

Rhetorik-Coaching für PolitikerInnen

Wer Veränderungen kommunizieren kann, hat Zukunft

Politische Kommunikation muss knapp, bildreich und verständlich sein. Sie muss rasch auf den Punkt kommen. Sie muss unterhalten können. Sie muss medientauglich sein. Und sie muss dank Web 2.0 auch immer besser gemanagt werden, wenn PolitikerInnen nicht von vornherein auf jegliche Steuerung ihrer Internet-Kommunikation verzichten wollen. Wir kennen das schon.

Darüber hinaus haben sich nun jüngst aber zwei kommunikative Herausforderungen dazugesellt, die es zwar für VolksvertreterInnen schon immer gegeben hatte, die aber noch selten in dieser Deutlichkeit und Intensität gefordert waren:

- Den Menschen Veränderungen zu vermitteln – denn die Unfinanzierbarkeit des klassischen Wohlfahrtsstaates, die wichtige Integration von MigrantInnen oder die nötigen Reformen im Bildungswesen und in der Verwaltung machen über kurz oder lang neue Zugänge und neue Lösungen unumgänglich.
- Das Vertrauen in die Politik generell wiederherzustellen – denn noch nie waren die Umfragewerte zur Glaubwürdigkeit von PolitikerInnen derart im Keller¹.

Beide Herausforderungen sind aus Coaching-Sicht über zwei Ebenen zu meistern:

1. die Ebene der Haltung – der Coachee wird unterstützt, Mut zu fassen und professionelle Schritte, die entweder die nötigen Veränderungen oder andere vertrauensbildende Maßnahmen einleiten.
2. Die Ebene der Kommunikation – der Coachee wird unterstützt, über die Sprache die erwünschten Reaktionen zu beeinflussen (mehr Zuspriechung zu geplanten Veränderungen bzw. zur Politik als solches).

¹ Market-Umfrage, veröffentlicht am 12.11.2010. Nur 38% der österreichischen Bevölkerung vertrauen der Bundesregierung „sehr“ bzw. „eher schon“.

Veränderungen vermitteln

PolitikerInnen scheuen Veränderungen nicht unbedingt deshalb, weil sie keine Lösungen parat hätten oder sich uneins wären, sondern weil sie es sich nicht zutrauen, sie bestmöglich zu kommunizieren – in ihrer Notwendigkeit, in ihrer Durchführung und in Konsequenzen, die zumindest kurzfristig durchaus auch immer für einzelne Bevölkerungsgruppen negativ sein können.

Die Frage „Wie sag’ ich’s meinem Kinde“ wird solcherart zum unausgesprochenen Hemmfaktor für die Einleitung so mancher Reformprojekte.

In diesem Zusammenhang ist es auffällig, dass laut einer schnellen Internetrecherche keine einzige der österreichischen Partei-Akademien Veranstaltungen betreffend „Veränderungsmanagement“ oder „Veränderungskommunikation“ anbietet.² Change Management – so auch meine Beobachtung aus der Praxis – ist als Element der Führung noch nicht in der heimischen Politik angekommen, geschweige denn verankert.

Für Coaches und KommunikationstrainerInnen, die sich nicht allein auf einer oberflächlichen Tipp & Trick-Ebene aufhalten, sondern in ihrer Profession einen gesamtheitlichen Zugang haben³, heißt das also für die Kooperation mit PolitikerInnen:

1. Thematisierung von Change Management als solches
2. Erarbeitung der konkreten rationalen wie emotionalen Aspekte, die Menschen zu Veränderungen zu motivieren:
 - Vision und Ziele – Wo geht es hin? Welche neue Welt dürfen wir erwarten?
 - die Lösung und die Maßnahmen – Wer muss was tun?
 - die ersten operativen Schritte innerhalb der nächsten drei Monate – Was tun wir konkret als nächstes?
 - Nutzen oder Schaden der geplanten Veränderungen⁴ – Was haben wir davon? Was können wir dadurch abwenden?
 - Machbarkeit – Schaffen wir das überhaupt?

² Hingegen im Kursangebot der Fortbildungsinstitute der Wirtschaft, allen voran Hernstein oder das WIFI sehr wohl.

³ „Erfolgreiches Medientraining und -coaching in der Politik versteht sich als Teil eines integrierten Kommunikationskonzeptes, beschäftigt sich also mit dem Ganzen und nicht nur mit der Spitze des Eisberges“, vgl. Moser/Renner, 2007, S. 259

⁴ Ob die Argumentation Nutzen- oder schadenorientiert aufgebaut und kommuniziert wird, hängt von der Dramatik der Situation sowie dem Grad der Motivierbarkeit bzw. der Veränderungsresistenz der Zielgruppen ab.

- Mitmacheffekt – Haben wir im Rahmen des Nötigen noch Wahloptionen? Wo und wie können wir, die die Veränderung betrifft, uns beteiligen?
3. Klärung der eigenen Ängste und Befindlichkeiten im Umgang mit Veränderungen
 4. Definition der wichtigsten Werte der Zielgruppen (WählerInnen wie politische Gegner), um dann die geplanten Veränderungen offensiv in Bezug zu diesen Werten stellen zu können (Reframing)
 5. Antizipieren potentieller Konflikte und Widerstände und Entwickeln von kommunikativen Prozessen, die diese auffangen und in das Veränderungsprojekt einbinden können.
 6. Kommunikationstraining der konkreten Settings mit Videoanalyse unter Berücksichtigung der inhaltlichen Parameter von 1 bis 5:
 - die Ankündigungs- bzw. „Ins-Boot-hol-Rede“ – zuerst innerhalb der eigenen Fraktion, dann bei den nötigen Lobbyingpartnern, dann bei MeinungsmultiplikatorInnen und WählerInnen.
 - das bilaterale Aufklärungs- oder Überzeugungsgespräch – mit internen wie externen Zielgruppen, am Telefon, persönlich oder im digitalen Dialog, im formellen Rahmen oder informell am Parkplatz, auf der Straße oder im Freundeskreis. Als Interview mit JournalistInnen.
 - die Sitzung oder ähnliche Treffen mit starken interaktiven, gruppendynamischen Zügen – formell mit Parteifreunden, Koalitionspartnern oder AusschußkollegInnen, informell beim Stammtisch, bei Podiumsdiskussionen oder TV-Konfrontationen.
 7. Definition der eigenen Rolle als „Vorbild“ im Veränderungsprozess mit sämtlichen Konsequenzen in Taten und Worten.

Vertrauen wiederherstellen

Es gibt kein einfaches Patentrezept für das Wiederherstellen von Vertrauen in die Politik, und schon gar kein kurzfristiges. Aber: PolitikerInnen können über ihre Haltung und damit Kommunikation einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, dass es wieder besser wird.

„You are the message“ („Sie sind die Botschaft“) lautet der Titel eines bis heute als Standardwerk geltenden Ratgebers von Roger Ailes⁵ aus dem Jahr 1995. Die Person und nicht die jeweils dahinterstehende Organisation steht – so Ailes schon damals – individuell für die Glaubwürdigkeit dessen, was sie kommuniziert. Verbal wie nonverbal. Dies

⁵ Medienberater von Ronald Reagan.

hat mit unterschiedlichen voneinander abhängenden bzw. einander weiterentwickelnden Aspekten zu tun:

1. Im TV- und Internetzeitalter ist ein Verstecken hinter der jeweiligen Fraktion oder Partei nicht mehr möglich.
2. Die WählerInnen machen ihr Kreuz in der Wahlzelle immer stärker auf Basis konkreter KandidatInnen als aufgrund einer allgemeinen ideologischen Zugehörigkeit.
3. Die Parteien tragen diesem Umstand auch in Österreich Rechnung: „SPÖ und ÖVP sahen sich veranlasst, ihr Außeninteresse, nur als eine geschlossene Meinungseinheit wahrgenommen zu werden, zurückzunehmen und das Streben ihrer einzelnen Abgeordneten nach Selbstprofilierung und persönlicher Beliebtheit in der Öffentlichkeit auch mit erkennbarer Distanz zu Parteistandpunkten zuzulassen.“⁶

Die Checkliste der Arbeitsschritte im Kommunikations-Coaching für PolitikerInnen bietet hier eine große Auswahl:

1. Klarheit und Orientierung herstellen
2. Nähe und Transparenz vermitteln.
3. Reflexionsfähigkeit zeigen und Authentizität gewährleisten
4. Kämpfen

1. Klarheit und Orientierung herstellen

- Das eigene politische Anliegen in Form der *Elevator speech*⁷ präsentieren – wer kein Anliegen hat und/oder artikulieren kann, kann lautere Motivation für das Wohlbefinden der Menschen nur schwer glaubhaft machen.
- Nur Projekte ankündigen, die weiterverfolgt werden (können) – denn Glaubwürdigkeit und das darauf gegründete Vertrauen der Gesellschaft steigt exponentiell, wenn Taten nicht nur angekündigt oder verbal gefordert, sondern auch umgesetzt oder in ihrer Umsetzung sichtbar unterstützt werden.
- Direkt auf Fragen antworten – wer ständig der direkten Antwort auf Fragen von Medien wie WählerInnen ausweicht, bedient das Klischee des „Teflon“-Menschen, der glatt und im negativen Sinn unangreifbar daherkommt.

⁶ Pfeifhofer, 2002, S. 304

⁷ Maximal einminütiges Statement. Abgeleitet von der Metapher, im Aufzug einen VIP zu treffen und die kurze Zeit, bis der VIP aussteigt, zu nutzen, etwas Wichtiges zu sagen.

2. Nähe und Transparenz vermitteln

- Das Rednerpult vermeiden, wo es nur geht – wie soll Vertrauen (wieder)hergestellt werden, wenn schon zu Beginn eine massive Barriere zwischen einem selbst und dem Auditorium steht?
- Nicht ständig vorgefertigte Texte ablesen. Blickkontakt ist das um und auf bei der Vertrauensbildung. Alles was ihn reduziert, schränkt die Chancen auf Glaubwürdigkeit ein. Vor allem in den Anfangsphasen eines Statements, dort, wo es ins Eingemachte geht sowie am Ende.
- Öfter „Ich“-Botschaften senden. So gutgemeint der ständige „Wir als xy-Partei“-Kanon ist: dauernd „Wir“ und nie „Ich“ zeugt von mangelndem Willen, Verantwortung übernehmen zu wollen, ist bewusstes oder unbewusstes Signal von Personen, die sich hinter der Organisation verstecken und selbst keine Angriffsfläche geben wollen. „Wir“ ist Pflicht und legitim bei der Durchführung von Maßnahmen, „Ich“ wesentlich bei der Formulierung von Forderungen, Appellen, Wünschen und Meinungen.
- Aktiv formulieren – „Man“ oder „es wird/es wurde“ gehört ersatzlos aus dem Sprachschatz von PolitikerInnen gestrichen, verbergen sie doch die AkteurInnen des Geschehens.
- Termine nennen – „Wer nichts arbeitet und nichts weiß, gründet einen Arbeitskreis“ heißt ein altösterreichisches Sprichwort. Doch was kann der Arbeitskreis dafür, wenn PolitikerInnen bei seiner Einrichtung so selten Termine und Fristen setzen, bis wohin sich der AK mit den ersten oder weiteren Ergebnissen rühren würde? Ohne Termin- oder Fristnennung ist die Perzeption von außen: Da gibt's keine Zeitangabe, also sind das ohnehin nur leere Worte.

3. Reflexionsfähigkeit zeigen und Authentizität gewährleisten

- Inhaltliche Fehler zugeben und nächste Maßnahme ankündigen – Nur deshalb keine Fehler zuzugeben, weil von Seiten der Opposition oder der Medien Kritik kommen könnte, schüttet das Kind mit dem Bade aus. Gleichzeitig droht nämlich, die Gunst und das Vertrauen der WählerInnen zu verlieren. Am ehesten verziehen wird jene, die Verantwortung an der Misere zugeben. Ganz wichtig dabei: Im gleichen Atemzug die nächste Maßnahme, den Weg in die richtige Richtung anzukündigen.
- Klärung des Verhaltens im Falle eines schweren persönlichen Fehlers – rasch zugeben und allfällig den Rücktritt anbieten ist oft die

beste und alle am wenigsten beschädigende Verhaltensweise. Denn: Eigene Verfehlungen werden immer anders gewogen als inhaltliche Irrtümer oder Fehlentscheidungen.

- Klärung des Verhaltens im Falle eines schweren persönlichen Fehlers von ParteikollegInnen – welche Grenzen gibt es für mich? Wo endet meine Solidarität mit den KollegInnen und mit der Partei?
- Wortwahl unbedingt authentisch gestalten – nie sollen PolitikerInnen so wirken, als hätte ein Coach eine Phrase eingebläut. Jede Formulierung muss – wie sehr sie auch gemeinsam überlegt und durchdacht sein mag – zum Sprachgebrauch und zur Persönlichkeit des Coachees passen. In dieser feinen Nuancierung liegt letztlich die Qualität der Beratung.
- Auf Ansteckmikros oder Headsets bestehen – die langläufig verwendeten Handmikros reduzieren die Gestik und damit die Authentizität dramatisch. Nur mit den flexiblen Tonverstärkern können PolitikerInnen beide Hände ganz natürlich verwenden und damit ihre Ausführungen unterstreichen.

4. Kämpfen

- Angriffe klar, aber fair formulieren – nicht notwendigerweise ist ein guter Angriff immer der, der politische Gegner persönlich desavouiert und lächerlich macht. Ein Blick in eine durchschnittliche Debatte des deutschen Bundestags beweist das.
- Potentiellen politischen Allianz-Partnern gleichzeitig Zeit und Druck geben – wer aktiv Verständnis für längeres internes Überlegen zeigt, gleichzeitig aber die Hoffnung bzw. Überzeugung ausspricht, dass der Sachnutzen bei der Entscheidung bestimmend sein möge/wird, fördert psychologisch den Beschluss bei den anderen in die richtige Richtung.
- Gegner nicht im Reflex undifferenziert zu Dummköpfen stempeln – auch hier: unglaublich sind jene, die automatisch die Platte „Die anderen können nur Unfug behaupten“ auflegen. Auch auf diese Weise hat die Politik in den letzten Jahren selbst einiges zum geringen Vertrauen der Bevölkerung in ihre Leistungen beigetragen.
- Jedes Argument mehrfach mit Beispielen versehen – wer nur eine einzige Argumentationsschiene hat und nicht ein und dasselbe Thema in mindestens drei (noch besser fünf) verschiedenen Beispielen veranschaulichen kann, limitiert den eigenen Kampfesgeist schon vom Potential her dramatisch.

- Persönliche Untergriffe parieren – So unangenehm kann die Attacke gar nicht sein, denn sie wurde im Coaching schon „bearbeitet“.

Mut + Professionalität = Zukunft

Sowohl das Vermitteln von Veränderungen in der Gesellschaft oder im Staat als auch das Wiederherstellen von Vertrauen zwischen den WählerInnen und PolitikerInnen erfordern Mut.

Mut nach innen, um sich dem Gruppendruck (Killerphrase gegen veränderungswillige neue KollegInnen: „So ist das halt in der Politik“), Mut gegenüber den Medien, Mut zum Hinterfragen eigener Meinungen und Mut nach außen, um den vielerorts unsachlichen und sehr persönlich angelegten Querschlägen aus anderen politischen Gruppierungen Paroli zu bieten.

Mut auch, weil alles beim alten zu lassen und nicht aufzufallen, in Wirklichkeit für PolitikerInnen persönlich viel angenehmer, viel weniger anstrengend ist, als Veränderungen zu adressieren oder im Kommunikationsverhalten vom obligaten Politiker-Sprech abzuweichen.

Und dennoch reicht Mut nicht. Mut ohne Professionalität in der Kommunikation ist ein Himmelfahrtskommando. Mut *mit* bzw. *verbunden mit* Professionalität in der Kommunikation – in der Ankündigung, Steuerung und Auslobung von Ideen, Projekten und Prozessen – hingegen hat noch immer alle Chancen. Und ist damit neben einem effizienten direkten Mitarbeiterstab, einer Handvoll Vertrauenspersonen, Respekt gegenüber JournalistInnen und nachhaltigen Kontakten auch außerhalb der eigenen Communities der Grundstein für eine bessere Zukunft des politischen Gewerbes.

Literatur

- Ailes, Roger, *You are the message. Getting what you want by Being who you are.* New York: Doubleday, 1995
- Hartmann, Jürgen, *Persönlichkeit und Politik*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004
- Jankowitsch, Regina, *Ich trete an! 10 Erfolgsfaktoren, für alle, die gewählt werden wollen*, Wien: Ueberreuter, 2005

- Jankowitsch, Regina, „Chancen und Grenzen von Coaching in der politischen Führung“, in: *Zeitschrift für Politikberatung (ZPB)*, Jahrgang 2/Heft 2, 2009, S. 285–295
- Jankowitsch, Regina, Intensiv, herausfordernd und kommunikationsintensiv: Coaching in der Politik in *Coaching Magazin*, Nr. 2/2012
- Kreyher, Volker J. (Hg.), *Handbuch Politisches Marketing. Impulse und Strategien für Politik*, Wirtschaft und Gesellschaft. Baden-Baden: Nomos, 2004.
- Moser, Christian; Renner, Franz, „Mediencoaching in der Ära des Politainments“, in: Filzmaier, Peter; Plaikner, Peter; Duffek, Karl A. (Hg.), *Mediendemokratie Österreich, Edition Politische Kommunikation Bd. 1*, Wien: Böhlau, 2007, S. 259–S. 272
- Pfeifhofer, Erika, *Die Abgeordneten zum Nationalrat. Berufsprofil und Abhängigkeit von Partei und Fraktion. Studien zur politischen Wirklichkeit*, Wien: Braumüller, 2002
- Pollak, Johannes; Sager, Fritz; Sarcinelli, Ulrich; Zimmer, Annette (Hg.), *Politik und Persönlichkeit*, Wien: Facultas, 2008