

KOMMUNALE 2025

Orientierungshilfe für Rathauschefs/-innen mit Blick auf die Kommunalwahl 2026

23. Oktober 2025

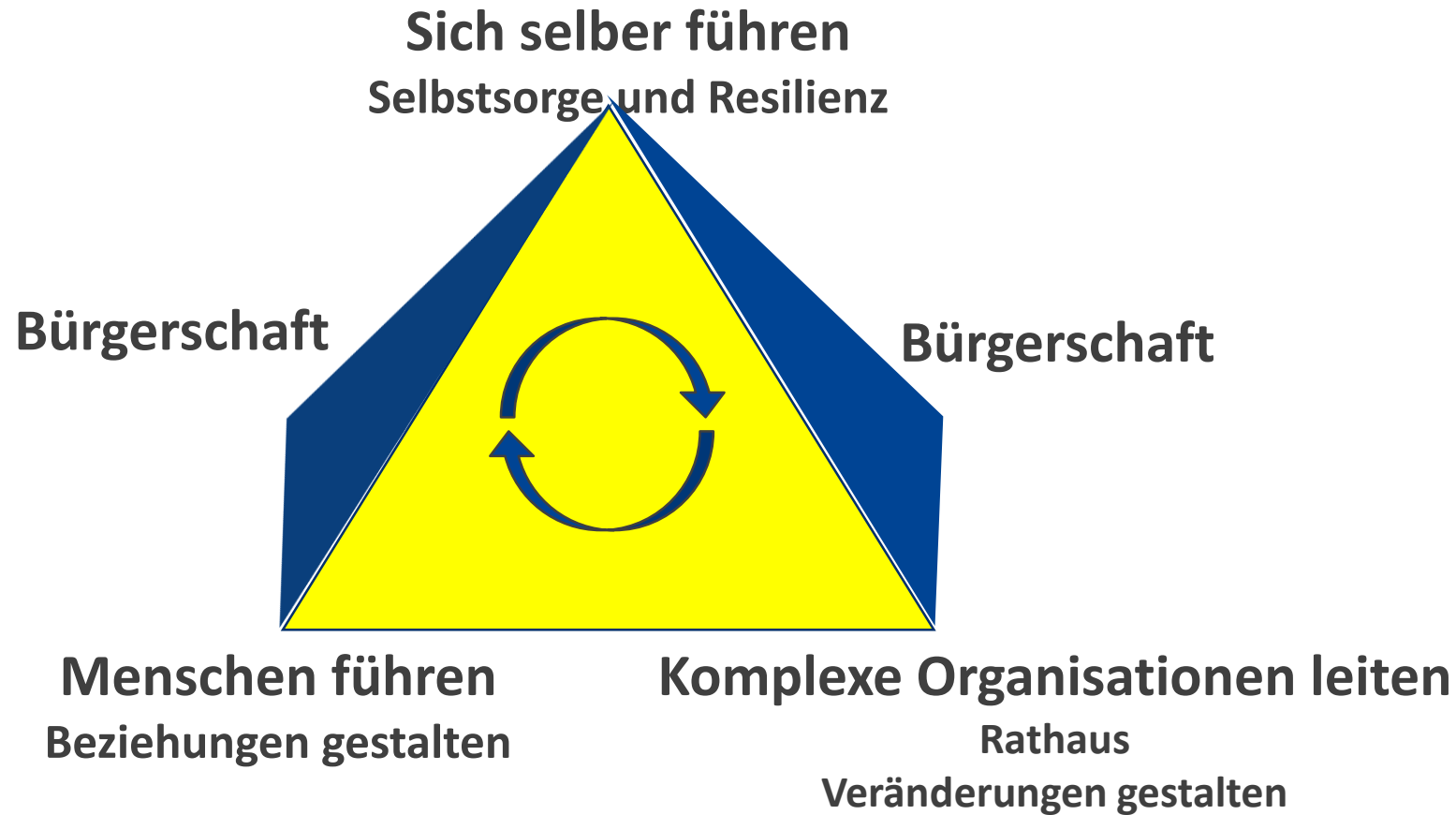
Dr. Jürgen Busse

Geschäftsführer der Bayerischen Akademie für Verwaltungs-Management
Rechtsanwalt



Das Dreieck-PLUS der Führung

Dimensionen der Praxis als Bürgermeisterin und Bürgermeister



„Kommunalwahl des Rathauschefs ist Vertrauensvorschuss der Bürgerschaft für eine Wahlperiode“

Aufgaben des Bürgermeisters/der Bürgermeisterin sind:

- Ansprechpartner für die Bürgerschaft
- Chef der Gemeindeverwaltung
- Vorsitzender im Gemeinderat

Voraussetzungen für den guten Rathauschef / die gute Rathauschefin:

- Fachliches Können
- Methodische und soziale Kompetenz
- Kreativität und Aufgeschlossenheit

Stichworte:

- Erklärter Wille zur Führung
- Ist geerdet, denkt in längeren Zügen
- Besitzt stabiles Wertekonzept
- Hat Bildung, nicht nur Ausbildung
- Lebt in einer Kultur von Disziplin und Selbstdisziplin
- Will Fakten kennenlernen, nicht nur gute Nachrichten hören
- Das Arbeitsklima ist aufrichtig, es gibt Raum für Sachdiskussion
- Trägt dafür Sorge, dass Entscheidungen umgesetzt werden
- Entwickelt Ziele und hat realistische Visionen

02

Strategien des Bürgermeisters/ der Bürgermeisterin zur aktiven Bürgergesellschaft

Prinzip der **repräsentativen Demokratie auch** in der Gemeinde

- Bürgerinnen und Bürger beteiligen sich alle sechs Jahre durch Wahl des Bürgermeisters und des Stadtrats
- Bei Bauleitplänen öffentliche Auslegung nach § 3 BauGB
- In Bayern zusätzlich: Art. 18a GO (Bürgerentscheid)

Ist das genug? – Informelle Beteiligungsformen

- Leitbildentwicklung
- Lenkungsgruppe und Arbeitskreise
- Aber: freiwillig

Die Grundanliegen der neuen Bürgerkultur

Individualität

Die Bürger wollen Entscheidungen nicht als Gewaltunterworfenen und als anonyme Angehörige von Interessengruppen gegenüberstehen, sondern als Individuen erkannt und einbezogen werden.

Partizipation

Die Bürger wollen nicht passive Zuschauer von durch Dritte bestimmten Entscheidungsprozessen sein, sondern diese aktiv mitgestalten.

Transparenz

Die Bürger wollen Entscheidungen nicht vorgesetzt erhalten, sondern zumindest die Beweggründe verstehen.



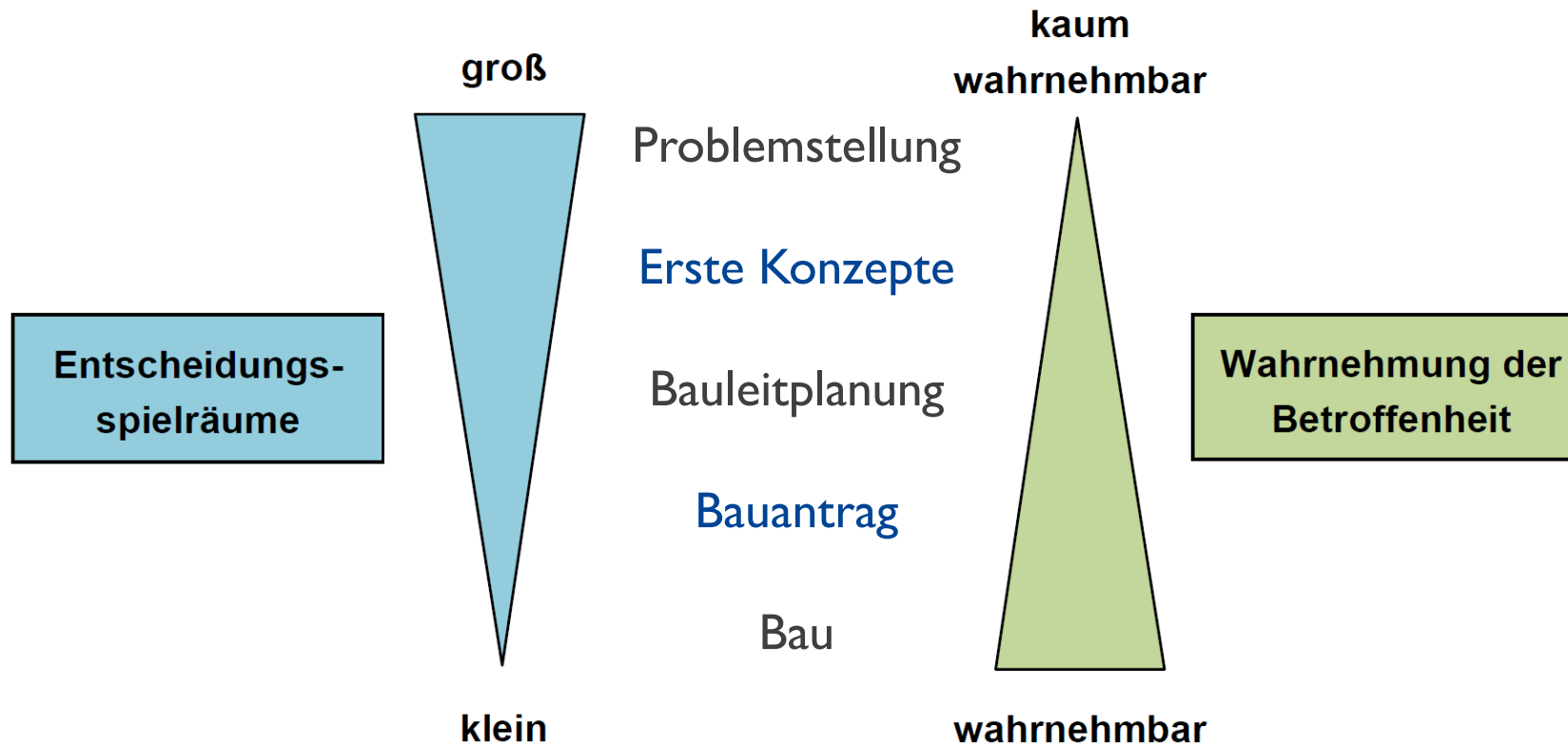
Leitbild für die Gemeinde,
der Weg zur Strategie



Der Weg zur Strategie

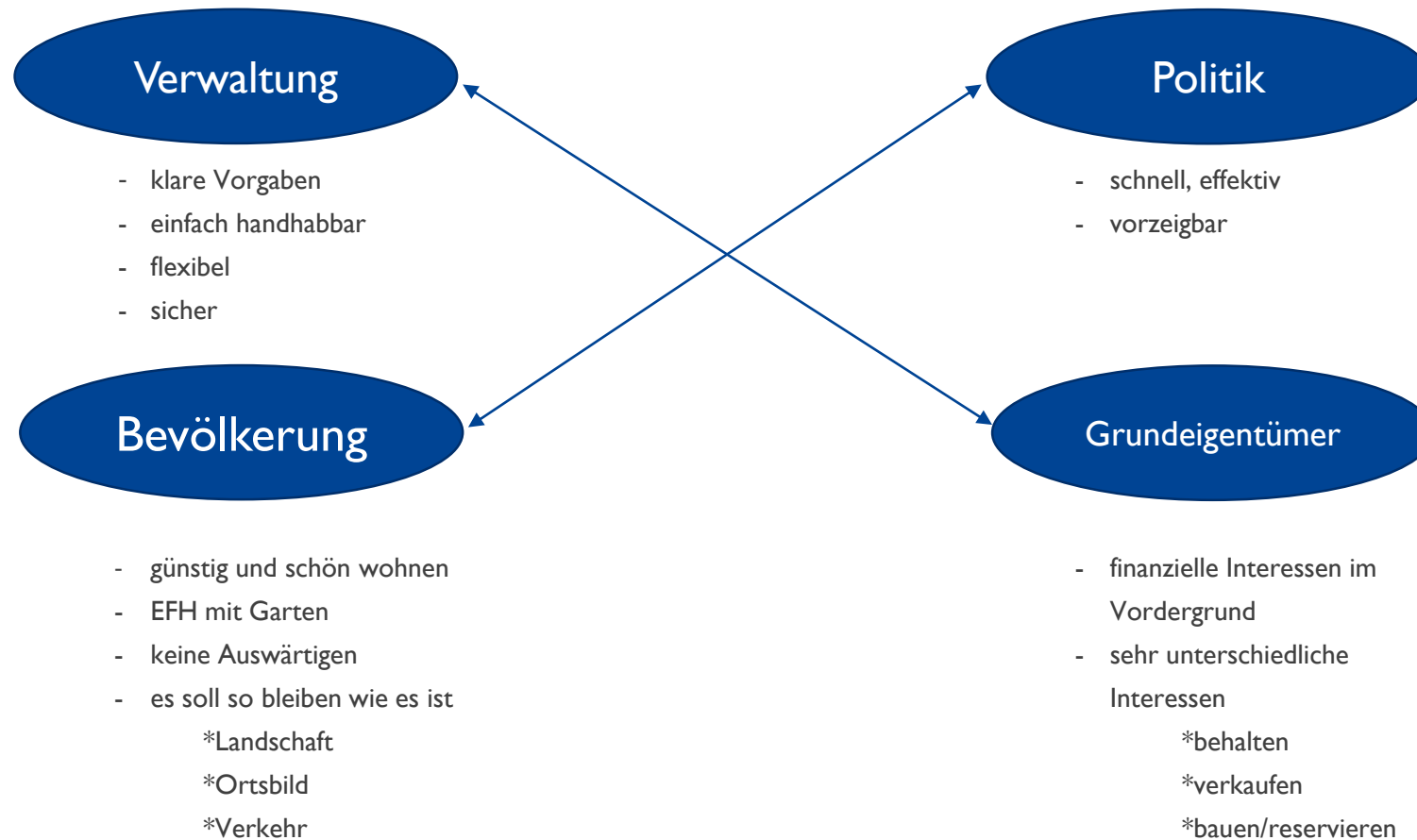
1. Bestandsaufnahme
2. Ziele entwickeln und festlegen
3. Umsetzungsinstrumente flexibel einsetzen
4. Kommunikation

Leitbild einer Gemeinde



Bayerische Akademie
für Verwaltungs-Management

Vier Mitspieler mit unterschiedlichen Interessen



1. Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand?!

Widerstand gegen Veränderungen ist etwas ganz Normales und Alltägliches. Wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten, bedeutet dies, dass von vornherein niemand an ihre Realisierung glaubt.

Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung!

2. Widerstand enthält immer eine „verschlüsselte Botschaft“!

Wenn Menschen sich gegen etwas sinnvoll oder sogar notwendig Erscheinendes sträuben, haben sie irgendwelche Bedenken, Befürchtungen oder Angst.

Die Ursachen für Widerstand liegen im Emotionalen Bereich!



„Widerstand“

.. ist eigentlich nur eine Information.

Allerdings ist es eine ziemlich verschlüsselte Information.

- Es gibt kaum Veränderungen ohne Widerstand.
- Widerstand enthält in der Regel eine “verschlüsselte Botschaft”.
- Nichtbeachten von Widerstand führt zu Blockaden.
- Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn, gehen.
Anders geht es eh nicht.

Das Eisberg-Modell



04

Handlungsempfehlungen für Amtsinhaber mit Blick auf die Kommunalwahl 2026

Handlungsempfehlungen für Amtsinhaber mit Blick auf die Kommunalwahl 2026

I. Fragen

- Welche Aspekte und Eigenschaft eines Rathauschefs sind für die Wählerinnen und Wähler besonders wichtig? Welche Qualitäten sollten Amtsinhaber haben?
- Wie wichtig ist die fachliche Qualifikation und wie schwerwiegend menschliche Charakterzüge z.B. Sozialkompetenz und emotionale Intelligenz?
- Welche Fehler, die Entscheidungen in einer Wahlperiode unvermeidbar mit sich bringen, werden verziehen?
- Welche Rolle spielt bei Kommunalwahlen die Größe der Einwohnerzahl?
- Welche Auswirkungen haben bei Kommunalwahlen Konfession, Parteibuch, Familienstand und Alter des Amtsinhabers?
- Welchen Zusammenhang gibt es zwischen der Anzahl der Amtsperioden und der Wahrscheinlichkeit des Scheiterns einer Wiederwahl?
- Steigt oder sinkt die Gefahr einer Nichtwiederwahl mit der Anzahl der Herausforderer?
- Kann ein Amtsinhaber auf einen aktiven Wahlkampf verzichten?

Handlungsempfehlungen für Amtsinhaber mit Blick auf die Kommunalwahl 2026

2. Erkenntnisse

- Mit zunehmender Einwohnerzahl der Gemeinden steigt auch die Gefahr der Nichtwiederwahl, allerdings nur schwach.
- Die größte Gefahr geht für den Amtsinhaber von nicht einheimischer Konkurrenz aus.
- Die meisten Abwahlen erfolgen nach der ersten Amtsperiode.
- Wählerinnen und Wähler entscheiden sich immer häufiger für sogenannte Kommunikationsprofis, deren mangelhafte Verwaltungspraxis offenbar nicht als ausschlaggebendes Handikap betrachtet wird.
- Die persönlichen Lebensumstände der Kandidaten (Ausbildung, Alter, Familienstand, Konzession) werden häufig öffentlich diskutiert und haben Ausschlag auf die Wahlentscheidung.

Handlungsempfehlungen für Amtsinhaber mit Blick auf die Kommunalwahl 2026

3. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kommunalwahl

Jeder Bürgermeister/ jede Bürgermeisterin sollte ein bestimmtes tiefenpsychologisches Begriffspaar repräsentieren, nämlich **Identifikation und Projektion**

Identifikation:

„Bürgermeister/in ist eine/r von uns im privaten wie beruflichen Alltag.“

Zur **Identifikation** gehört das Gefühl, das Gemeindeoberhaupt ist einer von uns im privaten wie beruflichen Alltag.

Die Analyse von Kommunalwahlen hat folgende **Problemfelder** aufgezeigt:

- Auswärtiger erster Wohnsitz
- Zu intensives überörtliches Engagement
- Zu häufiges Fehlen bei Vereinsfesten und anderen Jubiläen
- Zu einseitiges parteipolitisches Engagement

Handlungsempfehlungen für Amtsinhaber mit Blick auf die Kommunalwahl 2026

3. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kommunalwahl

Projektion:

- Bürgermeister ist Anführer und Vorbild
- Rathauschef hat Entlastungsfunktion für die Bürgerschaft d.h.
 - Verantwortung für innergemeindlichen Frieden

Zur Entlastungsfunktion gehören die Eigenschaften, die sich aus der Leitfigur ergeben:

- **Ausstrahlende Sicherheit, spürbare Zuversicht und zustimmende Entscheidungskraft.**
- Die Hauptverantwortung für den innergemeindlichen Frieden ist sehr schwierig herzustellen, da der Bürgermeister seine Rollen ständig wechseln muss.
- Als Vorsitzender des Gemeinderats, als Chef der Verwaltung und als Repräsentant der Gemeinde nach innen und außen.

Handlungsempfehlungen für Amtsinhaber im Blick auf die Kommunalwahl 2026

4. Friedliches Gleichgewicht und eigenes Persönlichkeitsprofil

Der Bürgermeister sollte **kein „Grüß Gott“ Bürgermeister sein** (sich nicht anbieten), da dies sonst seine Anführerfunktion schwächt.

Zugleich sollte seine Entscheidungsstärke nicht dazu führen, dass die Bürgernähe vernachlässigt wird d. h., er darf **kein beratungs-resistenter Einzelkämpfer** sein.

Bei Bürgermeistern, die in der Vergangenheit sehr solide gearbeitet haben, kann dennoch die **Wiederwahl gefährdet** sein, wenn bei der Kommunalwahl Fehler bei der Organisation und/ oder der Kommunikation auftreten.

Somit ist der **Wahlkampf sorgfältig und rechtzeitig zu planen**. Wichtig ist unverrückbarer Siegeswille und das Ernstnehmen jedes Herausforderers.

Handlungsempfehlungen für Amtsinhaber im Blick auf die Kommunalwahl 2026

Wahlkampfstil, Wahlkampfinhalt und Wahlkampfausrichtung sollten sich grundsätzlich von dem Vorgehen der Herausgeber unterscheiden.

Während Herausforderer sich aus umstrittenen Sachfragen in der Gemeinde heraushalten können, muss ein Amtsinhaber stets dezidiert Stellung nehmen.

Während Herausforderer ihr Programm allgemein halten können, muss der Bürgermeister **konkrete Ziele und Sachaussagen zur Gegenwart und zur Zukunft der Gemeinde** haben

Zudem muss der Bürgermeister über den Zustand der Kommune öffentlich Rechenschaft ablegen. **Angriffe auf den Herausforderer** werden negativ als mangelnde Souveränität interpretiert.

Merke:

Kompetenz, klare Aussagen, sicheres Auftreten, Präsenz und Freundlichkeit sind die besten Voraussetzungen für den Wahlerfolg.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Hier gelangen Sie zum Download
des Vortrags



Kontakt:

Dr. Jürgen Busse

Geschäftsführer der Bayerischen Akademie
für Verwaltungs-Management

Rechtsanwalt

Direktor a.D. des Bayerischen Gemeindetags

Montenstr. 3

80639 München

089/14332390