

Politik-beratung

Regina Jankowitsch im Interview

Politik funktioniert anders – und braucht anderes Coaching. Mit klassischem Management allein ist der Politik nicht beizukommen.

Interview: Monika Joss

Regina Jankowitsch ist in Österreich seit Jahren erfolgreich im Geschäft. Sie lernt weiter, obwohl sie sich auf ihren Lorbeeren ausruhen könnte. Aus der PR und dem Journalismus kommend, wird sie die Geschäftsführerin einer grossen PR-Agentur. 2003 bis 2004 wird die promovierte Politikwissenschaftlerin die erste deutschsprachige Coach am «Leadership»-Studium an der Graduate School of Political Management an der George Washington University in Washington DC. Ihr nächster Streich ist eine Ausbildung für Aufsichtsräte. Heute coacht sie Führungspersonen aus der Wissenschaft, Wirtschaft und Politik.

In der Schweiz haben wir Wahlen hinter uns und etliche Parlamentarierinnen und Parlamentarier werden ihr Amt neu antreten. Gibt es einen typischen Fehler, den viele von ihnen wahrscheinlich machen werden?

Ich hüte mich, Pauschalurteile abzugeben. Doch meine Erfahrung seit 16 Jahren sagt mir, dass neu gewählte Politikerinnen und Politiker dazu tendieren, ihre Versprechen allzu schnell dem innerparteilichen Pragmatismus zu opfern. Sie verschanzen sich hinter sprachlichen Phrasen. Das führt bei denen, die sie gewählt haben, relativ früh zu Frustrationen. Eine Bemerkung, die ich beim Coaching immer wieder höre, ist die: «Ich möchte das gerne tun, aber meine Parteikollegen sagen mir, dass das nicht gehe.» Frisch Gewählten wird ziemlich schnell der Schneid abgekauft.

Wie macht man es gut?

Ich als Coach empfehle die klassische Orientierungsarbeit. Politiker müssen sich darüber klar werden, auf was sie auf keinen Fall verzichten wollen, wo ihre Kompromissfähigkeit aufhört. So können sie vermeiden, dass ihre Glaubwürdigkeit und auch ihre Motivation bald flöten gehen, denn sie wurden ja wegen ihren Zielen gewählt und wollten etwas erreichen. Wer neu im Metier der Politik ist, soll sich eine neu-

trale, wohlmeinende Person beiziehen. Diese sollte emotional nicht befangen sein. Freunde und Familie sind für professionelle Klarheit nicht geeignet.

Und innerhalb der Partei?

Hier muss man sich Allianzpartner suchen. Am Anfang ist der Gruppendruck überwältigend. Neulinge fühlen sich als Einzige, die anders denken. Es lohnt sich, herumzuschauen, wer auch neu ist und andere Akzente setzen will. Es lohnt sich aber auch, auf die Bestehenden zuzugehen. Es gibt auch unter ihnen welche, die mit dem Betrieb nicht zufrieden sind und etwas ändern wollen. Alleine schafft niemand irgendetwas. Auch ausserhalb der Politik nicht.

Wie sind Sie dazu gekommen, Politikerinnen und Politiker zu coachen?

Als ich mich 1999 als Coach selbstständig machte, war ich eine der ersten, die sich auch in der Kommunikation auskennen und dazu noch Politikwissenschaften studiert haben. Es gab einen grossen Bedarf, wenige, die darauf reagieren konnten, und so hatte ich nach wenigen Monaten auch Anfragen aus der Politik.

Was ist besonders am Coaching in der Politik?

Die Coach muss nicht nur Kenntnisse zu den klassischen Coachingthemen wie Führung oder Systeme mitbringen, sondern auch zu Kommunikation. Dies ist extrem wichtig. Politik funktioniert anders als das klassische Management. Politik findet immer in der Öffentlichkeit statt. Politikerinnen und Politiker werden dauernd beobachtet und haben sehr wenig Privatleben. Dazu kommen interfraktionelle Kämpfe, die hart ausgetragen werden. Wer nicht weiss, wie Scheinwerferlicht funktioniert, kann in der Politik nicht coachen.

Sie sind die erste Person in Österreich, die Political Leadership studiert hat. Was macht für Sie persönlich Political Leadership aus?

Political Leadership bedeutet, die Herausforderungen zusammen mit der Community, die Sie gewählt hat, anzugehen. Es bedeutet, Veränderungsnotwendigkeiten zu managen. Dies machen Sie nicht allein, sondern indem Sie Ziele setzen und Rahmenbedingungen schaffen, die es erlauben, mit den Communities zusammen den Weg zu gehen.

Leadership heisst weder autoritäres Vorgeben noch Basisdemokratie. Es braucht Menschen, die die Fäden in der Hand halten, die klar ja und nein sagen, sonst kommen wir nicht weiter. Basisdemokratie dauert gerade im Krisenfall zu lange und die nötige Sachkompetenz hat die Bevölkerung in der Regel nicht.

Wer repräsentiert das für Sie?

In Österreich haben Landeshauptmann Franz Voves von der SPÖ und sein Stellvertreter Hermann Schützenhöfer von der ÖVP in der Steiermark eine Verwaltungsreform durchgeführt und dabei verschiedene Gemeinden zusammengeführt. Die Gemeinden allein hätten das nicht zustande gebracht, denn ihre Gemeindeinteressen, die letztlich egoistische Interessen sind, gingen vor. Es brauchte den Zusammenschluss und die Führung auf übergeordneter Ebene.

Auf europäischer Ebene sind wir bezüglich Leadership durch die Flüchtlinge herausgefordert. Frau Merkel hat das bis jetzt gut gemacht, indem sie Gestaltungswillen zeigt, und das Problem an den Hörnern packt, auch gegen parteiinternen Widerstand. Es wäre bequemer, zu sagen: «Das geht uns nichts an.» Doch das tut sie nicht.



Mit welchen Fragen kommen Politikerinnen und Politiker zu Ihnen?

Eine klassische Frage ist: Ich habe Auftritte im Fernsehen oder an Veranstaltungen und fürchte mich davor. Da geht es darum, die Angst zu bearbeiten, die mit den Folgen von Schwächen zusammenhängt. Und es geht darum, zu üben. Häufig ist auch die Rücktrittsfrage: Soll ich bleiben oder gehen? Da lasse ich meine Coaches manchmal ihre eigene Rücktrittsrede konzipieren und vortragen, damit sie auch gefühlsmässig erleben können, ob sie schon so weit sind oder noch nicht.

Wo gibt es weiteres Potenzial im Polit-Coaching?

Bei den klassischen Klausuren. Diese Methode ist in der Politik unterentwickelt und könnte genutzt werden, um konkrete Projekte in der Fraktion durchzudenken. Heute sitzt man zwar Stunden oder Tage zusammen, doch das geschieht an einem langen Tisch wie in einer Gewerkschaftsverhandlung aus den 70er-Jahren. Mit extern moderierten Workshops gäbe es aus meiner Sicht nachhaltigere, bessere Ergebnisse.

Wollten Sie nie selber in die Politik einsteigen?

Doch, immer wieder! Doch wenn ich das tun würde, könnte ich meinen Beruf nicht mehr ausüben. Im Moment macht mir das aber noch grosse Freude. Kommt dazu, dass ich von einer Partei angesprochen werden müsste, um einzusteigen. Ich bin qualitativ anspruchsvoll und damit vielleicht nicht immer eine angenehme Kollegin.

Und wenn Sie angesprochen würden?

Zusammen mit ähnlich denkenden Mitstreitenden würde ich es mir überlegen.

Haben Sie weitere Zukunftsideen?

Ich gebe mir selber alle fünf bis zehn Jahre einen Schub, um meine Kompetenzen nochmals zu erweitern. Bei meiner letzten Ausbildung holte ich mir Fach-Know-how, um Aufsichtsräte noch besser beraten zu können. Vordergründig erweitere ich mir damit die Kompetenzen, hintergründig frage ich mich aber auch: Wäre ein Aufsichtsratsposten etwas für mich?

K O L U M N E

Ja, wie denn?

«Ordnungen im System.» Klingt wie «Ruhe im Karton». Hätten wir ja alle gern, wenigstens ab und zu. Manchmal hätten die Kunden am liebsten, der Berater solle im Stile von Urs Wehrli ihr System aufräumen, alles schön nach Grösse, Form und Farbe und basta. Das Dumme ist, dass das System dann tot ist.

Und wir wollen doch lebendige Systeme, oder? Wenn bloss der Dreck nicht wäre, den sie machen. Verzwickte Sache. Wenn man Luhmann glaubt, gibt es wenig Hoffnung auf Besserung, weil sich Systeme ja angeblich immer weiter ausdifferenzieren. Das ist wohl auch die Begründung für viele Managerinnen, immer wieder neue Dinge einzuführen, aber keine alten abzuschaffen ... Da hilft nur ein Meteoriteneinschlag von Zeit zu Zeit. Wenn ich Mitarbeitenden von grösseren Unternehmen zuhöre, würden die meisten sofort unterschreiben, vor allem «von Zeit zu Zeit», denn bei ihnen schlägt es im Stundentakt ein.

Da wäre so ein bisschen Ruhe im Karton schon gut. Aber woher nehmen? Die einzige Form von Ordnung, die auszumachen ist, wenn überhaupt, sind Muster, und die sind manchmal alles andere als ruhig. Wer mehr Ruhe in seinem System will, muss wohl erst ein paar Muster verändern, das aber verursacht per Definition erst mal mehr Unruhe, ganz ähnlich, wie es Wolfgang Looss für das Coachingsetting formuliert hat: «Es geht mir schlechter, also bin ich auf dem richtigen Weg.»

Yin und Yang, Ping und Pong, keine Veränderung ohne Irritation: Wie man es auch formuliert, wahre Ordnung gibt es wohl höchstens in den Naturwissenschaften, aber selbst da hat uns die Quantenmechanik ja die Party versaut: Nichts ist je ganz genau bestimmbar. Und so liegt unser Nutzen für die Kundin in wohl nicht zu unterschätzendem Mass in unserem emotionalen Beistand, der ihr hilft, die Unsicherheit auszuhalten.

Ruhe im Karton ist jetzt erst mal bei mir, nämlich mit Kolumnen. Wenn die eine oder andere angeregt hat, freut es mich sehr; ich freue mich als Leser auf die vom nächsten Jahr und wünsche Ihnen einen prächtigen Herbst.

*Tibor Koromzay
lic. phil. Psychologe, Gestalttherapeut, ehemaliger Manager
in der Industrie, Zen-Übender, Aikido-Meister im 2. Dan.
Er arbeitet freiberuflich in den Themen Veränderungsprozesse,
Führung, Zusammenarbeit und persönliches Wachstum.
office@tiborkoromzay.ch*