

Regina Maria Jankowitsch

Coaching – zwischen Mutmacher, Sparringspartner und Ratgeber

Die gute Botschaft vorweg: Die Politik – die Parteipolitik genauso wie die Interessenvertretungen – brauchen die Unterstützung durch Coachs mehr denn je. Weil, wie wir alle wissen, Zusammenhänge und Entscheidungsprozesse immer komplexer werden, und der/die Einzelne da nur zu schnell die Übersicht und den eigenen Fokus verlieren kann. Weil die wirtschaftlichen Herausforderungen und die damit verbundenen Notwendigkeiten des Change-Managements an den Nerven der Volksvertreter/-innen zerren. Weil immer mehr die Persönlichkeit der Kandidat/-innen ausschlaggebend für das Kreuz in der Wahlzelle ist und damit die Fähigkeit, sich selbst zu vermarkten, im Medienzeitalter zu einer unabdingbaren Qualifikation geworden ist. Weil das Vertrauen in die Politik in unseren Breitengraden seit Jahren immer weitere Tiefpunkte ansteuert und neue Gruppierungen in die Arena um die Gunst von uns Wählerinnen und Wählern steigen. Überall auf diesem Weg zu mehr Leadership können Coachs einen wesentlichen Beitrag leisten.

FÜNF PRIMÄRE EINSATZBEREICHE DES COACHS

1. In den ersten Monaten eines neuen Amts

Ähnlich wie in anderen Berufen gilt es hier im Besonderen, die Kundin bzw. den Kunden bei ihren/seinen ersten Schritten in den neuen Schuhen zu unterstützen: Zumeist in Einzelcoachingterminen wird gemeinsam das persönliche politische Profil des frischgebackenen Politikers oder Amtsträgers erarbeitet. „Was soll am Ende Ihrer Legislaturperiode von Ihnen übrig- und der Bevölkerung von Ihnen in Erinnerung bleiben?“ ist eine gängige Frage an dieser Stelle. Die Antworten darauf dienen als Basis für Kernbotschaften für Medien oder die Homepage, für Werte als Grundlage für das interne Agieren oder für das Verorten der Grenze zwischen

Die über langjährige Erfahrungen im Coaching von Politikerinnen und Politikern verfügende Autorin skizziert zunächst spezifische Einsatzbereiche von Coaching für politische Akteure. Anschließend geht sie der Frage nach, auf welche Hindernisse Coachs im politischen Feld stoßen, um sodann Anregungen für ein spezifisches „Zusatz-Know-how“ für Beraterinnen und Berater im Bereich der kommunikativen Politikberatung zu geben. Sie schließt mit einem Plädoyer für ein stärkeres Marketing reflexiver Beratungsansätze im Bereich von Politik.

dem öffentlichen und dem privaten Menschen alias Herrn oder Frau Politiker/-in. Auch die Zusammenstellung und Führung des persönlichen Teams kommen zur Sprache, noch dazu, wo sehr oft Mitarbeiter von Vorgängern im Amt übernommen werden müssen, wo sehr oft Parteikollegen der/dem Neuen ungefragterweise mäßig qualifizierte, jobsuchende Damen und Herren aus der eigenen Fraktion – in aller „Freundschaft“ natürlich – an die Brust drücken. Das Einschwören der eigenen Mannschaft über einen Strategie-Workshop, in dem neben den politischen Themen der nächsten Monate auch Spielregeln der internen Kommunikation und Organisation diskutiert und fixiert werden, ist noch keine Selbstverständlichkeit in der Politik, wird aber schnell und gern angenommen. Wir Coachs können uns dabei nicht nur beim Aufsetzen sowie Moderieren der Veranstaltung profilieren, sondern erhalten dadurch auch die wertvolle Chance, das Team des Kunden/der Kundin persönlich kennenzulernen.

Ganz wichtig sind – egal, ob der Kunde nun zur Gruppe der alten Hasen oder zu jener der Quereinsteiger zählt – in jedem Fall die ersten Medienkontakte. Die Videoanalyse ist hier ein unverzichtbares Tool aus dem Coachingkoffer. (Ähnliche Unterstützung kann auch vor dem oder beim Ausscheiden aus der Politik erfolgen.)

2. In Vorbereitung auf Wahlen

Hier hat der Coach im Wesentlichen zwei Aufgaben: zum einen den Kunden bzw. die Kundin in der Vorbereitung aller schwierigen Auftritte zu begleiten – sei es über das Aufsetzen und Moderieren von Klausuren gemeinsam mit dem jeweiligen Wahlkampfstab oder über Einzeltermine. Kommunikation und Aktivitäten werden hier besprochen, in ihren Vor- und Nachteilen analysiert und schließlich beschlossen. Konkret zu erwartende oder bereits terminierte Fernseh- oder Radioauftritte werden konzipiert und trainiert – frei nach dem Motto: Die Kernbotschaften mitsamt den dazugehörigen Beispielen müssen sitzen **und** das ganze Interview dennoch spontan und glaubwürdig rüberkommen.

Die andere wesentliche Aufgabe in der Vorbereitung von Wahlen besteht für den Coach darin, dem Kunden bzw. der Kundin Refugium zu sein. Refugium vor der manchmal hyänengleichen Wahlkampfmaschinerie, in der alle am Tisch versammelten Berater darum kämpfen, ihre Meinungen durchzusetzen, und in der die Authentizität des Kandidaten allzu oft auf der Strecke bleiben kann. Das stressbedingte Hickhack hinter den Kulissen setzt mehr Personen zu, als man glauben könnte. Und so wird das Büro des Coachs in diesen Phasen einmal mehr zur Oase des Verständnisses für die eigenen Bedürfnisse und zum Platz des Ordners klarer Gedanken.

3. Zur Bewältigung besonderer Projekte vor den Augen der Öffentlichkeit

Die Bildungsreform, das Aushandeln einer neuen Kooperationsgrundlage mit den Gewerkschaften oder mit der Regierung, das zur Kampagne gewordene Lobbying für mehr Europa, eine Initiative für die Hinaufsetzung des Wahlalters – all das und viele Projekte mehr sind es, die während der Legislaturperioden als strategisch wichtig von den Parteien oder Interessenvertretungen festgelegt werden und bei deren Umsetzung dem Coach aus meiner Sicht eine laufende Mutmacherrolle zufällt. Kämpfen will unterstützt sein. Das setzt beim eigentlichen Kick-off eines solchen Projekts ein (gemeinsames Reflektieren der Vor- und Nachteile des Projekts, der möglichen Auswirkungen, der Ängste, der potenziellen Widerstände) und geht weiter in die simultane Mitbetreuung zumindest einzelner Mitglieder des Projektteams. Besonders wirkungsvoll sind hier Workshops in Kleingruppen, in denen einerseits das Projektthema inhaltlich noch einmal zerpfückt wird bzw. seine Kernbotschaften und die nächsten Schritte klargestellt werden, in denen andererseits die Teilnehmer/-innen konkrete Kommunikationssituationen – interne wie externe – trainieren und so ihre Überzeugungskraft steigern können.



Dr. Regina Maria Jankowitsch

Coach und Kommunikationstrainerin seit 1999, Standort: Wien. Studium von Political Management/Leadership in den USA (2003–2004), Lehraufträge an der Universität Wien sowie an der Donauuniversität Krems. Spezialisiert auf die Vorbereitung von wichtigen Aufgaben und Terminen sowie das Aufsetzen und Moderieren von Workshops in emotional besonders schwierigen Konstellationen.
 coaching-moderation@jankowitsch.at
 www.jankowitsch.at

**4. Bei internen Kämpfen**

Nirgends sonst fliegt das Hackbeil so tief wie in politischen Zirkeln, vor allem innerhalb der eigenen Gremien. Fraktionskämpfe und persönliche Neidereien oder Justament-Standpunkte sind bei Weitem nicht nur ein gar nicht konstruktives Verhalten gegenüber dem politischen Gegner – auch und gerade innerhalb der eigenen Kreise lohnt es sich, ständig auf der Hut zu sein. Die Kundin bzw. der Kunde geht gemeinsam mit dem Coach die potenziellen internen Widersacher sowie die potenziellen internen Bündnispartner durch und erarbeitet eine To-do-Liste, wie all diese Kolleg/-innen neutralisiert oder motiviert werden können und sollen. Hier gibt es Highlights der Überraschung: „Hätte ich nie gedacht, dass er tatsächlich mit mir auch nur mitagessen geht!“, wie auch der Enttäuschung: „Vor der Wahl war das für ihn ganz klar, und jetzt verhält er sich völlig anders.“

5. Bei Verschleißerscheinungen

Neben dem Arzt und/oder Psychotherapeuten, der bei Burn-out-Anzeichen, Alkoholismusproblemen oder Entfremdung von der Familie herangezogen werden muss, ist auch der Coach ein Ansprechpartner von Politikern in Zeiten der Erschöpfung und Irritation. In diesem Teil unserer Arbeit helfen wir durch Zuhören und Raumgeben für alle berufsrelevanten Frustrationen, die hochpoppen, sowie durch das Hinführen zu einer effektiveren Strukturierung des Alltags. Frei nach dem Motto: weniger kräfteraubend, mehr lustbringend. „Weniger ist mehr“ entspricht dann als Mantra nicht nur den jeweiligen akuten Notwendigkeiten für den Kunden, sondern auch allen Gesetzen der Wirksamkeit und Wahrnehmung: Wirkliche Qualität und tatsächliche Umsetzungskraft schafft jede/-r von uns nur über Fokussierung.

**VIER HINDERNISSE FÜR DEN COACH
IN DER POLITIK**

Dennoch ist der Ruf nach einem Coach innerhalb der politischen Community noch immer nicht so laut wie mittlerweile in weiten Teilen der Wirtschaft oder der Sozialberufe. Und das hat mehrere Gründe.

1. Die klassischen Coachingthemen sind in der Politik weniger gefragt

Der Anspruch auf professionelle Führung ist in der Politik unterentwickelt oder überhaupt unbekannt. Müssen sich in so gut wie allen anderen Berufssparten Anwärter auf oder Träger von Leitungsfunktionen zum Teil regelmäßiger Fortbildung zum Thema Führung stellen, spielt dieser Aspekt bei der Kür politischen Personals nur eine untergeordnete Rolle. Dasselbe gilt nach wie vor zum Thema Change-Management. Aktuell wird bei den zwölf größten Fortbildungseinrichtungen von Parteien in Deutschland, Österreich und der Schweiz nur ein einziger(!) Kurs angeboten, der sich mit Change-Management, mit dem professionellen konstruktiven Herbeiführen von Veränderung beschäftigt.

2. HR-Strukturen sind in der Politik unterentwickelt

In den seltensten Fällen treffen Coaches in Parteien und Interessenvertretungen auf ein fachlich qualifiziertes Gegenüber mit HR-Verantwortung. In einer Branche, deren Erfolg immer mehr nahezu ausschließlich über die Qualitäten von Personen und weniger von Programmen definiert wird, stehen bei Auswahl und Förderung des Personals nicht unbedingt einschlägige Kompetenz oder sachliche Argumente im Vordergrund. Damit wird Coaching im politischen Kontext kaum systematisch nachgefragt. Vielmehr ist es in den meisten Fällen eine persönliche Angelegenheit der Politikerin oder des Politikers, ob sie/er einen Coach wünscht oder sucht. Ab und an ist es auch die Pressesprecherin, die sich zu-

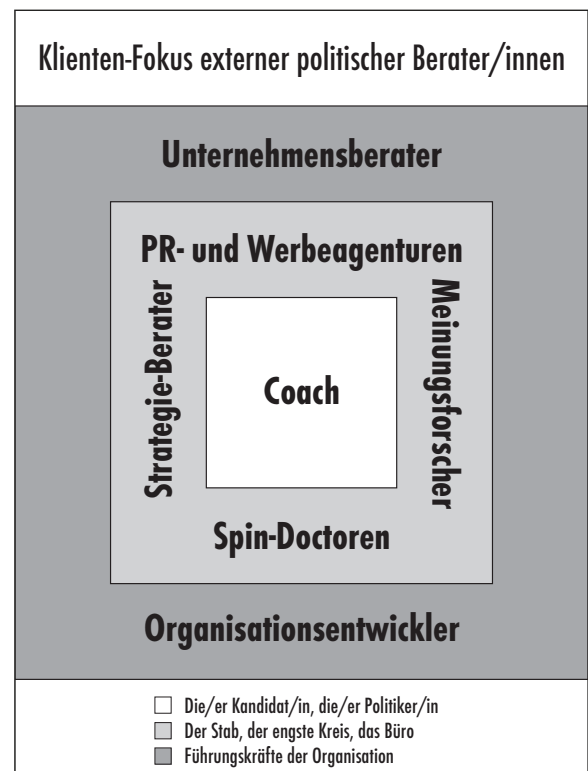
künftige Traumata mit den Medien ersparen will, die nach dem Coach ruft, in noch selteneren Fällen die Geschäftsführung.

3. Coaching stellt oft mehr als gewünscht infrage
Inwiefern bzw. wie sehr der Coach ihre/seine Rolle als Sparringspartner/-in im Hinterfragen ambivalenter Konstellationen wahrnimmt, ist natürlich abhängig von der Persönlichkeit jeder/-s Einzelnen. Aber im Vergleich zu den anderen Politiker umgebenden Berater/-innen ist jedenfalls der Coach jener Beruf, der per definitionem mehr infrage stellen und in Zweifel ziehen muss als alle anderen Kolleg/-innen im Sold von Parteien und Interessenvertretungen. So sind wir – und das macht letztlich unseren Beruf auch aus – den Kunden am nächsten.

Doch nicht alle sind dafür bereit – aus Angst oder aus Bequemlichkeit. Immerhin könnten dadurch Lebenskonstrukte ins Wanken kommen. Offenbar wird das immer dann, wenn auf die Frage „Warum sind Sie eigentlich in der Politik?“ eine lange, verzweifelte Pause folgt. Es könnte deutlicher werden als je zuvor, dass die Politikerin bzw. der Politiker unbedingt klare Zeichen setzen müsste – aus Respekt vor sich selbst und den Wähler/-innen – und sich eben nicht unter dem Deckmantel der Parteiräson weiter selbst belügt. Oder es könnte im Coaching offenbar werden, dass sie/er ihre/seine eigenen Werte in Wirklichkeit nicht lebt, sondern sich und der Welt nur etwas vormacht und de facto der aktuelle Stress weniger durch äußere Umstände als vielmehr durch diesen inneren Widerspruch ausgelöst wird.

4. Es gibt rund um Politiker/-innen bereits viele Berater

Apropos: Nirgendwo tummeln sich so viele externe wie interne Consultants um Einzelpersonen wie in der Politik, natürlich primär in der Spitzenpolitik. Werbeagenturen, PR-Leute, Spin-Doktoren, die eigenen Pressesprecher, Strategieberater und Meinungsforschungsinstitute, seltener auch Organisationsentwickler oder Unternehmensberater, noch viel seltener Experten von Hochschulen und Universitäten. Sind die drei Letztgenannten mehr als Berater der Organisation zu Strukturen und Themen zu verstehen, haben die Empfehlungen aller anderen schon viel mehr konkrete Auswirkungen ad personam auf die Spitze der Parteien oder Interessenvertretungen. Der Coach steht hier also zweifelsfrei einer größeren Zahl an Konkurrenten um das Vertrauen von Kundinnen und Kunden gegenüber als



sonst wo – und diese Konkurrenten sind noch dazu aus ihrer Profession heraus sehr wortgewandt und stark im Auftreten.

DREI IDEEN FÜR ZUSATZ-KNOW-HOW

Coachs, die in der Politik reüssieren wollen, brauchen meines Erachtens unbedingt ein zusätzliches Know-how oder eine Spezialisierung, ganz abgesehen von einer über den durchschnittlichen Grad der politischen Bildung hinausgehenden Kenntnis politischer Prozesse und Abläufe. Damit steigern wir nicht nur unsere Attraktivität und unseren Nutzen gegenüber Politikern, es lässt sich damit auch ein höherer Stunden- oder Tagesatz erzielen.

1. Strategische Kommunikation

Wer muss was wann über welche Schiene welchen Zielgruppen mit welchem Ziel kommunizieren? Was sind die wichtigsten Instrumente der strategischen Kommunikation? Wie wird strategische Kommunikation geplant, durchgeführt, sichergestellt und evaluiert? Wissen rund um diese und ähnliche Fragen geben jedem Coach ein sicheres Fundament im Umgang mit Politiker/-innen und diesen umgekehrt wieder das gute Gefühl, keine Zeit mit dem Erklären von Basics verlieren zu müssen.

2. Führen ohne Hierarchie

Dies ist zwar den meisten Coachs sowieso geläufig, aber

es lohnt sich, sich mit Fragen zu beschäftigen, die für Kund/-innen aus der Politik tägliche Mühsal sind. Fragen wie: Wie motiviere ich Menschen, mit denen ich arbeiten muss, von denen ich aber wenig oder nichts halte? Wie motiviere ich Menschen, die weitaus bessere Leistungen bringen als andere, aber vom System nicht nur nicht besser, sondern manchmal sogar schlechter entlohnt werden? Wie durchbreche ich – ohne hierarchische Durchgriffsmöglichkeiten zu haben – alte, aber schlechte Gewohnheiten in der Entscheidungsfindung? Wie vermittele ich meine Anliegen an Kolleg/-innen so, dass diese in ihren eigenen Gremien oder Bezirken einfacher und rascher dazu Zustimmung erhalten?

3. Professionelles Agieren im Rampenlicht

Intensive Erfahrung im Umgang mit Journalisten machen es dem Coach besonders leicht, sehr rasch Anerkennung und Vertrauen bei Politiker/-innen, egal, ob auf Kommunal-, Landes- oder Bundesebene, zu generieren. Außerdem fungiert dann der Coach als personifizierte Zeitersparnis im generell engen Terminkorsett der Volks- und Ständesvertreter: Keiner muss mehr in Vorbereitung der unumgänglichen öffentlichen Auftritte – von der Pressekonferenz übers TV-Interview bis hin zur Podiumsdiskussion oder zur Rede auf dem Marktplatz – nach dem Coaching einen separaten Medientrainer aufsuchen.

WAS BRAUCHT ES NOCH, UM SICH ALS COACH IN DER POLITIK ZU BEWÄHREN?

Dreierlei. First and foremost die Fähigkeit, die eigene politische Befindlichkeit aus dem Coaching für Politikerinnen und Politiker draußen zu halten. Die Versuchung ist nämlich riesig, sich an den Quellen der gesellschaftspolitischen Macht auch gleich selbst mit Ideen, die man immer schon zur Politik hatte, zu verewigen. Und das im schlimmsten Fall an den Kunden vorbei. Dann eine gute physische Kondition sowie Nervenstärke, denn Coaching in der Politik findet häufig unter immensum Zeitdruck und außerhalb herkömmlicher Arbeits- und Bürozeiten statt. Und last, but not least die weise Erkenntnis, dass Coaching in der Politik natürlich auch seine Grenzen hat: Kein Coach kann mangelnde Steuerung in der Partei oder Interessenvertretung kompensieren, genauso wenig, wie Schwächen in der Struktur der Organisationen oder in der Qualifikation der Kandidat/-innen selbst dauerhaft erfolgreich „weggecoacht“ werden können.

Es ist noch einiges zu tun!

Vereinfacht gesagt: Politik braucht Coaching wie einen Bissen Brot, nur weiß sie es noch nicht deutlich genug. Es ist daher aus meiner Sicht vor allem eine Aufgabe des Marketings von Coachs als Einzelanbietern, von Coachinginstituten oder Coachingverbänden generell, aktiv zu werden und die Chancen, aber auch Grenzen des Coachs gerade in der aktuellen Situation zu vermitteln. In der Zwischenzeit können aber all jene Coachs bereits in der Political Community punkten, die über eine Zusatzqualifikation oder eine attraktive Spezialisierung verfügen. 🌸

LITERATUR

- Ailes, Roger (1995):** You are the message. Getting what you want by Being who you are. New York: Doubleday.
- Esders, Elke (2011):** Coaching für Politiker. Nachhaltig denken und handeln. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hartmann, Jürgen (2004):** Persönlichkeit und Politik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jankowitsch, Regina Maria (2012):** Intensiv, herausfordernd und kommunikationsintensiv: Coaching in der Politik. In: Coaching-Magazin, Heft 2, S. 28–32.
- Jankowitsch, Regina Maria (2011):** Rhetorik-Coaching für PolitikerInnen: Wer Veränderungen kommunizieren kann, hat Zukunft. In: Thierry, Ferry (Hg.): Politische Beratung in Österreich. Wien: Braumüller, S. 161–168.
- Jankowitsch, Regina Maria (2009):** Chancen und Grenzen von Coaching in der Politik. In: ZPB, Heft 2, S. 285–295.
- Jankowitsch, Regina Maria (2008):** Political Leadership – Konturen eines Ansatzes. In: Pollak/Sager/Sarcinelli/Zimmer (Hg.): Politik und Persönlichkeit. Wien.
- Jankowitsch, Regina Maria (2005):** Ich trete an! – 10 Erfolgsfaktoren für alle, die gewählt werden wollen. Wien: Ueberreuter.
- Jankowitsch, Regina M./Zimmer Annette (Hg.) (2008):** Political Leadership – Annäherungen aus Wissenschaft und Praxis. Berlin: polisphäre.