



Hannah Arendt und die demokratische Verwaltung

Ein Essay zum 50. Todestag

Publikation

Autor: Heiko Pereira Wolf

ORCID: **0009-0004-0014-7616**

DOI: **10.5281/zenodo.17821772**

Veröffentlichung: 04.12.2025

Stand: 04.12.2025

Einleitung

Am 4. Dezember 2025 jährt sich der Tod von Hannah Arendt zum fünfzigsten Mal. Die deutsche Jüdin, politische Theoretikerin und scharfsinnige Beobachterin der Moderne hinterließ ein Werk, das ebenso unbequem ist wie befreiend. Unbequem, weil es keine einfachen Antworten bietet und die Lesenden zwingt, sich dem eigenen Denken zu stellen. Befreiend, weil es die politische Welt nicht als technisches Räderwerk beschreibt, sondern als Raum, in dem Menschen handeln, sprechen, Neues initiieren und Verantwortung übernehmen können. Diese Perspektive ist, blickt man auf die Lage demokratischer Institutionen weltweit, aktueller denn je.

Dass Arendt selbst nie ein Lehrbuch für öffentliche Verwaltung geschrieben hat, erweist sich als Vorteil: Ihr Denken bleibt ungebunden an Managementmoden, Führungstheorien oder Bürokratiekritiken. Stattdessen beginnt sie beim Politischen

selbst – bei Freiheit, Pluralität, Urteilskraft und Verantwortung. Gerade deshalb lässt sich aus ihrem Werk heute eine ungewohnt klare Idee jenes Ortes ableiten, der vielen selbstverständlich erscheint: der demokratischen Verwaltung.

Allerdings: Wer Arendt auf Verwaltung anwendet, bewegt sich auf schwierigem Terrain. Arendt selbst war gegenüber Bürokratie skeptisch – sie fürchtete, dass Institutionen Handeln in bloße Verwaltung verwandeln und damit die politische Qualität verlieren. Ihre Vorstellung von Politik war radikal auf das Außeralltägliche fokussiert: auf Gründungsmomente, öffentliche Aushandlung, gemeinsames Handeln in Freiheit. Wie passt das zu den Routinen, Hierarchien und rechtlichen Bindungen moderner Verwaltung?

Fünfzig Jahre nach Arendts Tod lohnt dennoch – oder gerade deshalb – ein genauer Blick darauf, welche Rolle Verwaltung in einer Demokratie spielt, was demokratische Amtsausübung heute auszeichnet und welche Verantwortungszonen sich für Amtsträgerinnen und Amtsträger ergeben. Denn Demokratie entscheidet sich nicht allein in Parlamenten oder Wahlen – sie entsteht im Alltag ihrer Institutionen.

1. Verwaltung als Erscheinungsraum demokratischen Handelns

Für Arendt ist Politik nicht in erster Linie ein System, sondern ein Erscheinungsraum: ein Ort, an dem Menschen sichtbar werden, miteinander sprechen, einander begegnen und gemeinsam handeln. Politik ist kein interner Regelkreis, sondern ein öffentliches Geschehen. Wenn man diese Perspektive ernst nimmt, wird Verwaltung nicht mehr nur als Ausführungsapparat betrachtet, der Beschlüsse umsetzt, Akten bearbeitet und Leistungen erbringt. Verwaltung wird zu einem institutionell gerahmten öffentlichen Raum, der jeden Tag politische Wirklichkeit herstellt.

Selbst dort, wo Verwaltung vermeintlich neutral arbeitet, zeigt sich ihre politische Qualität: Welche Anträge werden erleichtert, welche erschwert? Wer bekommt Zugang zu Informationen? Wie werden Räume, Verfahren, Kommunikation oder Infrastruktur gestaltet? Welche Gruppen werden mitgedacht, welche nicht? Verwaltung ist nie bloß Umsetzung; sie ist Weltgestaltung – und damit zutiefst politisch, im Arendtschen Sinne.

Ein Beispiel: Das Sozialamt

Nehmen wir ein Sozialamt in einer deutschen Großstadt. Eine

alleinerziehende Mutter betritt das Gebäude, um Wohngeld zu beantragen. Was sie dort erlebt, ist keine neutrale Dienstleistung, sondern eine politische Begegnung: Wird sie freundlich empfangen oder abweisend? Gibt es mehrsprachige Formulare? Sind die Öffnungszeiten mit Erwerbsarbeit vereinbar? Wird ihr zugehört oder sie abgefertigt? Wird ihre Situation ernst genommen oder bürokratisch erledigt?

In jedem dieser Momente entscheidet sich, ob Demokratie lebendig oder bloß formal ist. Der Bürger oder die Bürgerin tritt der Verwaltung nicht gegenüber wie einem Automaten, sondern wie einer Vielzahl von Personen, die handeln, sprechen und entscheiden. Was Arendt Erscheinungsraum nennt, manifestiert sich hier in alltäglichen Interaktionen: im Beratungszimmer, am Telefon, im Bescheid, im Widerspruchsverfahren, im kommunalen Planungsprozess, in der Krise. Jeder dieser Orte ist Teil jener Sphäre, in der Demokratie sichtbar wird – oder sich unsichtbar macht.

2. Pluralität als Grundlage jeder Verwaltungspraxis

Arendt beginnt politisches Denken mit einem einfachen Satz: Menschen sind verschieden. Pluralität bedeutet für sie nicht nur Vielfalt an Meinungen, sondern die konkrete Tatsache, dass jede Person eine andere Perspektive auf die Welt hat. Demokratien leben davon, diese Verschiedenheiten produktiv zu machen.

Für die Verwaltung ist Pluralität keine dekorative Ergänzung, sondern ihre strukturelle Grundbedingung. Wo Verwaltung pluralitätsblind agiert, verliert sie ihre demokratische Legitimation. Das gilt sowohl nach außen – im Verhältnis zu Bürgerinnen und Bürgern – als auch nach innen: im Verhältnis der Beschäftigten untereinander.

Pluralität verpflichtet Verwaltung, Entscheidungen so zu treffen, dass sie der Verschiedenheit der Menschen Rechnung tragen. Das meint mehr als Kundenorientierung oder Diversity. Es bedeutet, dass Demokratie nicht gelingt, wenn ihre Verwaltung auf homogene Vorstellungen vertraut oder Bürger:innen auf statistische Standardfälle reduziert.

Ein Beispiel: Das Standesamt

In den vergangenen Jahren haben deutsche Standesämter einen tiefgreifenden Wandel erlebt. Die Öffnung der Ehe für gleichgeschlechtliche Paare 2017, die Einführung einer dritten Geschlechtsoption 2018, neue Regelungen zur Namensführung 2025 – all das sind keine bloßen verwaltungstechnischen Anpassungen. Es sind politische Anerkennungen von Pluralität, institutionell vollzogen.

Doch Pluralität fordert mehr: Sie zwingt dazu, Konflikte nicht als Störung, sondern als Signale ernst zu nehmen; Minderheiten nicht als Ausnahme, sondern als Teil der öffentlichen Welt zu behandeln; marginalisierte Gruppen nicht zu verwalten, sondern in ihr Recht auf Sichtbarkeit einzusetzen. Gerade in Zeiten gesellschaftlicher Polarisierung ist diese Lektion zentral: Verwaltung soll nicht vor Verschiedenheit schützen, sondern Räume eröffnen, in denen Verschiedenheit ihre politische Würde entfalten kann.

3. Handeln als Fähigkeit zum Neuanfang – und ihre strukturellen Grenzen

Arendt unterscheidet drei Grundformen menschlicher Tätigkeit: Arbeiten, Herstellen und Handeln. Verwaltung erscheint oft als Ort, an dem hauptsächlich Herstellen geschieht: Routinen, Verfahrensabläufe, Prozesse, Regeln. Doch demokratische Verwaltung braucht neben der Regelbefolgung eine andere Dimension – das Handeln im Sinne Arendts, also die Fähigkeit, Neues zu beginnen.

Verwaltung ist nicht statisch; sie steht vor Krisen, Transformationen, sozialen Veränderungen, technologischen Umbrüchen. In solchen Situationen reicht „business as usual“ nicht aus. Arendt macht Mut, genau hier die politische Qualität individuellen Handelns zu erkennen: Menschen können etwas beginnen, das zuvor nicht denkbar war. Sie können handeln statt nur vollziehen.

Ein Beispiel: Corona-Krisenmanagement

Die COVID-19-Pandemie hat eindrücklich gezeigt, was Arendts

Begriff des Handelns in der Verwaltungspraxis bedeutet. Im Frühjahr 2020 standen Gesundheitsämter, Ordnungsbehörden und Krisenstäbe vor Situationen, für die es keine Handbücher gab. Was folgte, war vielerorts kein bloßes Abarbeiten von Plänen, sondern Initiative: improvisierte Teststationen, neue Kommunikationswege mit vulnerablen Gruppen, kreative Lösungen für Quarantänebetreuung.

Doch zugleich zeigten sich die strukturellen Grenzen solchen Handelns: chronische Unterfinanzierung, veraltete IT-Systeme, Personalmangel, föderaler Zuständigkeitswirrwarr, fehlende Entscheidungsbefugnisse. Hier wird eine Spannung sichtbar, die Arendt selbst nicht ausreichend thematisiert: Handeln in Institutionen ist nicht nur eine Frage individuellen Mutes, sondern hängt fundamental von Ressourcen, Strukturen und Spielräumen ab.

Wer Verwaltungsmitarbeitenden zuruft, sie sollten Neues beginnen, ohne die Bedingungen zu schaffen, unter denen dies möglich ist, verkennt die institutionelle Realität.

Natalität – die Fähigkeit, Neues zu beginnen – ist nach Arendts Beschreibung eine Kraft, die jedes demokratische Gemeinwesen benötigt. In Verwaltungen zeigt sie sich dort, wo Menschen nicht darauf warten, dass andere handeln, sondern selbst Schritte gehen, die Institutionen lernfähig machen. Doch diese Fähigkeit braucht strukturelle Ermöglichung:

- Ermessensspielräume, die nicht durch überbordende Regulierung erstickt werden,
- Ressourcen für Innovation und Experimente,
- Fehlertoleranz und Lernkulturen statt Sanktionierung,
- Entscheidungsbefugnisse auf den Ebenen, wo Probleme entstehen, sowie
- Zeitliche und personelle Kapazitäten für Reflexion.

Ohne diese Bedingungen verkommt der Ruf nach Handeln zur hohen Phrase.

4. Urteilskraft als demokratische Schlüsselkompetenz

Wenn Arendt eine Tugend besonders betont, dann die Urteilskraft – also die Fähigkeit, die Perspektiven anderer mitzudenken, das Besondere eines Falls zu

erkennen und Entscheidungen nicht mechanisch zu treffen. Für sie ist Urteilen ein politischer Akt, weil es davon abhängt, dass man eine Sache im Licht der Welt betrachtet, wie sie sich verschiedenen Menschen zeigt.

Amtsträgerinnen und Amtsträger stehen jeden Tag vor Situationen, die nicht vollständig normiert sind: Konflikte, unklare Rechtslagen, Härtefälle, widersprüchliche politische Ziele, ethische Fragen, Krisen. An diesen Punkten entscheidet sich, ob Verwaltung demokratisch handelt oder technokratisch.

Hier entsteht allerdings ein Dilemma: Arendts Verständnis der Urteilskraft entspricht nicht dem Ideal der rein objektiven, rein regelbasierten Verwaltung. Sie fordert vielmehr eine reflektierte Praxis, die Unterschiedlichkeit erkennt, die Gründe abwägt, die Verantwortung trägt – und nicht hinter abstrakten Regeln verschwindet.

Doch der Rechtsstaat verlangt gerade Gleichbehandlung, die Bindung an Gesetze, die Begrenzung von Ermessensspielräumen. Wie lässt sich Urteilskraft mit dieser Anforderung vereinbaren?

Die Antwort liegt nicht in einer Auflösung, sondern in der produktiven Spannung: Urteilskraft ist kein Gegensatz zur Rechtsbindung, sondern ihre Ergänzung. Gesetze können nie alle Fälle voraussehen; sie benötigen Menschen, die sie im Einzelfall klug anwenden. Urteilskraft bedeutet nicht Willkür, sondern die Fähigkeit, das Besondere zu erkennen, ohne das Allgemeine zu verraten.

Ein Beispiel: Asylverfahren

In Asylverfahren zeigt sich diese Spannung besonders deutlich. Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge ist an klare rechtliche Vorgaben gebunden – doch jede Anhörung ist einzigartig. Die Glaubwürdigkeit einer Fluchtgeschichte lässt sich nicht algorithmisch ermitteln. Hier braucht es Urteilskraft: die Fähigkeit, Widersprüche zu erkennen, kulturelle Kontexte zu verstehen, Traumatisierungen mitzudenken, ohne dabei Rechtssicherheit aufzugeben.

Demokratische Verwaltung braucht Menschen, die nicht nur Rechtsanwendung betreiben, sondern urteilen können: sachlich, normativ klar, empathisch, integer.

5. Verantwortung und der Mut, nicht gedankenlos zu handeln

Arendt hat mit dem Begriff der Banalität des Bösen eine Warnung ausgesprochen, die bis heute missverstanden wird. Sie meinte nicht, dass Verbrechen banal seien, sondern dass große Verwerfungen dadurch möglich werden, dass Menschen gedankenlos handeln, Rollen ausführen, Anweisungen folgen, ohne sich selbst Rechenschaft abzulegen.

Diese Warnung gilt gerade für Verwaltungen – und sie ist historisch wie aktuell von erschreckender Relevanz. Deutsche Finanzämter vollstreckten im Nationalsozialismus die Arisierung jüdischen Eigentums, Meldeämter lieferten Deportationslisten, Gesundheitsämter organisierten Zwangssterilisationen. In all diesen Fällen handelten Beamte nicht aus ideologischem Fanatismus, sondern aus bürokratischer Routine. Sie führten Anweisungen aus, füllten Formulare aus, verwalteten das Grauen.

Auch heute droht diese Gefahr, wo immer Verwaltung sich hinter „Sachzwängen“, „Vorgaben von oben“ oder „so machen wir das halt“ verschanzt:

- Wenn Abschiebungen vollzogen werden, ohne die Einzelfälle zu prüfen.
- Wenn Obdachlose aus Innenstädten verdrängt werden, weil die Politik das so will.
- Wenn Leistungen gekürzt werden, ohne die Konsequenzen zu bedenken.
- Wenn Überwachungsmaßnahmen eingeführt werden, weil Effizienz es erfordert.

In all diesen Momenten entsteht jene Gedankenlosigkeit, die Arendt beschreibt: die Weigerung, sich die Konsequenzen des eigenen Handelns vor Augen zu führen.

Für Verwaltung heißt das: Ihr Kern bleibt nur dann demokratisch, wenn Verantwortungsübernahme nicht wegdelegiert wird. Mut ist bei Arendt keine heroische Kategorie; es ist die erste politische Tugend, weil sie Menschen befähigt, sichtbar zu werden und Verantwortung zu übernehmen.

Für den öffentlichen Dienst gilt: Mut zeigt sich nicht in großen Gesten, sondern in alltäglichen Entscheidungen – dort, wo man Fairness walten lässt, wo man auf Missstände hinweist, wo man widerspricht, wo man die Würde anderer verteidigt, wo man die Konsequenzen eigener Entscheidungen ernst nimmt.

Gerade in hierarchischen Systemen ist dieser Mut anspruchsvoll. Doch Arendt erinnert daran, dass Freiheit nicht darin besteht, tun zu können, was man will, sondern darin, gemeinsam mit anderen die öffentliche Welt zu gestalten.

6. Verwaltung als Ort der demokratischen Freiheit

Arendt definiert Freiheit als eine Fähigkeit, die im gemeinsamen Handeln sichtbar wird. Freiheit existiert nicht im Inneren des Menschen, sondern in jenen Situationen, in denen Menschen miteinander sprechen, sich verständigen, handeln und Verantwortung teilen.

Demokratische Verwaltung ist einer der zentralen Orte, an denen sich diese Freiheit institutionell entfaltet. Sie ist nicht der Gegner politischer Freiheit, sondern ihre Voraussetzung – sofern sie drei Bedingungen erfüllt:

- Sie schafft Räume des Erscheinens, in denen Menschen sichtbar werden können.
- Sie respektiert Pluralität, statt sie zu glätten.
- Sie ermöglicht Urteilskraft und Verantwortungsübernahme, statt sie durch Formalismus zu neutralisieren.

In einer Zeit, in der demokratische Institutionen von Desinformation, Vertrauensverlust und polarisierenden Erzählungen bedrängt werden, kommt Verwaltung eine doppelte Rolle zu: Sie muss einerseits professionell, funktionsfähig und verlässlich sein. Andererseits muss sie jene qualitativ andere Dimension des Politischen schützen, die Arendt beschreibt: eine Kultur gemeinschaftlichen Handelns, der Verständigung und des Respekts.

Verwaltung ist die Alltagsbühne der Demokratie. Wenn sie diese Rolle nicht aktiv wahrnimmt, entsteht ein Vakuum, das von autoritären, technokratischen oder populistischen Deutungen gefüllt wird.

7. Was Amtsträgerinnen und Amtsträger heute aus Arendts Werk ableiten können

Aus Arendts Denken lassen sich vier zentrale Orientierungspunkte gewinnen, die nicht nur auf Führungskräfte, sondern auf jede Person in öffentlichen Institutionen zielen:

1. **Öffentliche Verantwortung ernst nehmen:** Demokratische Rollen sind nie rein privat, nie rein dienstlich. Wer in öffentlichen Institutionen handelt, gestaltet die Wirklichkeit anderer Menschen. Diese Verantwortung ist keine Last, sondern ein Ausdruck politischer Würde.
2. **Pluralität achten und ermöglichen:** Die Verschiedenheit der Menschen ist

kein Verwaltungsproblem, sondern ihre demokratische Ressource.

Entscheidungen müssen dieser Verschiedenheit Rechnung tragen – und Diskriminierung, Exklusion oder Barrieren widersprechen ihr zutiefst.

3. **Urteilskraft kultivieren:** Urteilen heißt, Komplexität anzuerkennen, die Perspektiven anderer mitzudenken und Entscheidungen nicht unreflektiert zu treffen. Verwaltung braucht Menschen, die nicht nur richtig handeln, sondern gut handeln – im ethischen und demokratischen Sinn.
4. **Mut zeigen, wo er notwendig ist:** Mut ist nicht Dramatik, sondern Integrität. Widerspruch, wenn Unrecht geschieht; Klarheit, wenn Unklarheit bequemer wäre; Initiative, wenn Passivität schadet; Anerkennung, wenn andere übersehen werden. Arendt erinnert daran, dass politisches Handeln immer riskant ist – gerade deshalb ist es eine demokratische Leistung.

Doch diese vier Orientierungspunkte dürfen nicht als individuelle Appelle missverstanden werden. Sie benötigen strukturelle Bedingungen: ausreichende Ressourcen, Entscheidungsspielräume, Fehlertoleranz, Zeit für Reflexion, politische Rückendeckung. Ohne diese Rahmenbedingungen verkommt der Ruf nach Verantwortung zur Überforderung.

8. Fünfzig Jahre später: Arendt und die Zukunft der demokratischen Verwaltung

Vielleicht besteht die größte Aktualität Arendts darin, dass sie uns eine politische Perspektive auf Institutionen zurückgibt, die zu oft als rein administrativ missverstanden werden. Verwaltung ist nicht nur die Maschine der Demokratie, sondern eine Arena, in der sich Menschen begegnen, Konflikte austragen, Neues beginnen und Verantwortung übernehmen. Sie ist der Ort, an dem sich zeigt, ob Demokratie lebendig oder bloß formal ist.

Zugleich hat dieser Essay gezeigt, dass Arendts Denken nicht nahtlos auf Verwaltung übertragbar ist. Ihre Skepsis gegenüber Institutionen war nicht grundlos: Bürokratien neigen dazu, Handeln in Routine zu verwandeln, Pluralität in Standardisierung, Urteilskraft in Regelanwendung. Die Frage lautet daher nicht, ob Verwaltung trotz Arendts Vorbehalten demokratisch sein kann – sondern ob sie es gerade wegen dieser Vorbehalte werden muss.

Arendt verleiht dieser Einsicht eine poetische Form, wenn sie schreibt, dass mit jedem Menschen etwas Neues in die Welt kommt. Für die Verwaltung bedeutet das: Jede Entscheidung, jeder Kontakt, jede Gestaltung ist eine Chance, Demokratie

sichtbar zu machen.

Offene Fragen und Schlussgedanken

Am 50. Todestag Hannah Arendts bleiben Fragen offen, die dieser Essay nicht abschließend beantworten kann: Wie lässt sich Urteilskraft institutionell fördern, ohne sie zu instrumentalisieren? Welche Strukturen braucht es, damit Handeln im Sinne Arendts möglich wird? Wie kann Verwaltung Pluralität schützen, ohne selbst neutral sein zu müssen? Wo liegen die Grenzen demokratischer Verwaltung – und wo beginnt politische Gestaltung? Diese Fragen sind nicht rhetorisch. Sie fordern zur Auseinandersetzung auf – im Denken, im Handeln, in der Praxis.

Was hingegen klar wird: Demokratische Verwaltung ist kein geschlossener Raum; sie ist eine Bühne für Freiheit, Pluralität und Urteilskraft. Sie gehört nicht den Akten, sondern den Menschen. Und sie ist niemals fertig – weil mit jedem Handeln etwas Neues möglich wird.

Doch sie braucht mehr als guten Willen. Sie braucht Strukturen, Ressourcen, politische Unterstützung und den kollektiven Mut, Demokratie nicht nur zu verwalten, sondern täglich neu zu erschaffen.

Zitievorschlag

Pereira Wolf, H. (2025). Hannah Arendt und die demokratische Verwaltung. Ein Essay zum 50. Todestag. Online veröffentlicht am 04.12.2025 unter:
<https://www.pereirawolf.de/beitrag/2025-12-04-beitrag-1.html> [Zugriff: TT.MM.JJJJ].

Nutzungshinweise

Dieser Beitrag ist dauerhaft online frei zugänglich. Die wissenschaftliche Nutzung, das Zitieren sowie die nichtkommerzielle Weitergabe im Rahmen von Lehre, Forschung und Verwaltung sind ausdrücklich gestattet.

Eine kommerzielle oder redaktionelle Nutzung außerhalb des Geltungsbereichs der Lizenz bedarf der vorherigen Zustimmung des Autors.

Dieser Beitrag steht unter der Lizenz **Creative Commons Namensnennung – Nicht-kommerziell – Keine Bearbeitungen 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)**.

Der Beitrag ist auch als **PDF-Version** verfügbar.

Index

Impressum