



# Missionsorientierte Politik in Deutschland: Wie wir vorankommen

## Impressum

© Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

April 2025

### Herausgeber

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256

33311 Gütersloh

Telefon +49 5241 81-0

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

### Verantwortlich

Daniel Posch

### Autor:innen

Ralf Lindner, Andreas Hummler,

Florian Wittmann, Daniel Posch

### Zitationshinweis

Lindner R., Hummler A., Wittmann F., Posch D.

(2025). Missionsorientierte Politik in Deutschland:

Wie wir vorankommen. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.).

Gütersloh.

### Bildrechte

Titelfoto: © Lukas Gojda - stock.adobe.com

Der **Text** und die **Grafiken** dieser Publikation sind

lizenzieren unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0) Lizenz.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>



Davon ausgenommen sind alle **Fotos** und **Logos**, sie sind urheberrechtlich geschützt, unterfallen nicht der oben genannten CC-Lizenz und dürfen nicht verwendet werden.

### Layout

Markus Diekmann

DOI [10.11586/2025032](https://doi.org/10.11586/2025032)

# Missionsorientierte Politik in Deutschland: Wie wir vorankommen

Ralf Lindner, Andreas Hummler, Florian Wittmann, Daniel Posch

# 1 Mit Missionen den großen Herausforderungen begegnen

---

Deutschland steht vor großen Herausforderungen – wirtschaftlich, technologisch, ökologisch und sicherheitspolitisch. Der Druck, effektive Lösungen für komplexe Problemlagen zu entwickeln, steigt. Gefragt sind politische Ansätze, mit denen strategische Ziele gezielt und mit der nötigen Geschwindigkeit erreicht werden können. Missionsorientierte Politik bietet hierfür ein vielversprechendes Instrumentarium.

**Missionsorientierte Ansätze** eignen sich insbesondere für Problemlagen, die durch hohe Komplexität und zugleich dringenden Handlungsbedarf gekennzeichnet sind. Dazu zählen:

- die beschleunigte Entwicklung von Technologien und deren Nutzbarmachung für die praktische Anwendung,
- die umfassende und beschleunigte Modernisierung komplexer Systeme – von Nachhaltigkeitstransformationen und Klimaneutralität über Digitalisierung bis zur Weiterentwicklung von sicherheits- und verteidigungspolitisch relevanten Systemen,
- die gezielte Förderung technologischer Souveränität und strategischer Autonomie,
- die Umsetzung industriepolitischer Schwerpunktsetzungen in Kombination mit der Erhöhung von Wettbewerbsfähigkeit,
- die Adressierung spezifischer regionaler Herausforderungen.

Neben einer höheren Effektivität bei der Zielerreichung bietet eine konsequente Missionsorientierung auch erhebliche Effizienzgewinne – etwa durch die Reduktion von Doppelstrukturen und die gezielte Nut-

zung von Synergien im Rahmen strategischer Priorisierung. Missionsorientierung hat sich insbesondere in der OECD-Welt als weit verbreitetes politisches Instrument etabliert. Die Europäische Union, zahlreiche Nationalstaaten aber auch einzelne Regionen setzen den Ansatz in verschiedenen Politikfeldern ein – teils mit sehr unterschiedlichen Ausprägungen. Diese vielfältigen Erfahrungen bieten wertvolle Hinweise für die Formulierung, Instrumentierung und die Governance von Missionen.

Auch in Deutschland kann auf Erfahrungen mit missionsorientierter Innovationspolitik zurückgegriffen werden. Mit der Hightech Strategie 2025 der Bundesregierung (BMBF 2018) wurden erstmals zwölf Missionen definiert, und sechs weitere folgten im Rahmen der nachfolgenden Zukunftsstrategie Forschung und Innovation von 2023 (BMBF 2023). Aus beiden Strategien – und den deutlich gewordenen Defiziten bei der Gestaltung und Umsetzung – lassen sich wichtige Schlüsse für künftige Missionen ziehen (Roth et al. 2021; EFI 2023, 2024, 2025; Forum #Zukunftsstrategie 2025).

Die Entscheidung, missionsorientierte Politik auf Bundesebene fortzuführen, ist bereits gefallen: Im Koalitionsvertrag vom April dieses Jahres haben sich die künftigen Regierungsparteien ausdrücklich dazu bekannt. Für eine erfolgreiche Umsetzung sind nun gezielte Weichenstellungen erforderlich.

Der vorliegende Policy Brief richtet den Blick auf eben diese zentralen Weichenstellungen für missionsorientierte Politik in Deutschland. Er fasst zentrale Einsichten und aktuelle Erfahrungen kompakt zusammen und bietet jenen, die mit der Gestaltung und Implementierung künftiger Missionen betraut sind, praxisnahe Orientierungshilfe für wirksame Missionspolitik.

Zwei Botschaften stehen dabei im Vordergrund:

**1. Missionsorientierte Politik bietet erhebliches Potenzial, gezielte Veränderungen anzustoßen.**

Das gilt nicht nur für die strategische Förderung von Schlüssel- und Zukunftstechnologien – etwa in Bereichen wie Mikroelektronik oder Quantentechnologien –, sondern ebenso für die Bewältigung sogenannter *wicked problems* wie die Dekarbonisierung des Verkehrssektors oder den Aufbau einer Kreislaufwirtschaft. **Zugleich sind ihre Gestaltung**

**und Umsetzung hoch anspruchsvoll.** Bestehende Herangehensweisen und Prozesse reichen in der Regel nicht aus, um Missionen wirksam umzusetzen – **institutionelle Innovationen sind unerlässlich.**

**2. Die nächste Generation missionsorientierter Politik muss nicht bei null anfangen.**

Erste Erfahrungen und neu geschaffene Strukturen – etwa im Rahmen der Zukunftsstrategie – bieten eine wertvolle Grundlage, auf der aufgebaut und erfahrungsbasiert weiterentwickelt werden kann.

## 2 Was Missionen ausmacht: Zentrale Merkmale und Funktionen

---

### Missionen adressieren spezifische Aspekte gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen

In den letzten Jahren haben „Missionen“ und „missionsorientierte Politik“ sowohl empirisch als auch begrifflich einen rasanten Aufstieg erlebt - bis hin zu einer teilweise inflationären Verwendung („*Missionsflation*“). Nicht selten wurde der Missionsbegriff nur als übergreifendes Label für herkömmliche Förderprogramme im Bereich der Forschungs-, Technologie- und Innovationspolitik (FTI-Politik) genutzt, die ausgewählte gesellschaftliche, ökologische oder ökonomische Problemfelder adressieren. Diese Formen der stärkeren „Direktionalität“ von FTI-Politik sind ausdrücklich **nicht** Gegenstand dieses Policy Briefs. Unter missionsorientierter Politik verstehen wir hingegen einen spezifischen Politikansatz, mit dessen Hilfe konkrete, idealerweise quantifizierbare Ziele innerhalb eines klar bestimmten Zeitrahmens erreicht werden sollen. Es handelt sich dabei um einen systemischen Ansatz, der die Ressourcen öffentlicher wie auch privater Akteure strukturiert bündelt, um zuvor definierte Zielstellungen – etwa hinsichtlich technologischer

Souveränität, Sicherheit, resilienter Wertschöpfungsketten oder Kreislaufwirtschaft – effektiv und effizient innerhalb des festgelegten Zeitrahmens zu erreichen. Einzelne Elemente dieses Ansatzes finden sich auch in der politischen Praxis, ohne dass dabei explizit auf die entsprechende Begrifflichkeit zurückgegriffen wird. Die europäische Industriepolitik stellt hierfür ein anschauliches Beispiel dar. Letztlich sind die verwendeten Bezeichnungen nebensächlich und sollten als Konventionen verstanden werden. Entscheidend ist vielmehr, dass sich der Ansatz der Missionsorientierung insbesondere für jene Problemstellungen eignet, die von besonders hoher politischer Dringlichkeit und zugleich erheblicher Komplexität geprägt sind.

### Missionsorientierte Politik erfordert ressortübergreifenden Policy-Mix

Obwohl die ersten konzeptionellen Vorschläge für eine neue Missionsorientierung vor einigen Jahren überwiegend auf den Bereich der FTI-Politik ausgerichtet waren (vgl. Mazzucato 2018), haben sich sowohl die Debatte als auch die praktische Anwendung des Ansatzes in vielen OECD-Ländern inzwischen deutlich über

das Feld der Innovationspolitik hinausentwickelt und erstreckt sich mittlerweile auf zahlreiche Politikfelder.

Neben überwiegend wissensgetriebenen Missionen, die beispielsweise das Ziel verfolgen, bestimmte technologische Entwicklungen zu beschleunigen (wie bspw. die finnische 6G Bridge Mission oder die Batteriezellenforschung im Rahmen der deutschen Hightech-Strategie 2025), sind in jüngerer Zeit zunehmend Missionen auf den Weg gebracht worden, die gezielt auf Veränderungen ausgewählter Sektoren abstellen – sei es die Dekarbonisierung bestimmter Industriezweige, der Umbau von Mobilitätssystemen oder die Digitalisierung ausgewählter Bereiche.

Eine wesentliche Anforderung, die sich aus der Adressierung dieser komplexen Herausforderungen ergibt, ist die Notwendigkeit zur gezielten Verknüpfung von Maßnahmen und Instrumenten aus unterschiedlichen Sektoren bzw. Ressorts. Forschungs- und innovationspolitische Instrumente erfüllen im Policy-Mix meist eine wichtige funktionale Rolle, jedoch nicht zwingend immer die zentrale. Je nach konkreter Mission sind neben klassischen Förderinstrumenten auch weitere Instrumententypen wie Steuern, Regulierung, Investitionen sowie Informations- und Beteiligungsformate einzubeziehen. Für eine gelingende Gestaltung und Umsetzung von Missionen gewinnen somit ressortübergreifende Koordination und die Einbeziehung sektorspezifischen Wissens erheblich an Bedeutung.

## Kein „Schema F“

Die häufige Verwendung des Missionsbegriffs mag den Eindruck vermitteln, es gäbe ein einheitliches oder gar allgemeingültiges Schema, wie Missionen auszugestalten sind. Das Gegenteil ist der Fall: Missionen sind in ihrer konkreten Ausprägung so vielfältig wie die Problemkonstellationen, die sie adressieren. Der Blick auf die europäischen und internationalen Beispiele missionsorientierter Initiativen bestätigt eindrucksvoll die große Vielfalt sowohl auf der thematischen Ebene, von Kreislaufwirtschaft über autonomes Fahren bis hin zu Ernährungsprogrammen an Schulen, als auch des jeweiligen Umfangs, der von sehr forschungsfo-kussierten Missionen (bspw. die australische Net Zero

Mission) bis zu weitreichenden transformativen Vorhaben (bspw. der Kreislaufwirtschaftsmision der niederländischen Topsektoren) reicht<sup>1</sup>.

Generell gilt, dass Missionen jeweils in Abhängigkeit von der Problemstellung, den (macht)politischen Ambitionen und Gelegenheitsstrukturen, den finanziellen Spielräumen, den gegebenen Fähigkeiten der mit der Umsetzung betrauten Organisationen und den Bedingungen der betroffenen Politikfeld(er) zu gestalten sind. Zwar kann bei den Entscheidungen über Instrumentierung und Umsetzung auf wertvolle Erfahrungen, Lehren und ggf. Routinen der beteiligten Akteure aus dem jeweiligen Handlungskontext zurückgegriffen werden. Der Formulierungsprozess, das Design und das jeweils geeignete Governance-Arrangement müssen allerdings für jede Mission spezifisch entwickelt werden.

## Kräfte über verschiedene Ebenen bündeln

Die Europäische Union hat im Rahmen des aktuellen Forschungsrahmenprogramms fünf Missionen definiert. Vor dem Hintergrund knapper öffentlicher Mittel kann es für nationale Regierungen sinnvoll sein, eigene Missionen gezielt mit den europäischen Initiativen zu verbinden, um Ressourcen zu bündeln und letztlich die Schlagkraft der Missionen zu erhöhen. Internationale Erfahrungen zeigen zudem, dass die bewusste Verknüpfung von nationalen Missionen mit den EU-Missionen eine stabilisierende Wirkung auch über Legislaturperioden hinweg entfalten kann.

Das Ressourcen- und Effizienzargument gilt ebenso für die Einbeziehung der subnationalen Ebene. Bislang wurden die Länder bei den Missionen der Hightech Strategie 2025 sowie der Zukunftsstrategie der Bundesregierung nicht oder lediglich am Rande berücksichtigt – und das, obwohl es auf Landes- und kommunaler Ebene eine Vielzahl an Initiativen gab und gibt, die ähnliche Ziele wie die Missionen des Bundes verfolgen (vgl. Zenker et al. 2024). Dass der Koalitionsvertrag (CDU / CSU / SPD 2025: 77) die Einbindung der Länder bei den Missionen einer künftigen „Hightech Agenda für Deutschland“ anstrebt, ist daher ausdrücklich zu begrüßen.

1 Siehe Kuittinen et al. (2018) sowie den OECD STIP-Compass zu missionsorientierten Politiken (<https://stip.oecd.org/moip/>) und die mission data platform des TRAMI-Projekts (<https://mission-data-platform.eu>).

## Balance zwischen Innovation und Kontinuität

Die bestehenden Strukturen und Prozesse der traditionellen FTI-Politik erweisen sich in der Regel als unzureichend, um den komplexeren Anforderungen missionsorientierter Politik gerecht zu werden (vgl. Roth et al. 2021; Lindner et al. 2022; EFI 2025; Forum #Zukunftsstrategie 2025). Neben der bewussten strategischen Zielbestimmung von Missionen ist daher auch eine vertiefte Auseinandersetzung mit den erforderlichen Umsetzungs- und Governance-Strukturen zentral für ihren Erfolg.

Gefordert sind innovative Herangehensweisen und – zumindest in Teilen – eine disruptive Abkehr von organisationalen Routinen und Kulturen. Gleichzeitig bedarf es einer Kontinuität im Umgang mit dem vorhandenen Wissen über missionsorientierte Politik. Im Rahmen der Hightech Strategie 2025 sowie der Zukunftsstrategie wurde wertvolles Erfahrungswissen über missionsorientierte Politik generiert und teilweise

wissenschaftlich fundiert. Dieses Wissen sollte systematisch aufgearbeitet und gezielt für die Weiterentwicklung einer nächsten Generation missionsorientierter Politiken nutzbar gemacht werden.

### BOX 1: Definition missionsorientierte Politik

Wir verstehen Missionsorientierte Politik als einen sektor- und ressortübergreifenden Ansatz, um klar formulierte Ziele zu erreichen, die drängende gesellschaftliche Herausforderungen betreffen. Die Ziele müssen eindeutig sowie mess- und überprüfbar definiert sein und innerhalb eines verbindlichen Zeitrahmens umgesetzt werden. Nur wenn Missionen auch auf Verhaltens- und Strukturveränderungen abzielen, liefern sie Beiträge zu umfassenden Systemtransformationen. Praktiken, Akteurskonstellationen und Institutionen müssen infolge der Transformationen neu konfiguriert werden. (nach Lindner et al. 2021: 7)

## 3 Was bei der Formulierung von Missionen zu beachten ist

---

Der Formulierungsprozess stellt aufgrund seiner strukturierenden Wirkung einen entscheidenden Faktor für den späteren Erfolg von Missionen dar. Als vorgelagerte Phase vor dem Missionsdesign und der Implementierung prägt er maßgeblich deren inhaltliche und strategische Ausrichtung.

Zudem bringt die Missionsformulierung – ebenso wie die nachfolgenden Phasen – spezifische Anforderungen an die Politikgestaltung mit sich, welche in der Praxis häufig nicht erfüllt werden (Larrue 2021). Dies dürfte auch daran liegen, dass es oft an konkretem Orientierungs- und Handlungswissen auf Seiten der mit der Gestaltung von Missionen beauftragten Akteuren mangelt (Wittmann et al. 2024)

Vielmehr ist zu beobachten, dass bisherige Formulierungsprozesse weitgehend den etablierten Verfahren und Routinen klassischer FTI-Politikgestaltung folgen. Die deutsche Hightech Strategie 2025 wie auch die nachfolgende Zukunftsstrategie sind zwei Beispiele hierfür.

### Worauf es ankommt

Viele Initiativen, die das Missions-Etikett verwenden, verharren bei der Zielformulierung in der Logik problem- oder „challenge-orientierter“ Programme. Zwar werden Bezüge zu den großen gesellschaftlichen Herausforderungen hergestellt und Fördernehmende

sind angehalten, Beiträge zu deren Bewältigung zu leisten. Dennoch fehlt es oftmals an konkreten Handlungsbezügen. Missionen sind jedoch gerade als Übersetzungs- und Konkretisierungsschritt zu verstehen, durch den Teile einer gesamtgesellschaftlichen Herausforderung in politisch handhab- und lösbare Problembereiche überführt werden. Gut formulierte Missionen legen den Fokus auf ausgewählte und realistischerweise auch lösbare Aspekte einer umfassenden Herausforderung („narrowing down“). Eng damit verknüpft ist die Notwendigkeit, bei der Formulierung von Missionen klare Schwerpunkte und politische Prioritäten zu setzen.

Der Wesenskern missionsorientierter Politik besteht darin, konkrete Ziele innerhalb eines bestimmten Zeithorizonts zu erreichen. Eine zentrale Herausforderung bei der Festlegung der Ziele und des Zeitrahmens liegt in der Bestimmung, des geeigneten Ambitionsniveaus der Mission. Oft wird versucht, möglichst weitreichende und umfassende Zielsetzungen, die viele Bereiche und Sektoren betreffen, in eine Mission zu integrieren. Diese übersteigen jedoch häufig die tatsächlichen politischen Handlungsmöglichkeiten – etwa in Bezug auf Umsetzungskapazitäten und verfügbare Ressourcen.

Überfrachtete und überambitionierte Missionen sind für die politische Legitimation von Missionen ebenso schädlich wie ambitionslose und vage formulierte Missionen, die kaum geeignet sind, den Status quo zu verändern. Daher gilt es durchaus ambitionierte, aber zugleich auch realistisch umsetzbare Missionsziele zu definieren. Klare, unmissverständliche Zielsetzungen sind entscheidend für gelingende Missionen. Idealerweise verfolgt eine Mission mess- und quantifizierbare Ziele, deren Erreichung im Verlauf überprüft werden kann. Doch auch komplexere Zielsetzungen sind möglich – etwa die Steigerung systemischer Resilienz –, die sich nicht ohne Weiteres in Zahlen ausdrücken lassen. In solchen Fällen ist es umso wichtiger, die Ziele mithilfe klar umrissener und messbarer Unterziele so zu formulieren, dass sie möglichst wenig Interpretationsspielraum zulassen.

Eng mit der (messbaren) Zielsetzung verbunden ist die Bestimmung des Zeithorizonts, innerhalb dessen die Ziele erreicht werden sollen. Bei der Gestaltung von Missionen existiert ein breites Spektrum an Möglichkeiten – von eher kurzfristigen Missionen (etwa fünf bis zehn Jahre) bis hin zu sehr langfristig ausgerich-

teten Vorhaben, die sich über mehrere Dekaden erstrecken. Insbesondere Missionen, die tiefgreifende Veränderungen in Sektoren oder ganzen Systemen anstreben, lassen sich realistischerweise nicht innerhalb einer einzigen Legislaturperiode umsetzen. Die Festlegung von Zwischenzielen ist daher empfehlenswert: Sie bietet den Akteuren Orientierung über den Zeitverlauf hinweg und verhindert, dass sich die Missionsaktivitäten zu stark vom in ferner Zukunft liegenden Endziel entkoppeln. Box 2 enthält eine erste Orientierungshilfe für die Formulierung der zentralen Aussagen einer Mission – dargestellt in Form eines Lückentextes.

### BOX 2: Formulierungshilfe für die Kernaussagen einer Mission

#### Mission mit zeitlichen Zwischenzielen:

- Bis [JAHR] werden [BETEILIGTE AKTEURE] im Bereich [RELEVANTE SEKTOREN] eine Reduktion/Steigerung von [ZIELGRÖSSE] in Höhe von [QUANTITATIVER ZIELWERT] erreichen. BIS [JAHR] werden wir [QUANTITATIVES ZWISCHENZIEL] erreichen.

#### Mission mit einem angestrebten Zielzustand und sektorbezogenen Unterzielen:

- Bis [JAHR] werden [BETEILIGTE AKTEURE] [ZIELZUSTAND] erreicht haben, d.h. [KLÄRUNG DES KONZEPTS/ABGRENZUNG] werden zu [QUANTIFIZIERTES ZIEL] betragen. Hierfür wird bis [JAHR] [SEKTOR 1] [QUANTITATIVES Unterziel 1] erreichen und [SEKTOR 2] [QUANTITATIVES Unterziel 2].

Quelle: Wittmann et al. 2024: 18

## Warum sich ein umfassender Formulierungsprozess lohnt

Die Vielfalt denkbarer Missionen und jeweils unterschiedliche Kontextbedingungen machen es erforderlich, dass für jede Mission ein individuell angepasster Formulierungsprozess konzipiert werden sollte – ein „one-size-fits-all“-Prozess existiert nicht und wäre

auch nicht zielführend. Abermals ist zu betonen, dass die herkömmlichen, stark formalisierten Prozesse der Ministerialverwaltungen zur Gestaltung und Ausformulierung von klassischen Fördermaßnahmen ebenfalls nicht ausreichend sind, den besonderen Anforderungen ambitionierter Missionspolitik gerecht zu werden. Insbesondere fehlt es an co-kreativen Mitgestaltungsmöglichkeiten der relevanten Akteure, die über die üblichen konsultativen Verfahren der Beteiligung hinausgehen. Bei der Entwicklung eines Missionsformulierungsprozesses sollten folgende **Aspekte** berücksichtigt werden:

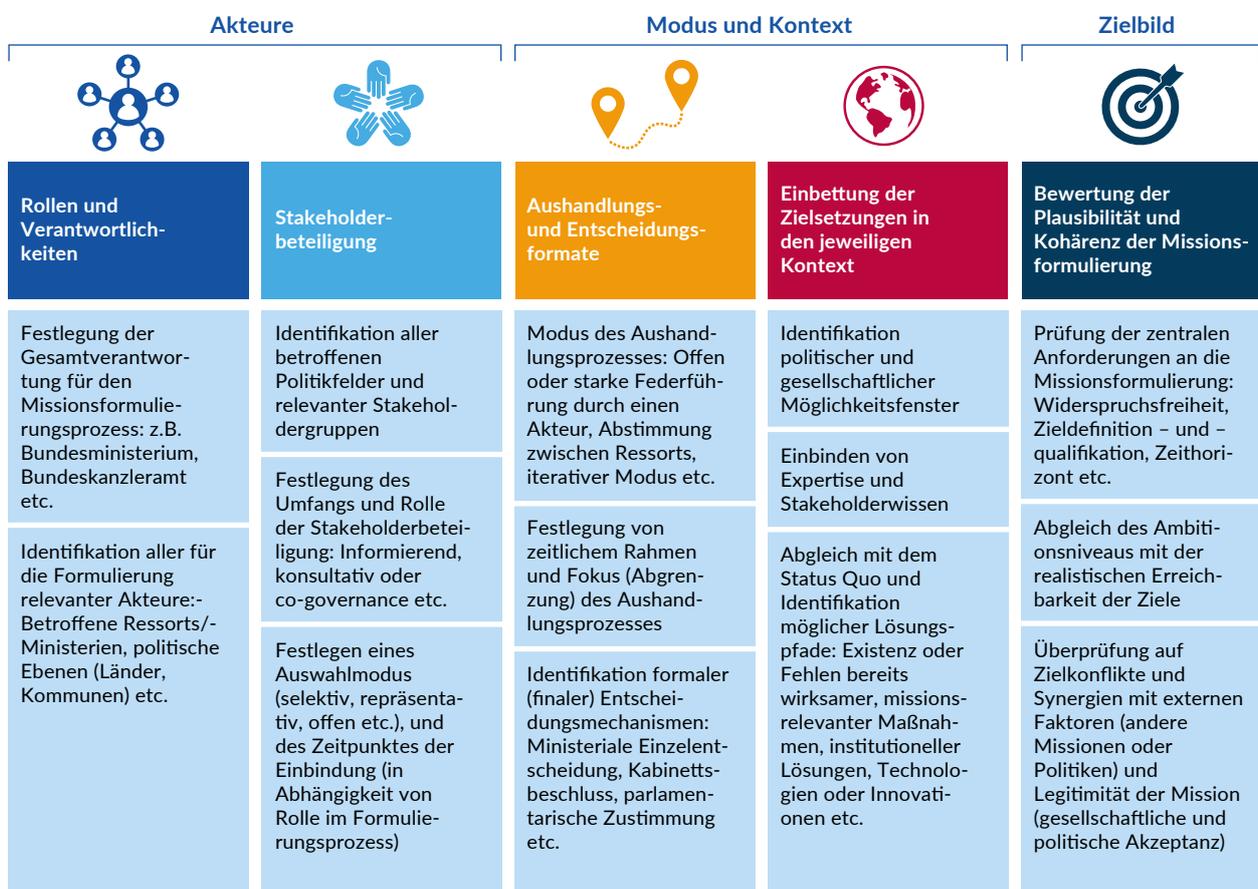
- Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten
- Effektive Stakeholderbeteiligung
- Bestimmung geeigneter Aushandlungs- und Entscheidungsformate

- Einbettung der Zielsetzungen in den jeweiligen Kontext
- Bewertung der Plausibilität und Kohärenz der Missionsformulierung

## Weshalb es einen Paradigmenwechsel bei der Stakeholderbeteiligung braucht

Die wirksame Einbindung der relevanten Akteure aus den von einer Mission betroffenen Politikfeldern ist ein zentrales Charakteristikum eines erfolgreichen Missionsformulierungsprozesses (vgl. Bergek et al. 2023). Sie erfüllt dabei verschiedene Funktionen – unter anderem verbessert sie die sachgerechte und praxistaugliche Ausgestaltung der Mission, erhöht deren

ABBILDUNG 1 **Komponenten des Missionsformulierungsprozess**



Legitimation und trägt zur Vermeidung von Konflikten bei, indem sie potenzielle Widerstände frühzeitig antizipiert.

Besonders bedeutsam für den späteren Erfolg einer Mission ist jedoch die Mobilisierungs- bzw. Aktivierungsfunktion effektiver Partizipation. Durch Mitwirkung an geeigneten Prozessschritten der Missionsformulierung und -umsetzung erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass privatwirtschaftliche und zivilgesellschaftliche Akteure die Ziele der Mission mittragen und aktiv an deren Erfüllung mitwirken. Insbesondere transformativ ausgerichtete Missionen, die sowohl Struktur- als auch Verhaltensänderungen bewirken sollen, werden ohne die Übertragung von Mitverantwortung für die Mission auf zentrale Stakeholder kaum gelingen.

Jedoch beschränkte sich die Stakeholderbeteiligung sowohl in der Hightech Strategie 2025 als auch bei der Zukunftsstrategie überwiegend auf konsultative Foren, die den Missionsfortschritt kritisch-konstruktiv durch Analysen und Empfehlungen begleiteten (siehe z.B. Forum #Zukunftsstrategie 2025). Während diese Beratungsforen als „*sounding boards*“ unbestritten wertvolle Einsichten über Stärken und Schwächen der Missionsumsetzung liefern, greift diese Art der Stakeholderbeteiligung zu kurz, da sie sich auf Kommentare von der „Seitenlinie“ des missionspolitischen Spielfelds beschränken müssen.

Ein Paradigmenwechsel in der Art und Tiefe der Stakeholderbeteiligung erscheint daher angezeigt. Künftig sollten Akteure aus Wirtschaft und Gesellschaft nicht nur (an)gehört, sondern ernsthaft in die Formulierung und Umsetzung involviert werden – mit der Möglichkeit Mitverantwortung zu übernehmen. Beispiele aus anderen europäischen Ländern wie dem niederländischen Ansatz der TopSektoren und den entsprechenden Transition Teams können dabei als Anregungen für die konkrete Ausgestaltung einer wirksameren Beteiligung dienen.

## Missionen konsequent als Mehrebenen-Politik begreifen

Dass missionsorientierte Politik aufgrund ihres meist sektor- und ressortübergreifenden Charakters erhebliche Anforderungen an die Koordination zwischen

den beteiligten Ministerien stellt, ist offensichtlich (vgl. Lindner et al. 2022). Weniger beachtet wird bislang jedoch, dass viele Missionen nicht nur eine wirksamere horizontale, sondern ebenso eine vertikale Abstimmung erfordern. Je nach Zuschnitt einer Mission und den betroffenen Politikfeldern, sind im bundesdeutschen Kontext die Länder und ggf. auch die kommunalen Gebietskörperschaften wichtige Akteure bei missionsorientierten Politiken.

Gerade in Politikbereichen wie Energie, Mobilität, Industrie oder Gesundheit kommt den Ländern und Kommunen (und ihren Verwaltungen) eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung zu. Hier gilt es, geeignete Arenen gemeinsamer Zielfindung und Umsetzung zwischen Bund und Ländern (und ggf. Kommunen) zu entwickeln bzw. bestehende Formen der Bund-Länder-Zusammenarbeit für missionsorientierte Politik zu nutzen. Verschenkt wurden bislang auch die Chancen, die in einer bewussten Verknüpfung bundesdeutscher Missionspolitik mit entsprechenden Initiativen der EU liegen.

### Box 3: Grundsätze erfolgreicher Missionsformulierung

- Missionen erfordern ein Denken ausgehend von aktuellen, relevanten Problemen anstatt von bestehenden Maßnahmen und Aktivitäten. Während Missionen selbstverständlich auf bestehenden Aktivitäten aufbauen sollen und müssen, sollten Missionen nicht als bloße Zusammenfassung bestehender Politikinstrumente und Strategien fungieren. Sie müssen politikfeldübergreifend gedacht und konzipiert sein, d.h. Maßnahmen und Instrumente verschiedener Sektoren aufeinander abstimmen und bündeln.
- Missionen sind nicht mit gesellschaftlichen Herausforderungen (Societal Challenges) gleichzusetzen. Vielmehr stellen sie einen Präzisierungsschritt dar, bei dem realistische und handhabbare Missionen/Zielsetzungen auf Basis spezifischer Probleme definiert werden.
- Missionen müssen Schwerpunkte setzen, ausgewählte Problemstellungen innerhalb gesellschaftlicher Herausforderungen priorisieren. Sie

müssen dabei explizit ausweisen, welche Aspekte der gesellschaftlichen Herausforderung bearbeitet werden. Es gilt einen klaren Handlungsauftrag an die beteiligten Akteur:innen zu kommunizieren.

- Der Missionsformulierungsprozess beinhaltet zeit- und diskussionsintensive Entwicklungs- und Aushandlungsprozesse. Er beschränkt sich nicht allein auf die Formulierung einer prägnanten „Vision“ oder Zielsetzung, sondern bereitet bereits das Missionsdesign- und die -implementierung vor.
- Effektive Stakeholderbeteiligung ist nicht nur entscheidend, um Missionen möglichst praxistauglich auszugestalten, sondern auch um Ownership zu erzeugen und Mitverantwortung bei den relevanten Akteuren zu ermöglichen.
- Es gibt kein standardisiertes Schema für den Missionsformulierungsprozess. Schwerpunkte und Herausforderungen hängen vielmehr vom jeweiligen Zugang ab. Je nach Kontext ergeben sich daraus unterschiedliche Anforderungen an den Prozess.
- Je nach Komplexität der Mission sollten inhaltlich abgestimmte und quantifizierbare Ziele festgelegt werden. Das stellt die Voraussetzung für die Identifikation geeigneter Handlungsinstrumente und der erfolgreichen Umsetzung von Lösungsansätzen dar.
- Angesichts der Komplexität des Politikansatzes, sollten Missionen Ziele setzen, deren Bearbeitung und Erreichung mehrere Legislaturperioden andauert. Dabei können zeitliche Zwischenziele Orientierung geben.
- Bei der Formulierung zeitlicher Zwischenziele wie inhaltlicher Unterziele, muss auf deren enge inhaltliche Verknüpfung geachtet werden. Andernfalls drohen Missionen zu einer losen Sammlung unverbundener Zielsetzungen zu verkommen.

Quelle: Wittmann et al. 2024: 10

Worauf es beim Design und der Steuerung von Missionen ankommt Während der Formulierungsprozess eine Verständigung über die Missionsziele und Zwischenziele sowie den zeitlichen Rahmen umfasst, sind in den weiteren Schritten zentrale Fragen der konkreten Ausgestaltung zu klären. Beim Missions-Design geht es insbesondere um die Bestimmung geeigneter Maßnahmen und Instrumente. Die Missions-Governance wiederum betrifft Fragen der Koordination, der kontinuierlichen Integration von Stakeholdern sowie der Gestaltung wirksamer Mechanismen für Monitoring, Evaluation und Lernen.

## Missions-Design: Wirkungspfade und Policy-Mix

Es empfiehlt sich, bei der Entwicklung einer Mission stets von den angestrebten Wirkungen auszugehen und darauf aufbauend jene Instrumente und Maßnahmen zu identifizieren, mit denen die Missionsziele erreicht werden können.

Als Planungsinstrument bieten sich sogenannte Wirkungspfade an, die die erwarteten Zusammenhänge zwischen Maßnahmen und Wirkungen sichtbar machen. Bei der Entwicklung der Wirkungspfade für eine Mission findet eine intensive Auseinandersetzung darüber statt, mit welchem Instrumenten-Mix und unter Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen die Missionsziele erreicht werden können (vgl. Wittmann et al. 2022). Auch andere Planungsinstrumente, wie Roadmaps (vgl. Gebert und Wächter 2024), können Beiträge leisten, das Missions-Design systematisch und strukturiert auszugestalten. Mit Blick auf die Instrumentierung sei nochmals daran erinnert, dass insbesondere bei transformativ ausgerichteten Missionen in der Regel ein breiter Policy-Mix erforderlich ist, der deutlich über die klassischen Instrumente der FTI-Politik hinausgeht und damit weitere Sektorpolitiken (bspw. Infrastrukturinvestitionen) und Instrumente (wie Regulierung, Information) einbezieht. Bei der Entwicklung des Missions-Designs, etwa mit Hilfe von Wirkungspfaden, ist stets der Kontext bestehender Fördermaßnahmen und Regulierungsstrukturen zu berücksichtigen. In aller Regel adressieren Missionen Problemfelder, die bereits mehr oder weniger intensiv von einem bestehenden Geflecht an politischen Interventionen geprägt sind.

Wichtiges Element des Missions-Designs ist somit die Auseinandersetzung mit allen relevanten Maßnahmen und ihr Abgleich mit den Zielen und Zeithorizonten der geplanten Mission. Wo es der Zielerreichung dient, sollten bestehende Instrumente gezielt mit der Mission verzahnt, integriert oder angepasst werden. Gleichzeitig gilt es, laufende Maßnahmen anzupassen, Fehlansätze zu korrigieren und gegenläufige Maßnahmen zu beenden. Gerade angesichts knapper öffentlicher Mittel ist der gezielte Abgleich mit bestehenden Maßnahmen ein zentraler Hebel, um Synergien zu heben und Wirksamkeit sicherzustellen.

## Stakeholderbeteiligung zu Mitverantwortung weiterentwickeln

Wie bei der Missionsformulierung ist auch in den weiteren Prozessschritten der Missionspolitik die effektive Mitwirkung von Stakeholdern eine wesentliche Gelingensbedingung. Neben der Nutzung sektorspezifischen Fachwissens – etwa bei der Entwicklung von Wirkungspfaden - geht es auch hier vor allem um die Aktivierung und Mobilisierung privatwirtschaftlicher und gesellschaftlicher Akteure, die konkrete Aufgaben bei der Missionsumsetzung übernehmen sollten. Um diese Mitverantwortung zu flankieren, sind beispielsweise Vereinbarungen zwischen der öffentlichen Hand und der Industrie über die Ausgestaltung regulatorischer Rahmenbedingungen einerseits und Investitionszusagen andererseits denkbar.

## Governance: Trade-off zwischen Funktionserfüllung und Ressourcenaufwand

Die bisherigen Umsetzungsversuche missionsorientierter Politik in Deutschland haben deutlich gemacht, vor welchen großen Herausforderungen die mit der Gestaltung und Umsetzung beauftragten Akteure in den Ministerialverwaltungen stehen (Roth et al. 2021; Lindner et al. 2022; EFI 2024 und 2025, Forum #Zukunftstrategie 2025). Diese Herausforderungen lassen sich primär auf drei interdependente strukturelle Defizite zurückführen:

- Barrieren des politisch-administrativen Systems, die eine produktive ressortübergreifende Koordination und Zusammenarbeit erschweren,
- organisationale Prozesse und Kulturen, die einer agilen Governance entgegenstehen und zudem von einer unzureichenden Fehlerkultur geprägt sind,
- geringe Bereitschaft, fehlende Praxis und unzureichende Ressourcenausstattung, um etablierte Entscheidungs- und Implementierungsprozesse zugunsten einer wirksamen Stakeholderbeteiligung zu öffnen.

Damit nach der Formulierung der Mission und dem Design überzeugender Maßnahmenbündel auch die Implementierung gelingt, ist die bewusste Auseinandersetzung mit der Governance-Struktur erforderlich. Ähnlich wie beim Formulierungsprozess gilt auch hier, dass kein Idealmodell existiert, welches auf jede Mission übertragen werden kann.

Die Erfahrungen mit den Umsetzungsdefiziten in Deutschland haben eine Debatte über das geeignete Governance-Modell ausgelöst (für einen Überblick siehe Wittmann et al. 2025). Die Vorschläge reichen von der Fortführung ressortübergreifender Missionsteams (wie im Rahmen der Zukunftsstrategie) über die Einrichtung hochrangiger Regierungsausschüsse (vgl. EFI 2023) bis hin zu intensivierter Stakeholder-Governance, der Bündelung missionsrelevanter Zuständigkeiten in einem Ressort oder der Gründung spezialisierter Missionsagenturen (Lindner et al. 2023). Jedes der Modelle hat eigene Stärken und Schwächen. Grundsätzlich besteht ein Trade-off zwischen Funktionserfüllung und Ressourcenaufwand, der bei der Wahl der geeigneten Governance-Struktur sorgfältig abzuwägen ist (vgl. Wittmann et al. 2025). Daraus ergeben sich, je nach Mission und Kontext, unterschiedlich geeignete Lösungsansätze. Gleichwohl lässt sich festhalten, dass bestehende Governance-Mechanismen oftmals unzureichend sind, um den Anforderungen der Missionsorientierung gerecht zu werden. Institutionelle Innovation sind somit weiterhin gefordert.

Unabhängig von der konkreten Governance-Struktur ist eine wesentliche Gelingensbedingung missionsorientierter Politik - wie auch internationale Erfahrungen klar bestätigen - eine starke und aktive Unterstützung der Mission durch die jeweilige politische Führung.

## Ressourcenausstattung

Um den komplexen und vielfältigen Anforderungen einer erfolgreichen Missionspolitik gerecht zu werden, benötigen die mit der Umsetzung betrauten Akteure – in Deutschland bislang ausgewählte Ministerien – eine ausreichende Ressourcenausstattung. Dies umfasst neben der Bereitstellung der notwendigen Personalkapazitäten zur Planung und Umsetzung einer Mission

auch die notwendige Infrastruktur sowie Investitionen in die fachlich-methodische Befähigung der Akteure und beteiligten Organisationen. Auch Anreize, welche die ressortübergreifende Zusammenarbeit attraktiv machen, sollten bedacht werden. Gerade im internationalen Vergleich zeigt sich, dass die deutsche Missionspolitik bei der Ressourcenausstattung deutlich hinter den Standards anderer Länder weit zurückfällt (Wittmann et al. 2025).

# 4 Zentrale Baustellen für die nächste Generation missionsorientierter Politik

---

Missionsorientierte Politik hat großes Potenzial, drängende Modernisierungsvorhaben, Strukturveränderungen und komplexe Transformationsprozesse politisch handhabbar zu machen. Diese Einschätzung dürften auch die künftigen Regierungsparteien CDU/CSU und SPD teilen – schließlich haben sie im Koalitionsvertrag die Absicht verankert, auch künftig verstärkt auf das Instrument der Missionsorientierung zu setzen. Den damit verbundenen Chancen stehen jedoch erhebliche Anforderungen gegenüber, die es zu erfüllen gilt. Der vorliegende Policy Brief möchte einen Beitrag dazu leisten, damit missionsorientierte Politik in Deutschland gelingt.

Zu den wichtigsten Voraussetzungen gelingender Missionen zählt ein klares Bekenntnis der politischen Führung zu einer missionsorientierten Strategie – sei es die Bundesregierung als Ganzes oder eine Gruppe verantwortlicher Ressorts. Ein wesentliches Element, um diese hochrangige Unterstützung sicherzustellen, ist, dass die Ziele der Missionsorientierung bewusst und möglichst kohärent aus übergreifenden strategischen Überlegungen abgeleitet werden können. Die entsprechenden strategischen Aussagen des Koalitionsvertrags können hierfür ein wichtiger Ausgangspunkt sein. Ist der allgemeine strategische Rahmen gesetzt, sind zahlreiche Konkretisierungsschritte auf

dem Weg hin zu einer gelingenden Mission zu durchlaufen. Die bisherigen Erfahrungen mit missionsorientierter Politik – insbesondere aus der Hightech Strategie 2025 und der Zukunftsstrategie – sollten dabei systematisch genutzt werden. Für eine nächste Generation von Missionen gilt es insbesondere folgende Baustellen anzugehen:

- **Ausreichende Ressourcenausstattung sicherstellen** – insbesondere für die Steuerung und Koordination komplexer Governance-Aufgaben
- **Stakeholdereinbindung ernst nehmen** – eine wirksame Mitwirkung von Wirtschaft und Zivilgesellschaft an Formulierung, Design und Umsetzung ermöglichen und einfordern,
- **Governance-Strukturen und -Prozesse neu denken** – etablierte Verfahren an die besonderen Anforderungen missionsorientierter Politik anpassen und, wo nötig, institutionelle Innovationen auf den Weg bringen,
- **Missionspolitik als Mehrebenenpolitik begreifen** – geeignete EU-Initiativen aktiv einbeziehen und die Länder bei Gestaltung und Umsetzung bundesdeutscher Missionen frühzeitig einbinden.

## 5 Quellen

---

**Bergek, Anna, Hans Hellsmark und Kersti Karltorp (2023):** „Directionality challenges for transformative innovation policy: lessons from implementing climate goals in the process industry“. *Industry and innovation* (30) 8. 1110–1139. <https://doi.org/10.1080/13662716.2022.2163882>.

**BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2018):** Forschung und Innovation für die Menschen. Die Hightech-Strategie 2025. Berlin. <https://www.hightech-strategie.de/files/HTS2025.pdf>

**BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2023):** Zukunftsstrategie Forschung und Innovation. Berlin. [https://www.bmbf.de/Shared-Docs/Publikationen/de/bmbf/1/730650\\_Zukunftsstrategie\\_Forschung\\_und\\_Innovation.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bmbf.de/Shared-Docs/Publikationen/de/bmbf/1/730650_Zukunftsstrategie_Forschung_und_Innovation.pdf?__blob=publicationFile&v=4)

**Breitinger, J.C.; Edler, Jakob; Jackwerth-Rice, T.; Lindner, R.; Schraad-Tischler, D. (2021):** Good-Practice-Beispiele für missionsorientierte Innovationsstrategien und ihre Umsetzung. Ergebnispapier 1: Innovation for Transformation – Wie die Verbindung von Innovationsförderung und gesellschaftlicher Problemlösung gelingen kann. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. DOI: 10.11586/2021022

**CDU / CSU / SPD (2025):** Verantwortung für Deutschland. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD, 21. Legislaturperiode, Berlin.

**Edler, J.; Blind, K.; Kroll, H.; Schubert, T. (2023):** Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy. Defining rationales, ends and means. In: *Research Policy* 52 (6), S. 104765. DOI: 10.1016/j.respol.2023.104765.

**EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (Hrsg.) (2023):** Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2023. Berlin. [https://www.e-fi.de/fileadmin/Assets/Gutachten/2023/EFI\\_Gutachten\\_2023.pdf](https://www.e-fi.de/fileadmin/Assets/Gutachten/2023/EFI_Gutachten_2023.pdf)

**EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (Hrsg.) (2024):** Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands. Berlin. [https://www.e-fi.de/fileadmin/Assets/Gutachten/2024/EFI\\_Gutachten\\_2024\\_24124.pdf](https://www.e-fi.de/fileadmin/Assets/Gutachten/2024/EFI_Gutachten_2024_24124.pdf)

**EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (Hrsg.) (2025):** Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands. Berlin. [https://www.e-fi.de/fileadmin/Assets/Gutachten/2025/EFI\\_Gutachten\\_2025\\_30125.pdf](https://www.e-fi.de/fileadmin/Assets/Gutachten/2025/EFI_Gutachten_2025_30125.pdf)

**Forum #Zukunftsstrategie (Hg.) (2025):** Zukunft braucht Strategie. Reflexionsbericht des Forums #Zukunftsstrategie. Handlungsempfehlungen des Forums #Zukunftsstrategie auf Grundlage der Zukunftsstrategie Forschung und Innovation der Bundesregierung in der 20. Legislaturperiode, Berlin.

**Gebert, M.; Wächter, M. (2024):** Gelingensbedingungen von Roadmapping. Discussion Paper Nr. 3/24, Berlin: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. [https://www.stifterverband.org/sites/default/files/2024-06/gelingensbedingungen\\_von\\_roadmapping.pdf](https://www.stifterverband.org/sites/default/files/2024-06/gelingensbedingungen_von_roadmapping.pdf)

**Hummler, A.; Lindner, R.; Posch, D.; Wilts, H.; Wittmann, F.; Wurm, D. (2023):** Deutschlands zirkuläre Zukunft: Wie Missionen die Transformation zur Circular Economy beschleunigen. Focus paper #15, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung

**Kuittinen, Hanna, Maximilian Unger, Andreas Türk, Wolfgang Polt, Robbert Fisher, Alberto Domini, Arjen Goetheer, Janne Lehenkari, Antti Pelkonen, Eva Arrilucea, Frans Skov Kristensen, Julien Chicot und Frans van der Zee (2018).** Mission-oriented research and innovation. Inventory and characterisation of initiatives: Final report. Luxembourg: European Commission.

**Larrue, P. (2021):** The design and implementation of mission-oriented innovation policies. A new systemic policy approach to address societal challenges. Paris: OECD. <https://doi.org/10.1787/3f6c76a4-en>

**Lindner, Ralf; Edler, Jakob; Hufnagl, Miriam; Kimpeler, Simone; Kroll, Henning; Roth, Florian; Wittmann, Florian; Yorulmaz, Merve (2021):** Missionsorientierte Innovationspolitik. Von der Ambition zur Umsetzung. Perspektiven Policy Brief 02/2021, Karlsruhe: Fraunhofer ISI. Online verfügbar unter [https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/policy-briefs/policy\\_brief\\_missionsorientierung.pdf](https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/policy-briefs/policy_brief_missionsorientierung.pdf)

**Lindner, R.; Wittmann, F.; Jackwerth-Rice, T.; Daimer, S.; Edler, J.; Posch, D. (2022):** Deutschland transformieren: Missionsagenturen als innovativer Baustein zur Bewältigung gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen. Focus Paper #4 - Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung (DOI.org/10.11586/2022146)

**Mazzucato, M. (2018):** Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union: A Problem-Solving Approach to Fuel Innovation-Led Growth. Brussels: European Commission - Directorate-General for Research and Innovation.

**Roth, F.; Lindner, R.; Hufnagl; Wittmann, F.; Yorulmaz, M. (2021):** Lehren für künftige missionsorientierte Innovationspolitiken. Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitforschung zur deutschen Hightech-Strategie - Band 1. Hrsg. Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung ISI. Karlsruhe. [https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/ccp/2021/HTS2025\\_Begleitforschung\\_Band\\_1\\_deutsch.pdf](https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/ccp/2021/HTS2025_Begleitforschung_Band_1_deutsch.pdf)

**Wittmann, F.; Hummler, A.; Posch, D.; Lindner, R. (2024):** Missionen mit Wirkung: Ein Praxisleitfaden zur Formulierung erfolgreicher Missionen. Focus Paper #17 - Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung (DOI 10.11586/2024034)

**Wittmann, F.; Hummler, A.; Posch, D.; Lindner, R. (2025):** Missionen erfolgreich umsetzen: Ansätze für eine effektive Steuerung transformativer Politik in Deutschland. Focus Paper #26 - Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung

**Wittmann, F.; Lindner, R., Hufnagl, M.; Roth, F. (2022):** Missionsorientierte Innovationspolitik für transformativen Wandel. Eine Toolbox für die Umsetzung und Wirkungsmessung, Karlsruhe: Fraunhofer ISI. [https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/ccp/2022/MOIP\\_Toolbox\\_Broschuere\\_de.pdf](https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/ccp/2022/MOIP_Toolbox_Broschuere_de.pdf)

**Zenker, A.; Wittmann, F.; Stahlecker, T.; Posch, D.; Lindner, R. (2024):** Transformation von unten gestalten. Wie missionsorientierte Politik auf regionaler Ebene gelingen kann. Focus Paper #22 - Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung (DOI 10.11586/2024082)

# 6 Praxisnahe Veröffentlichungen und Orientierungshilfen für missionsorientierte Politik



## Missionsorientierte Innovationspolitik

Von der Ambition zur erfolgreichen Umsetzung, Perspektiven Policy Brief 02/2021  
Karlsruhe: Fraunhofer ISI  
<https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/f959f5a0-b1e7-4b9d-a6ac-fa9121a64762/content>



## Missionsorientierte Innovationspolitik für transformativen Wandel

Eine Toolbox für die Umsetzung und Wirkungsmessung  
Karlsruhe: Fraunhofer ISI.  
[https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/ccp/2022/MOIP\\_Toolbox\\_Broschuere\\_de.pdf](https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/ccp/2022/MOIP_Toolbox_Broschuere_de.pdf)



## Deutschland transformieren

Missionsagenturen als innovativer Baustein zur Bewältigung gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen  
Gütersloh: Bertelsmann Stiftung  
<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/deutschland-transformieren>



## Missionen mit Wirkung

Ein Praxisleitfaden zur Formulierung erfolgreicher Missionen  
Gütersloh: Bertelsmann Stiftung  
<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/missionen-mit-wirkung>



## Transformation von unten gestalten

Wie missionsorientierte Politik auf regionaler Ebene gelingen kann  
Gütersloh: Bertelsmann Stiftung  
[https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user\\_upload/Transformation\\_von\\_unten\\_gestalten\\_2024.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Transformation_von_unten_gestalten_2024.pdf)



## Mission Possible

Ansätze für eine effektive Steuerung Politik in Deutschland  
Gütersloh: Bertelsmann Stiftung  
<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/mission-possible-ansaezte-fuer-eine-effektive-steuerung-transformativer-politik-in-deutschland>



**Bertelsmann Stiftung**

Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Germany  
Telefon +49 5241 81-0

**Dr. Daniel Schraad-Tischler**

Director  
Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft  
Telefon +49 5241 81-81240  
daniel.schraad-tischler@bertelsmann-stiftung.de

**Daniel Posch**

Project Manager  
Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft  
Telefon +49 30 275788-173  
daniel.posch@bertelsmann-stiftung.de

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)