doch bereits sehr viele Kommunen ähnliche digitale Lösungen im Umgang mit extremen Wetterereignissen an. Was jedoch in einer ersten Annäherung als eine „kleine“, rein technische Maßnahme zur Steigerung der Klimaresilienz dieser Kommunen anmutet, erweist sich bei einer detaillierteren Betrachtung als ein umfassender Prozess der strategischen Entwicklung von Datengrundlagen in der kommunalen Planung. Das technische Gerüst, das eine solche Integration ermöglicht, ist der Aufbau einer fachbereichsübergreifend angelegten urbanen Datenplattform (UDP). Mit einer solchen Plattform versuchen Kommunen zunehmend, ihre Datenbestände zu organisieren, digital gestützte Datenerfassung zu integrieren und für eine Vielzahl von Prozessen der integrierten Stadtentwicklung verwertbar zu machen. Eine solche Plattform versetzt Kommunen daher potenziell nicht nur in die Lage, etwa einen verbesserten Hochwasserschutz zu betreiben, sondern auf der entwickelten Infrastruktur auch weitere Anwendungsfälle in anderen kommunalen Handlungsfeldern anzulegen, etwa in den Bereichen Klimafolgenanpassung, Verkehrssteuerung oder Kommunikation mit Bürger*innen. Der Aufbau einer UDP birgt somit ein breites Spektrum möglicher Analyse-, Szenarien- und Handlungspotenziale, die auch zu einer Steigerung kommunaler Resilienz beitragen können. Eine systematische Analyse genau dieses Zusammenhangs steht aber bisher in der Forschungsliteratur noch aus. Die leitende Frage dieser Studie ist daher: *Welche Resilienz-Ressourcen können UDP in Kommunen erschließen?*

Zur Beantwortung dieser Frage arbeitet diese Studie zunächst den aktuellen Forschungsstand auf (Abschnitt 2) und analysiert anschließend drei Fallbeispiele, in denen Kommunen UDPs aufbauen und aktiv für Planungszwecke nutzen. Da die leitende Frage zwei Aspekte umfasst – welche Resilienz-Ressourcen durch eine UDP überhaupt erwartbar aufgebaut werden können und welche tatsächlich beobachtbar aufgebaut werden – schließen sich ein konzeptioneller und methodischer Schritt an. Zunächst wird aus bestehender Literatur ein heuristischer Analyserahmen entwickelt und anschließend auf drei Fallstudien angewendet (Abschnitt 3). Die Ergebnisse dieser Analyse (Abschnitt 4) werden schließlich mit Blick auf die aufgeworfene Forschungsfrage und daraus resultierende Erkenntnisse für weitere Resilienzanalysen diskutiert (Abschnitt 5).

2 Resilienz-Ressourcen urbaner Datenplattformen

2.1 Urbane Datenplattform als „Rückgrat“ der digitalen Stadt

Kommunen sehen sich einer Vielzahl von Herausforderungen und Transformationserfordernissen ausgesetzt. Dazu zählen unter anderem der Klimawandel und daraus folgende notwendige Klimaanpassungen, der ökonomische Strukturwandel ebenso wie gesamtgesell-

Competencies for AI adoption in public administration: A demand-side study based on job postings from Germany

Gunnar Auth, Frank Bensberg, Julian P. Christ

Abstract: Digital competencies have become a central field of interest for politics, academics, and business in the last decade. The relevance and range of AI competencies for e-government have already been addressed by several studies, although generalisable empirical analyses based upon quantitative approaches are rare. The aim of the research presented in this study is to understand which competencies are needed for AI adoption in public administration from the employer's perspective. For this purpose, a large-scale analysis of N=62,028 public job postings from Germany between July and November 2023 was conducted. Based on a conceptual framework of AI in public administration, text mining methods were used to extract AI competency requirements. The results show that AI currently is not a dominant topic in the light of public job offerings in Germany, with only 0.91 % (n=565 job postings) including the term artificial intelligence ("Künstliche Intelligenz"). While this supports the assumption that AI has not yet proliferated as a cross-sectional technology within public administration and remains in an early stage, it also emphasises the need for effective measures to achieve the political goals in national and European strategy documents.

Keywords: AI Adoption, AI Competencies, Job Posting Analysis, Job Mining, E-Government

Kompetenzen für den KI-Einsatz in der öffentlichen Verwaltung: Eine Nachfragestudie basierend auf Stellenausschreibungen aus Deutschland

Zusammenfassung: Digitale Kompetenzen haben sich im letzten Jahrzehnt zu einem zentralen Interessensgebiet für Politik, Wissenschaft und Wirtschaft entwickelt. Die Relevanz und das Spektrum von KI-Kompetenzen für E-Government wurden bereits in mehreren Studien untersucht, obwohl generalisierbare empirische Analysen auf Basis quantitativer Ansätze selten sind. Ziel der vorliegenden Studie ist es, zu verstehen, welche Kompetenzen aus Arbeitgebersicht für den Einsatz von KI in der öffentlichen Verwaltung erforderlich sind. Zu diesem Zweck wurde eine groß angelegte Analyse von N=62.028 öffentlichen Stellenausschreibungen aus Deutschland zwischen Juli und November 2023 durchgeführt. Basierend auf einem konzeptionellen Rahmen für KI in der öffentlichen Verwaltung wurden Text-Mining-Methoden eingesetzt, um die Anforderungen an KI-Kompetenzen zu extrahieren. Die Ergebnisse zeigen, dass KI derzeit kein dominantes Thema im Hinblick auf die öffentlichen Stellenangebote in Deutschland ist: Nur 0,91 % (n=565 Stellenausschreibungen) enthalten den Begriff "Künstliche Intelligenz". Dies stützt die vorläufige Hypothese, dass sich

KI als Querschnittstechnologie in der öffentlichen Verwaltung noch nicht durchgesetzt hat und sich noch in einem frühen Stadium befindet. Gleichzeitig unterstreicht es die Notwendigkeit wirksamer Maßnahmen zur Erreichung der politischen Ziele in nationalen und europäischen Strategiedokumenten.

Schlagwörter: KI-Einführung, KI-Kompetenzen, Stellenausschreibungsanalyse, Job Mining, E-Government

1 Introduction

The adoption of artificial intelligence (AI) is globally assessed as a major turning point in the evolution of the public sector. By taking over human routine tasks more efficiently and effectively, AI is expected to raise productivity and create increased public value (Schiff et al., 2022; Sun & Medaglia, 2019; van Noordt & Tangi, 2023). However, achieving this value-added requires public organisations to manage substantial changes, such as transforming their organisational structure, process organisation, and culture (Akbarighatar, 2024; Tangi et al., 2023; van Noordt & Misuraca, 2022b). These transformational changes demand various resources, including complementary human capital, huge investments in technology, and a general openness to AI innovation, often referred to as AI capabilities (Mikalef et al., 2023; Neumann et al., 2024). Although AI is already infused into many public organisations worldwide, Germany is said to show a significant delay which is exemplified by the time lag in end-to-end digitalisation of public services as prescribed by the National Online Access Act. In addition, researchers, politicians, and decision-makers expect a massive and increasing shortage of skilled workers in Germany soon due to the regressive birth rate over the last decades. German public sector institutions thus need to optimise their organisational structures to deal with this scarcity. Implementing digital and automated processes driven by AI technologies offers a feasible solution to overcome scarcity-related productivity losses and predicted resource constraints (Brynjolfsson et al., 2023; O’Kane et al., 2020). The expectations of the various customer groups (e. g., citizens, companies, non-government organisations) regarding the number and quality of digital public services have also changed even more in recent years (Codagnone et al., 2019; Haug et al., 2024; Wilson & Mergel, 2022), driven by the COVID19 pandemic, the Online Access Act as legal basis for the digital modernisation of the German public administration, and recent trends in the labour market collectively addressed as New Work (Arregui Pabollet et al., 2019; Rackwitz et al., 2021). These circumstances result in massive challenges for public agencies in particular, which are under increasing pressure from the competition for human capital in times of a growing shortage of skilled workers and an aging society (e. g., Angenendt et al., 2023; Charles et al., 2022; Green, 2024; Kölling, 2022).

The revolutionary changes towards digital administration are leading to significant modifications of established role models, the competency profiles that have been set for years, and the technical requirements for positions to be filled (Distel et al., 2019; Koddebusch et al., 2022). While several qualitative studies on AI competencies and competency models for the digital economy are available, only few quantitative studies shed light on the structure and dynamics of AI competency requirements in public administration. Hence, this article ad-

Zur Justizforschung mit besonderem Blick auf Richter:innen der Sozialgerichtsbarkeit

Sarah Schulz

Zusammenfassung: Der Artikel plädiert für eine Justizforschung mit Differenzierung nach einzelnen Fachgerichtsbarkeiten und stellt rechtssoziologische Befunde zu Richter:innen der Sozialgerichtsbarkeit vor. In einer qualitativen Interviewstudie wurden das Jurastudium und der Weg ins Richteramt erforscht. Diese ersten Befunde werden in den Kontext von elitensoziologischer Forschung und Forschung zu Beförderungspraktiken in der Justiz gestellt. In den Blick genommen wurden Hürden für den Bildungsaufstieg und unterstützende Faktoren, die halfen, das Jurastudium zu bestehen und die Entscheidung zu treffen, (Sozial-)Richter:in zu werden. Ein Fokus lag auf Hindernissen von Richter:innen aus nichtakademischen und „Jura-fernen“ Haushalten sowie auf der fachlichen Spezialisierung im Studium.

Schlagwörter: Rechtssoziologie, Sozialgerichtsbarkeit, Justizforschung, Elitensoziologie

Researching the judiciary with special focus on judges in social courts

Abstract: The article advocates judicial research that differentiates between the different jurisdictions. Focusing on social courts, it presents sociological findings about the careers of their judges. Based on qualitative interviews, this article analyses their motivation for studying law and their career paths to becoming judges. These initial findings are placed in the context of sociological research on elites and on promotion practices in the judiciary. The study examines both barriers to educational advancement and supporting factors that helped students complete their legal studies and decide to become judges at social courts. In particular, obstacles faced by judges from non-academic and “non-juristic” families and specialization on social law during their studies were considered.

Keywords: socio-legal studies, social jurisdiction, judicial research, sociology of elites, social courts

1 Einleitung

Aktuell sehen wir in verschiedenen Ländern, wie Gerichte, der Rechtsstaat und mit ihnen die liberale Demokratie von autoritären Parteien angegriffen werden (Wolkenstein, 2023). Darin haben die Richter:innen eine strategisch wichtige und herausfordernde Position (Čuroš, 2025). Dies gilt nicht nur für das deutsche Bundesverfassungsgericht, sondern auch für die ordentliche Gerichtsbarkeit, die Fach- und die Landesgerichtsbarkeiten.

Doch auch unterhalb der Eskalationsstufe der autoritären Zerstörung des Rechtsstaates sind Gerichte zentral für das Funktionieren der Demokratie. Sie haben im System der Gewaltenteilung eine Kontrollfunktion, geben aber auch Aufträge an den Gesetzgeber. Manchmal meinen Richter:innen, der „Gesetzgeber hat aber nicht genügend nachgedacht“ (Spellbrink, 2009, S. 100) oder es gibt „Normen, die übertragen die Verantwortung von vorn hinein der Rechtsprechung“ (Spellbrink, 2009, S. 101). Deshalb ist es von Belang, zu verstehen, wer auf der Richterbank sitzt und wie sich dies auf die Rechtsprechung auswirkt. Letzteres stellt die Forschung aufgrund des Beratungsgeheimnisses (Kranenpohl, 2010) vor methodische Herausforderungen (Lautmann, 1972; Rottleuthner, 1984). Doch auch schon die erste Frage ist untererforscht. Der folgende Artikel möchte einen Beitrag leisten, dieses Dilemma für die Sozialgerichtsbarkeit mit ersten Befunden zu verkleinern.

1.1 Fachgerichtsbarkeiten als Leerstelle der Politikwissenschaft

Die politikwissenschaftliche Justizforschung richtet ihr Augenmerk auf das Bundesverfassungsgericht (BVerfG). Das gilt für Studium und Lehrinhalte (Becker, 2022; Beyme, 2023; Mannewitz & Rudzio, 2022; Schmidt, 2022) und für die Forschung. Diese widmet sich dem Verhältnis von Recht und Politik sowie der Funktion und Wirkung des Gerichts als letztinstanzlichem Entscheider (van Ooyen & Möllers, 2023). Das Vertrauen in das BVerfG ist in den verschiedenen Umfragen beständig hoch (Institut für Demoskopie Allensbach, 2024, S. 11 f.; Schnaudt, 2020, S. 141; Vorländer, 2023, S. 11). Damit wird die Autorität und Glaubwürdigkeit des Gerichts als Faktor in der Demokratie relevant (Schaal, 2004; Schaal & Vorländer, 2002). Durch dieses Interesse am BVerfG entsteht ein instruktiver Austausch zwischen Rechtswissenschaft, Soziologie und Politikwissenschaft. Fragen betreffen hier nicht nur die materielle Ebene des Verfassungsrechts, sondern auch seine institutionelle Einrichtung und formale Begründungskultur.

Die Fachgerichtsbarkeiten sind dagegen eine Leerstelle in der Forschung (mit Ausnahmen: Rehder, 2011; Rehder, 2019). Vor ihnen werden jedoch Konflikte verhandelt, die Anzeiger für gesellschaftliche Probleme sein können: Lösung von Tarifbindungen und Folgen für Arbeitsbedingungen, Anerkennung von Rehabilitationsleistungen nach Arbeitsunfällen, Mietrechtsstreitigkeiten in Ballungsräumen, Anerkennung von Erwerbsminderungsrenten, Definition von Herkunftsländern als sichere Drittstaaten. In allen diesen Politikfeldern finden politische Kämpfe statt, die sich ins Recht übersetzen (müssen) (Buckel et al., 2023; Welti, 2025).

Erfreulicherweise werden diese Forschungsfelder inzwischen zunehmend bearbeitet. Beispielsweise wurde auf die arbeitsgerichtliche Rechtsprechung zum politischen Streik und NS-Kontinuitäten hingewiesen (Tschinker, 2023). Die soziale Schiefelage an Strafgerichten

Wohlbefinden als Steuerungsinstrument: Positive Psychologie für menschenzentrierte Verwaltungsdienste

Olivia Jürgenssen, Marianna Rovner, Stefan Handke

Zusammenfassung: Die Verwaltungsdigitalisierung in Deutschland bleibt trotz technischer Fortschritte und gesetzlicher Grundlagen wie dem Onlinezugangsgesetz (OZG) hinter ihren Erwartungen zurück. Die geringe Nutzung digitaler Verwaltungsleistungen verweist auf Defizite in ihrer Gestaltung, was insbesondere auf Defizite in Bezug auf Nutzerorientierung und psychologische Wirkung zurückzuführen ist. Dieser Beitrag argumentiert, dass eine menschenzentrierte Gestaltung digitaler Verwaltungsdienste nicht nur deren Inanspruchnahme erhöht, sondern auch das Vertrauen der Bürger:innen in den Staat stärkt. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie Prinzipien der Positiven Psychologie – insbesondere die Förderung von Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit – zur Verbesserung der digitalen Daseinsvorsorge beitragen können. Auf Basis theoretischer Konzepte wie Human-Centered Design, Public Value und der Selbstbestimmungstheorie wird ein interdisziplinärer Ansatz entwickelt, der die digitale Transformation der Verwaltung als Chance für ein neues, vertrauensstiftendes Staatsverständnis begreift. Exemplarisch werden proaktive und lebenslagenorientierte Verwaltungsservices als praktische Anwendung dieser Perspektive diskutiert.

Schlagwörter: Digitale Daseinsvorsorge; Menschenzentrierung; Proaktive Verwaltung; Positive Psychologie; universelle psychologische Grundbedürfnisse

Well-being as a Management Tool: Positive Psychology for Human-Centered Public Services

Abstract: Despite technical advances and legal frameworks such as the Online Access Act (OZG), the digitization of public administration in Germany continues to fall short of expectations. The low uptake of digital public services points to shortcomings in their design – particularly with regard to user-centricity and psychological impact. This article argues that a human-centered design of digital administrative services not only increases their usage but also strengthens citizens' trust in the state. The focus is on how principles of positive psychology – particularly the promotion of autonomy, competence, and relatedness – can contribute to improving digital public services. Based on theoretical concepts such as human-centered design, public value, and self-determination theory, an interdisciplinary approach is developed that views the digital transformation of public administration as an opportunity for a new, trust-building understanding of the state. Proactive and life-situation-oriented administrative services are discussed as practical applications of this perspective.

Keywords: Digital public services; human-centered approach; proactive administration; positive psychology; universal basic psychological needs

1 Einleitung

Die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung hat in den letzten Jahren in Deutschland ein beachtliches Ausmaß erreicht. Gesetzliche Vorgaben wie das Onlinezugangsgesetz (OZG) und umfangreiche Investitionen in IT-Infrastruktur haben die Bereitstellung digitaler Verwaltungsleistungen, insbesondere im Bereich der Daseinsvorsorge, erweitert (Bogumil & Gräfe, 2024). Einerseits umfasst die digitale Daseinsvorsorge die Bereitstellung grundlegender staatlicher Leistungen (z. B. Sozialleistungen, Grundversorgung, Bildungs- und Gesundheitsangebote) über digitale Kanäle und ist damit ein zentrales Element einer modernen, bürgerorientierten Verwaltung (Papenfuß et al., 2022). Andererseits wird die digitale Daseinsvorsorge im Sinne der Datengewinnung, -übertragung, -speicherung, -verarbeitung, und -bereitstellung als neue Säule neben bestehender Daseinsvorsorge beschrieben (Papenfuß & Meier, 2024). Hierdurch entsteht auch eine Verbindung zu Smart City-Initiativen (Heine et al., 2025). Grundsätzlich zielt die Digitalisierung in der Daseinsvorsorge darauf ab, die Lebensqualität der Bürger:innen durch den Einsatz technischer und elektronischer Informationsverarbeitungs- und Kommunikationstechnologien zu verbessern (Bogumil & Gräfe, 2022). Dieses Verständnis findet auch in den Leitlinien der Smart City Anwendung, die darauf abzielen, lebenswerte, inklusive und responsive Räume für die Gesellschaft zu schaffen (Becker et al., 2023; Vogel et al., 2018). In der Praxis zeigt sich, dass das Konzept der Lebensqualität und damit verbundener Bürgernähe unterschiedlichen Interpretationen unterliegt, was zu konzeptioneller Unklarheit und Herausforderungen in der Wirkungsmessung führt (Becker et al., 2023; Heine et al., 2025; Klenk et al., 2025). Das zeigt sich besonders im Hinblick auf die Modernisierung und Digitalisierung der Bürgerservices: Die organisatorischen Veränderungen zur Verbesserung der Strukturen und Abläufe auf der Grundlage des Antragserfordernisses reichen nicht aus, um einen verbesserten Zugang zu gewährleisten. Demgegenüber führen digitale Dienste häufig zur Entstehung neuer Barrieren, verstärken bestehende und haben einen Anteil daran, dass das Vertrauen in staatliche Leistungsfähigkeit sinkt (Initiative D21 e.V., 2025; Peter & Lühr, 2021).

Der dms-Themenschwerpunkt „*Digitale Daseinsvorsorge: Probleme, Positionen und interdisziplinäre Perspektiven*“ (Papenfuß & Polzer, 2025) hat die vielschichtige Bedeutung dieses Feldes eindrucksvoll herausgearbeitet. Er verdeutlicht, dass die digitale Daseinsvorsorge nicht nur technische Infrastruktur, sondern auch Fragen der Zugänglichkeit, Gerechtigkeit und gesellschaftlichen Teilhabe berührt. Ebenso wurde das vielschichtige Konzept des individuellen Wohlbefindens aus psychologischen und technischen Perspektiven diskutiert und ein Vorschlag dazu unterbreitet, anhand welcher Kriterien die Effekte von Daseinsvorsorgeleistungen auf das Wohlbefinden beurteilt werden können (Heine et al., 2025). Während bestehende Ansätze primär ethische und technische Parameter analysieren, rückt die psychologische Dimension des Vertrauens, die maßgeblich durch die Erfüllung menschlicher Grundbedürfnisse beeinflusst wird, zunehmend in den Fokus der Betrachtung. Vor allem die emotionale Wirkungsebene digitaler Transformation stellt im Diskurs ein Desiderat dar.