

2 Die Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung

Neben dem Landrat als politischem Wahlbeamten arbeiten die Dezerenten als oberste Führungskräfte der Verwaltung an der Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung, die in diesem Kapitel beschrieben wird. Dabei wird immer wieder Bezug genommen auf die Ministerialebene, für die umfangreichere Erkenntnisse vorliegen als für die kommunale Ebene. Es werden die Begriffe Politik und Verwaltung definiert und deren Verhältnis dargestellt. Abschließend werden die an der Schnittstelle tätigen Akteure aus Politik und Verwaltung vorgestellt.

2.1 Was ist Politik?

Es gibt eine Vielzahl von Politikbegriffen, die jeweils unterschiedliche Aspekte hervorheben. Politik umfasst die Formen, in denen Politik gemacht wird (z.B. Institutionen, Verfassung, Rechtsordnung), die Inhalte, die durch Politik verwirklicht werden sollen und die Prozesse, die zwischen den am politischen Geschehen Beteiligten ablaufen². Im Englischen wird die Mehrdeutigkeit des Begriffs Politik in *politics*, *polity* und *policy* aufgegliedert. *Polity* bezeichnet die formale Dimension der Politik, d.h. die Ordnung des politischen Systems, des Normengefüges und der Institutionen, in denen politische Prozesse ablaufen. Dabei sind diese sowohl Ergebnis („geronnene Politik“³) als auch Voraussetzung („Weichenstellung“⁴) für zukünftige politische Prozesse und politische Inhalte. *Politics* bezeichnet den durch Interessengegensätze gekennzeichneten Prozess der Austragung von Konflikten und der Verteilung von Macht und Einfluss. Der Begriff zielt ab auf die Durchsetzung von Politik. Um die Politikinhalte und um Gestaltung geht es bei *policy*. Im Zentrum steht die Frage nach den Gegenständen, Zielen und Instrumenten von Politik und die Gestaltung gesellschaftlicher Verhältnisse durch Staat und Politik⁵.

Für Naßmacher und Naßmacher geht es bei Politik um die Bewertung und anschließende Entscheidung unterschiedlicher Gestaltungsmöglichkeiten. Politik ist für sie „jener Ausschnitt des gesellschaftlichen Lebens, der durch Entscheidung zwischen alternativen Handlungsmöglichkeiten allgemein verbindliche Entscheidungen hervorbringt.“⁶ Scharpf definiert Politik als „Prozess, in dem lösungsbedürftige Probleme artikuliert, politische Ziele formuliert, alternative Handlungsmöglichkeiten entwickelt und schließlich als verbindliche Festlegung gewählt

² Böhret/Jann/Kronenwett, S. 3.

³ Bogumil/Jann, S. 23.

⁴ Ebd., S. 23.

⁵ Vgl. Böhret/Jann/Kronenwett, S. 3, Bogumil/Jann, S. 23.

⁶ Naßmacher/Naßmacher, S. 12.

werden.⁷ Politik wird logisch als eine Abfolge von Schritten konzipiert, die mit der Artikulation und Definition von Problemen anfängt und später mit der verbindlichen Festlegung von politischen Programmen und Maßnahmen und deren Umsetzung beendet wird.⁸

2.2 Was ist Verwaltung?

Unter Verwaltung ist in dieser Arbeit die öffentliche Verwaltung gemeint, also „die im Rahmen der Gewaltenteilung ausgeübte behördliche Tätigkeit, die weder Gesetzgebung noch Rechtsprechung ist.“⁹ Für Hesse und Ellwein ist öffentliche Verwaltung „die Summe aller Einrichtungen und organisierten Wirkungszusammenhänge, die vom Staat, den Gemeinden und den von ihnen geschaffenen öffentlich-rechtlichen Körperschaften zur Erledigung öffentlicher Aufgaben unterhalten werden.“¹⁰

Öffentliche Verwaltung lässt sich funktional unterscheiden in Ordnungsverwaltung, Dienstleistungsverwaltung, wirtschaftende Verwaltung, Organisationsverwaltung und politische Verwaltung.¹¹ Politische Verwaltung ist „derjenige Teil der Verwaltung, in dem Führungshilfe, Entscheidungsvorbereitung für die politische Spitze sowie Beobachtung und Planung samt den sich daraus ergebenden Führungstätigkeiten für die Verwaltung selbst erbracht werden. Die politische Verwaltung ist durch die Nähe zur Politik definiert, also auch dadurch, dass in ihr politische Überlegungen angestellt werden müssen.“¹²

Kommunalverwaltung ist als Träger der gesetzlich garantierten Kommunalen Selbstverwaltung ein Teil der öffentlichen Verwaltung und eine eigene Ebene im Verwaltungsaufbau. Dabei haben die Kommunen eine Doppelfunktion im föderalen System: Zum einen haben sie als sogenannte Untere Verwaltungsbehörde den Vollzug zentralstaatlicher Entscheidungen zu gewährleisten. Dabei unterliegen sie dem Aufsichts- und Weisungsrecht des Landes. Zum anderen verfügen die Kommunen im Rahmen des grundgesetzlich garantierten Selbstverwaltungsrechts über eine eigene Organisations-, Personal-, Finanz-, Planungs- und Satzungsheft.¹³

⁷ Scharpf, S. 15.

⁸ Bogumil/Jann, S. 21.

⁹ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de> [3.12.2012].

¹⁰ Hesse/Ellwein, S. 465.

¹¹ Ebd., S. 465.

¹² Ebd., S. 465.

¹³ Bogumil/Jann, S. 5.

2.3 Das Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung

Das Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung hat sich im Laufe des letzten Jahrhunderts verändert. Während früher eine instrumentelle Sichtweise der öffentlichen Verwaltung vorherrschte, die die Verwaltung im Sinne der funktionalen Gewaltenteilung auf den Vollzug und die Umsetzung politischer Entscheidungen beschränkte, ist ihr „eine weitere Aufgabe im Bereich des Policy Making zugewachsen. Das Parlament als eigentlich gedachtes Zentrum der politischen Meinungsbildung ist überfordert und muss wesentliche Aufgabenteile der Exekutive und der Verwaltung überlassen. Die Verwaltung erlangt eine entscheidende Rolle bei der politischen Meinungsbildung, indem sie maßgebliche Informationen für eine konsensfähige Lösung in den politischen Entscheidungsprozess hineinträgt.“¹⁴ Nach Schedler und Proeller ist die Politik in ihrer Entscheidungsvorbereitung auf die fachliche Unterstützung der Verwaltung angewiesen. „Die Verwaltung nimmt damit faktisch eine politische Funktion wahr, denn die Selektion der Information in sich ist Politik.“¹⁵ Auch Machura sieht, dass die Verwaltung über ihre ausführende dienende Funktion hinausgeht: „Wer nämlich die Entscheidungsalternativen auswählt und die Informationsgrundlagen zusammenstellt, kann die politische Entscheidung durchaus lenken. Der hohe Sachverstand der kontinuierlich und spezialisiert in bestimmten Aufgabenbereichen arbeitenden Verwaltung kann hier den Ausschlag zugunsten einzelner Politiken geben.“¹⁶ Nicht nur in der Vorbereitung, auch im Vollzug von politischen Entscheidungen bestehen Gestaltungsmöglichkeiten, wie in Kapitel 4.2 noch ausgeführt wird.

Betrachtet man das Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung auf Landkreisebene, so ist festzustellen, dass es hier die klassische Gewaltenteilung nicht gibt: Der Kreistag als kommunale Vertretungskörperschaft ist „ein Verwaltungsorgan, damit Teil der Kommunalen Selbstverwaltung und der Exekutive zuzuordnen, und kein Parlament im eigentlichen Sinn, obwohl es viele Übereinstimmungen mit sonstigen Parlamenten gibt. Eine klare Trennung zwischen Politik und Verwaltung ist nicht erkennbar und auch nicht beabsichtigt.“¹⁷ Der Kreistag entscheidet über alle Angelegenheiten des Landkreises, soweit der Landrat nicht kraft Gesetzes zuständig ist.¹⁸ Leiter der Landkreisverwaltung ist der vom Kreistag auf Zeit gewählte Land-

¹⁴ Schedler/Proeller, S. 18.

¹⁵ Ebd., S. 23.

¹⁶ Machura, S. 20.

¹⁷ Bogumil/Jann, S. 192.

¹⁸ § 19 Abs. 1 Landkreisordnung Baden-Württemberg.

rat, Kreistag und Kreisverwaltung mit dem Landrat an der Spitze bilden damit das „Tandem der kommunalen Selbstverwaltung“.¹⁹

Als Hauptorgane des Landkreises gestaltet dieses Tandem die freiwilligen Aufgaben und Pflichtaufgaben, die in den Wirkungskreis der kommunalen Selbstverwaltung fallen. Wie oben beschrieben, hat die Landkreisverwaltung als sogenannte Untere Verwaltungsbehörde - ohne Beteiligung des Kreistags - den Vollzug zentralstaatlicher Entscheidungen zu gewährleisten. Der Erste Landesbeamte ist in Baden-Württemberg Stellvertreter des Landrates und Leiter der staatlichen Verwaltung. In der Regel ist er gleichzeitig Dezernent.

Empirische Befunde zu Entscheidungsprozessen in Städten und Gemeinden zeigen, dass der Gemeinderat meistens nur prozessleitende oder Kulminations-Beschlüsse fasst und sich häufig in die Rolle eines Ratifikationsorgans für Verwaltungsentscheidungen drängen lässt.²⁰ Auch ist das Ratsgremium kein einheitlich handelnder Akteur. „Durch die einzelnen Fraktionen als Zusammenschlüsse von Vertretern einer Partei oder Gruppierung bzw. deren Untergliederungen stellt der Rat sich als höchst differenziertes und ebenfalls hierarchisch strukturiertes Gremium dar.“²¹

Die ehrenamtlichen Räte sind auf die Verwaltung angewiesen und könnten ohne deren Zuarbeit keine fundierten Beschlüsse fassen. Gemeindeordnung und Landkreisordnung übertragen dem Verwaltungschef die Aufgabe, die Beschlüsse der Gremien vorzubereiten. „Das Ergebnis der Vorbereitungstätigkeit sind ‘beschlussreife’ Entschließungsvorschläge oder Satzungstexte (sog. ‘Vorlagen’) der Verwaltung.“²² Diese vorbereitende Tätigkeit wird in der Regel im Auftrag des Verwaltungschefs vom obersten Führungspersonal der Kommunal- oder Landkreisverwaltung erledigt. „In die Bearbeitung der Vorlagen fließen ebenso eigene Wertvorstellungen wie die aus überörtlichen und örtlichen Kontakten der Verwaltungsspitze resultierenden Sichtweisen ein.“²³

Die Vorbereitung der Vorlage liegt bei der Verwaltung, die Entscheidung darüber ist Aufgabe des Rates. Ein Austausch zwischen Politik und Verwaltung über die Vorlage findet nicht nur in der Sitzung, „sondern vor allem über einen besonderen Kommunikationsprozess zwischen Rat und Verwaltung statt, in dem sogenannte ‘Vorentscheider’ eine zentrale Rolle spielen.“²⁴ „Der politisch einflussreiche Ratsvertreter braucht Information und findet sie in der Verwal-

¹⁹ Naßmacher/Naßmacher, S. 209.

²⁰ Ebd., S. 209ff.

²¹ Ebd., S. 211.

²² Ebd., S. 215f.

²³ Ebd., S. 216.

²⁴ Ebd., S. 237.

tung. Der Verwaltungsmanager andererseits sucht den Kontakt, um sein Vorhaben rechtzeitig politisch abzusichern.²⁵ Aus diesem beiderseitigen Interesse entwickelt sich nach Banner eine Gruppe von Vorentscheidern. „Die Gruppe der Vorentscheider bildet somit den Transmissionsriemen zwischen der bürokratischen Vorbereitungsmaschinerie und dem politischen Entscheidungsorgan.“²⁶

2.4 Die funktionale Politisierung der Verwaltung

Wie oben beschrieben, sind die Führungskräfte der Verwaltung am politisch-administrativen Entscheidungsprozess beteiligt. Das taktische Operieren bei der Beschlussvorbereitung, politisch motivierte Informationspolitik und der damit verbundene Einfluss auf die politische Führung werden als funktionale Politisierung²⁷ bezeichnet.²⁸ Funktionale Politisierung „implies a greater sensitivity of civil servants for consideration of political feasibility and institutes a kind of political self-control of top bureaucrats through their anticipation of the reactions of the cabinet and of parliament to their policy proposals and legislative drafts.“²⁹

Bogumil und Jann stellen eine zunehmende Politisierung des öffentlichen Dienstes und einen fließenden Übergang zwischen Politik und Verwaltung fest. Dies betrifft nicht nur die Ministerialverwaltung, sondern auch die Kommunalverwaltung.³⁰

2.5 Akteure aus Politik und Verwaltung an der Schnittstelle

Im Folgenden werden die Akteure gegenübergestellt, die, direkt aus der Verwaltung oder Politik kommend, an der Schnittstelle tätig sind.³¹

2.5.1 Unterscheidung zwischen Politikern und Bürokraten

Unterschieden werden können Politik und Verwaltung über die jeweilige Rekrutierungs- und Legitimationsbasis. Es kann also unterschieden werden zwischen gewählten Politikern (Parlamentarier, Minister, kommunale Wahlbeamte), die jederzeit abgewählt werden können und

²⁵ Banner (1972), S. 165.

²⁶ Ebd., S. 167.

²⁷ Als „formale Politisierung“ wird die Parteipolitisierung von Beamten bezeichnet, die auf Ministerialebene nicht nur bei den politischen Beamten, sondern auch auf den nachgeordneten Führungspositionen zu beobachten ist. Diese ist nicht Gegenstand dieser Arbeit.

²⁸ Derlien/Böhme/Heindl, S. 137.

²⁹ Mayntz/Derlien, S. 384–404.

³⁰ Bogumil/Jann, S. 191.

³¹ Außerhalb der Verwaltung und den gewählten politischen Gremien gibt es weitere Akteure, bspw. Interessenvertreter oder Kooperationspartner, die in diesem Kontext tätig werden. Im Fokus dieser Arbeit steht aber die Abgrenzung zwischen gewählten Politikern und Führungskräften der Verwaltung.

ernannten (angestellten) Bürokraten (alle Mitarbeiter der Verwaltung), die entweder als Beamte eine Lebensstellung haben und ansonsten durch das Arbeitsrecht geschützt sind.³²

Max Weber unterscheidet zwischen dem Politiker als Gesinnungsethiker und dem Bürokraten als Verantwortungsethiker. Der Beamte soll gehorchen und diszipliniert sein, weil er seine Zielvorgaben seitens der politischen Führung erhält. Das Metier des Politikers ist der Kampf um Wählerstimmen und der taktische Kampf gegen Konkurrenten um Führung. Die Legitimationsbasis eines Politikers ist Charisma. Konsens wird dadurch erreicht, dass man andere durch seine Ausstrahlung, durch sein Auftreten und seine rhetorischen Fähigkeiten überzeugt. Für den Beamten hingegen ist das logische Argument mit seinen sachlichen Begründungen und Abwägungen typisch. Seine Legitimation beruht auf Fachwissen.³³ So gibt es bis heute das Berufsbeamtentum mit einem besonderen Dienst- und Treueverhältnis gegenüber dem Staat, das nicht zuletzt in der politischen Unparteilichkeit des Beamten zum Ausdruck kommt. In einem besonderen Treueverhältnis der Regierung gegenüber hingegen steht als Sonderfall der politische Beamte.³⁴

2.5.2 Der Wandel vom klassischen zum politischen Bürokraten

Die Spitzenbeamten der Ministerien an der Schnittstelle zur Politik sind seit den 70er Jahren Gegenstand von Untersuchungen - mit Schwerpunkt auf deren Biographie, Werdegang, Einstellungen und Rollenverständnis. Wesentliche Erkenntnisse sind, dass der traditionelle Beamtentyp immer mehr durch einen aktiven, den administrativen Managementfunktionen und politischen Handlungsanforderungen weitgehend aufgeschlossenen Bürokratentyp abgelöst wird, „der klassische und weiterhin durchaus funktionale Beamtenrollen wie die des ‘Umsetzers’ und ‘Rechtsanwenders’ mit modernen Rollenfunktionen des politischen Managements verbindet und eine hohe Sensibilität für die politischen Rahmenbedingungen der ministeriellen Tätigkeit in einer pluralistisch verfassten Gesellschaftsordnung zeigt.“³⁵

Grundlegend war in diesem Kontext die international vergleichende *Comparative Elite Study* von Aberbach, Putnam und Rockman in sieben Ländern aus dem Jahr 1970. Dort wurde die These

³² Derlien/Böhme/Heindl, S. 95f.

³³ Weber, S. 396ff.

³⁴ Vgl. §§ 36, 54 BBG. Politische Beamte gibt es in den Ministerien, es sind beispielsweise Abteilungsleiter, Unterabteilungsleiter sowie Staatssekretäre, die das besondere Vertrauen der Regierung bzw. ihres Ministers besitzen. Besonderes Kennzeichen ist, dass sie interessengebunden sind und zur Durchsetzung des politischen Willens der Regierung keinerlei Widerstand leisten können. So kann jederzeit die Versetzung in den einstweiligen Ruhestand erfolgen, wenn dieses Vertrauensverhältnis nicht mehr gegeben ist. Diese Institution des politischen Beamten ist nicht zu verwechseln mit dem kommunalen Wahlbeamten, der von der Bevölkerung oder von einem kommunalen Gremium für eine Wahlperiode in eine politische Führungsposition gewählt wird, wie beispielsweise die Landräte oder in den Städten die Bürgermeister, die Oberbürgermeister und die Beigeordneten.

³⁵ Damskis, S. 125.

bestätigt, dass sich das administrative Spitzenpersonal immer weiter vom Weber'schen Ideal des neutralen Beamten entfernt und sich immer mehr zu einem nicht mehr vom Politiker zu unterscheidenden Hybrid entwickelt. 1987 wurde die Untersuchung als *Comparative Elite Study II* in einigen Ländern wiederholt. Die neuesten Untersuchungen zu Einstellungen und Rollenbildern und Politisierung von Spitzenbeamten sind die *Konstanzer Elitestudien Politisch-Administrative Elite 2005 und 2009* von Bogumil, Ebinger und Jochheim.³⁶ Diese haben ergeben, dass sich die Spitzenbeamten über die Jahre unverändert vorrangig als Experten mit Fachwissen, Umsetzer politischer Vorgaben, Repräsentanten des Staates und als Initiatoren neuer Projekte und Problemlösungen sehen. Sie identifizieren sich nicht - ebenso wenig wie in früheren Untersuchungen - mit den Idealtypen Bürgeranwalt, der sich um einzelne Probleme und Menschen kümmert, Anwalt organisierter Einzelinteressen oder Parteipolitiker. Zwei Drittel der Befragten bestätigen eine teilweise Überlappung der Rollen von Politiker und Beamten.³⁷

Diese insgesamt zunehmende Angleichung könnte, so Bogumil, Ebinger und Jochheim, ein Indiz für eine Hybridisierung der beiden Rollen im Sinne der These Aberbachs und seiner Kollegen sein. Politik und Verwaltung sind nach Ansicht der Befragten anders strukturiert, stehen jedoch in einem Komplementärverhältnis zueinander. Zu den Gemeinsamkeiten gehört, dass Politiker und Spitzenbeamte Engagement und Einsatzbereitschaft zeigen müssen. Beide sind mit dem Prozess des Policy Making beschäftigt und beide haben mit Politik zu tun. Als Unterschiede werden aufgeführt, dass Politiker stärker mit Parteipolitik beschäftigt sind, mehr direkten Kontakt mit der Öffentlichkeit haben und stärker der Öffentlichkeit gegenüber verantwortlich sind. Sich selbst sehen die Beamten dagegen noch immer primär als fachliche Experten.³⁸

Die Untersuchung ergab beispielsweise, dass weniger als 5% der Befragten bei politisch relevanten Entscheidungen die sachlich beste Entscheidungsoption wählen, ohne politische Präferenzen zu berücksichtigen. 28% der Befragten gaben an, aufgrund politischer Erwägungen regelmäßige Entscheidungen entgegen fachlich bekannter Einwände zu treffen.

³⁶ Weitere Studien, die sich mit den Einstellungen und dem Rollenverständnis von Ministerialbeamten beschäftigen, sind die Publikationen von Renate Mayntz und Fritz W. Scharpf: *Policy-Making in the German Federal Bureaucracy*, Bärbel Steinkemper: *Klassische und politische Bürokraten in der Ministerialverwaltung der Bundesrepublik Deutschland*, Kai-Uwe Schnapp: *Ministerialbürokratien in westlichen Demokratien* und Horst Damskis: *Politikstile und regionale Verwaltungskulturen in Ostdeutschland*.

³⁷ Bogumil/Ebinger/Jochheim, S. 165.

³⁸ Ebd., S. 165f.

2.5.3 Führungskräfte der Verwaltung als Schnittstellenmanager und Grenzgänger

In dem Maße, in dem sich die Funktion der öffentlichen Verwaltung in Richtung eines Konstrukteurs und Moderators komplexer Verhandlungssysteme zwischen öffentlichem und privatem Sektor erweitert, verändern sich die Herausforderungen an die Verwaltung. Es besteht zunehmend die Notwendigkeit, dass die Verwaltung sich als Partner der Politikformulierung und -umsetzung empfindet, Verbindungen schafft, Netzwerke aufbaut, kommuniziert und verhandelt. Diese Funktionsveränderung impliziert eine Veränderung der Rollen und Einstellungen leitender Führungskräfte in Richtung einer stärker politischen Funktion.³⁹

Wie oben beschrieben, bereitet die Verwaltung die Entscheidungen des Kreistags vor und antizipiert in diesem Vorbereitungsprozess die politischen Rationalitätskriterien des Gremiums. Dabei wird bereits in der Vorbereitungsphase die politische Linie weitgehend abgesteckt. „Daher kommt es im Vorfeld von Ratsbeschlüssen zu einem dichten Zusammen- und Ineinanderwirken von Rat und Verwaltung. Die Regeln, die diese politisch-administrative ‘Symbiose’ steuern, sind [...] dominant politische. Dieser Umstand hat zur Folge, dass auch die Symbiosepartner auf der Verwaltungsseite wie Politiker agieren.“⁴⁰

Die Verflechtung zwischen Politik und Verwaltung wird nach Banner durch sog. „Grenzgänger“⁴¹ abgedeckt, die die Schnittstellen zwischen Ratsgremium und Verwaltung kontrollieren. Auf Verwaltungsseite sind dies die fachlich und politisch kompetenten Führungskräfte. „Ihr Markenzeichen ist ihre Intersystemkompetenz, die sie befähigt, auf zwei Spielfeldern zu spielen.“⁴² Sie beherrschen also sowohl die Regeln der Verwaltung, als auch die der Politik. Richter sieht die obersten Führungskräfte der Verwaltung als „Schnittstellenmanager“⁴³, die institutionelle Schnittstellenprobleme minimieren, die Effizienz kommunalen Handelns steigern und Synergien zwischen den beiden Ebenen schaffen. „Dabei wird das so definierte ‘Schnittstellenmanagement’ zur Vermeidung von Reibungsverlusten zu einer kontinuierlichen Managementaufgabe.“⁴⁴

2.6 Zwischenfazit: Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung

Politik wird in dieser Arbeit als Entscheidungs- und Gestaltungsprozess gesehen. In diesem Prozess übernimmt die Verwaltung nicht nur eine ausführende Rolle, sondern ist auch in die

³⁹ Schedler/Proeller, S. 18.

⁴⁰ Banner (1984), S. 365.

⁴¹ Ebd., S. 370.

⁴² Ebd., S. 370.

⁴³ Richter 2001, S. 58.

⁴⁴ Ebd., S. 58.

Vorbereitung von politischen Entscheidungen involviert. Auf der kommunalen Ebene ist dies vor allem die inhaltliche Erarbeitung von Beschlussvorlagen und deren Vorstellung in den Gremien. Dabei stellen die Führungskräfte nicht nur fachliche, sondern auch politische Erwägungen an. In der Vorbereitung von Entscheidungen für die Politik antizipieren sie die politischen Rationalitäten. Auf der Ebene der Kommunen und Landkreise ist eine klare Trennung zwischen Politik und Verwaltung nicht erkennbar und nicht beabsichtigt, da auch die gewählten politischen Gremien Verwaltungsorgane und keine Parlamente sind.

Ein grundlegender Unterschied zwischen Politikern und Verwaltungsbeamten ist, dass sich Politiker immer wieder durch Wahl legitimieren lassen müssen und sich im Kampf um Mehrheiten und Wählerstimmen befinden. Die Legitimation der Führungskräfte in der Verwaltung hingegen beruht auf deren Fachwissen. Um politische Entscheidungen inhaltlich vorbereiten zu können, spielen bei ihrer Arbeit neben den fachlichen auch die politischen Abwägungen eine Rolle. So sind die Spitzenführungskräfte der Verwaltung Grenzgänger an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Politik, die mit den Denkweisen beider Seiten vertraut sind.

Zwischen Kreisverwaltung und Kreispolitik

Die politische Dimension der Führungsarbeit in der
Landkreisverwaltung

Grüninger, S.

2014, XV, 94 S. 5 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05139-6