

Coaching für Politikerinnen und Politiker

Buchbeitrag

Dieser Beitrag befasst sich mit einer Personengruppe, die mehr als jede andere vor den Augen der Öffentlichkeit die Dienstleistung Coaching in Anspruch nimmt. Diese Tatsache wird manchmal verschämt verschwiegen, möchte man doch als Politiker von Natur aus souverän wirken und keinesfalls als das "Kunstprodukt" eines Coachs gelten. Die Tatsache, dass intensiv gecoacht, gebrieft und beraten wird, könnte ja vom Wahlvolk auch als ein Zeichen von Schwäche und Abhängigkeit interpretiert werden.

Hin und wieder werden Klienten aus der Politik auch durch eitle und indiskrete Berater geoutet. Unmittelbar nach schönen Wahlerfolgen oder wenn in den Hauptnachrichten Sätze fallen, die man kurz vorher am Telefon besprochen hat, ist es sehr verführerisch, darauf hinzuweisen, dass das Ganze ohne Coach wohl kaum so gut gelungen wäre. Sofort rührt er damit die Werbetrommel für die nächsten Aufträge. Das Publikum verfolgt dann gespannt mit, welche Fortschritte die einzelne Person im Beratungsprozess macht, und unterhält sich darüber, ob im konkreten Fall zu wenig, zu viel oder falsch gecoacht wurde.

Coaching wird im Kontext der Politik meistens auf das Thema Mediencoaching reduziert. Das ist verständlich: Politiker leben nicht zuletzt davon, via Medien von der Öffentlichkeit und ihren Zielgruppen wahrgenommen zu werden. Gilt es doch, ein positives Image einer Person und ihre Themen und Anliegen regelmäßig zu kommunizieren.

Von der speziellen Herausforderung durch die ständige Begleitung der Medien soll hier nur am Rande die Rede sein. Genauer befasst sich in diesem Buch Regina Jankowitsch mit dieser Frage.

Das Wirken von Politikern lässt sich meiner Ansicht nach nicht auf ihren durchaus wichtigen Umgang mit der öffentlichen Meinung reduzieren. Und weil ihre Tätigkeit deutlich umfangreicher ist, müssen wir auch beim Politikercoaching von einem viel umfassenderen Beratungsverständnis ausgehen.

Was Sie in diesem Kapitel erwartet

Auf den nächsten Seiten möchte ich anhand der typischen Phasen einer Politikerkarriere darstellen, welche Anforderungen in den einzelnen Situationen jeweils auf die Betroffenen zukommen und wo Coaching Unterstützung bieten kann.

Als Leiter einer regionalen politischen Akademie habe ich das mehr oder weniger erfolgreiche Agieren von Politikern und auch die unterschiedliche Qualität ihrer Berater aus nächster Nähe miterlebt. Ich war in verschiedenen Partei- und Beratungsgremien vertreten, referierte regelmäßig vor anderen Menschen auf Versammlungen und organisierte Veranstaltungen und Seminare. Hauptsächlich fungierte ich jedoch als Einkäufer von Trainings-, Beratungs- und Coachingleistungen, war manchmal als Vermittler und Mentor aktiv und später selber als Coach in der Politik im Einsatz.

Die intensive Arbeit mit Führungskräften aus der Wirtschaft in den letzten Jahren hat mir wertvolle Einblicke in Parallelen und Unterschiede zur Politikerrolle ermöglicht. Von diesen subjektiven Eindrücken und Erfahrungen ausgehend möchte ich Ihnen einen praxisnahen Überblick zu den verschiedensten Möglichkeiten von Coaching in der Politik vermitteln.

Typisch Politiker ...

Welche Besonderheiten kennzeichnen nun das Politikerdasein? Was unterscheidet Politiker von "normalen" Menschen oder von anderen Führungskräften? Zuerst einmal treten wir ihnen mit zahlreichen Vorurteilen gegenüber, die täglich durch die Medien und manchmal auch durch persönliches Erleben bestätigt werden.

Ein österreichischer Bundeskanzler hat die Tätigkeit der Bundesregierung einmal mit einem Fußballspiel verglichen: Die vielen Leute, die zuschauen, wissen meistens viel besser, was zu tun ist, als die elf Spieler, die gerade auf dem Feld sind. Aus Umfragen zur Kommunalpolitik erfahren wir, dass sich viele Bürger in der Gemeinde jederzeit für fähig halten würden, selber das Bürgermeisteramt zu übernehmen, dies nur im Moment gerade nicht anstreben. In jedem Gasthaus wird täglich pointiert über politische Themen diskutiert. Manchmal scheinen wir auch eine Art Hassliebe zu Politik und Politikern anzutreffen: Wir haben genug von Politik, reden aber trotzdem ständig darüber und gehen regelmäßig zur Wahl. „Die da oben“ scheinen auf Steuerzahlerkosten ein privilegiertes Leben zu führen und treffen dazu noch ständig Entscheidungen, die Auswirkungen auf viele Menschen haben. Wir halten unsere Politiker im Grunde für unfähige Hohlköpfe und verfallen dennoch in tiefe Ehrfurcht, wenn wir jemanden, den wir sonst nur aus den Medien kennen, persönlich zu Gesicht bekommen. Zumindest ist das bei uns in Österreich so.

Bei genauerem Hinsehen auf die Rolle von Politikern fällt aber etwas anderes auf - es gibt in Wirklichkeit zwischen Politik und Top-Management viele Parallelen:

- Die Grenze zwischen Beruf und Privatleben verschwindet bei beiden Gruppen mit dem Unterschied, dass es für viele Politiker kein Privatleben im eigentlichen Sinn mehr gibt. Es ist immer schon in die politische Tätigkeit einzurechnen.
- Gleichzeitig bieten Politik und Top-Management zahlreiche Möglichkeiten der Ersatzbefriedigung und Kompensation: Macht, viele Gestaltungsmöglichkeiten, Applaus, hohe Bekanntheit, Kontakt mit interessanten Zeitgenossen, Einladungen zu tollen Veranstaltungen usw.
- Beide Personengruppen verfügen in der Regel über zahlreiche Ressourcen und Zuarbeit in ihrem Umfeld, auf die sie rasch zurückgreifen können.
- Ebenso wie im Top-Management bedeutet Politiker zu sein fast immer, wenig, kein oder höchstens ein verzerrtes Feedback zu erhalten!
- Die starke Personalisierung führt dazu, dass eine gute Öffentlichkeitsarbeit und die Pflege von Netzwerken für den Erfolg oft mindestens so wichtig sind wie die Sacharbeit - wobei der Druck auch dort stark zunimmt.
- Sind doch die Arbeitsgebiete an sich, die damit verbundenen Probleme und die anstehenden Entscheidungen meistens so komplex, dass deren Management allein einen absoluten Fulltimejob darstellen würde.

Dazu kommt in der Politik die noch stärkere Bedeutung der Kommunikation und der Medienarbeit. Vielen fällt es schwer, sich in mindestens zwei Wirklichkeiten zu bewegen: In ihrer täglichen Sacharbeit und in der Realität ihrer Kommunikation mit der Öffentlichkeit. Beide müssen regelmäßig bedient werden, beides ist "part of the job"!

Ein ehemaliger amerikanischer Präsident wurde einmal gefragt, wie es funktionieren kann, dass ein Schauspieler Präsident der USA wird. In seiner Antwort meinte er, dass er nicht wüsste, wie das jemand aushält, der vorher nicht Schauspieler gewesen ist ...

Wie weit nun eine Schauspielausbildung für das Überleben in der Politik einen wertvollen Beitrag leisten könnte, soll hier allerdings nicht näher untersucht werden.

Die Situation von Berufspolitikern auf Gemeinde-, Landes- und erst recht auf der Bundesebene bedeutet jedenfalls,

- so gut wie kein Feedback zu erhalten,
- einem enormen Druck ausgesetzt zu sein,
- an immer schwierigeren Aufgaben zu arbeiten und
- professionell mit allen relevanten Gruppen kommunizieren zu müssen.

Ein letzter Vergleich mit dem Fußball sei daher erlaubt: Politik als Hauptberuf ist heute vollends zur Profiliga geworden. Amateure werden sich in Zukunft sehr schwer tun. Profis bauen sich ein Unterstützungssystem auf, um nicht unter die Räder zu kommen. Coaching kann hier ein wichtiges Element sein. Die Beratung in der Vier-Augen-Situation gewährleistet ein individuelles Eingehen auf die speziellen Bedürfnisse von Politikern. Wobei hier in den einzelnen Abschnitten einer Politikerlaufbahn auch unterschiedliche Anforderungen an das Coaching gestellt werden.

Aller Anfang ist schwer - oder auch nicht?

Haben Sie jemals versucht, sich politisch zu engagieren? Wollten Sie das auch noch in einer der großen Parteien tun? Dann waren Ihre ersten Erfahrungen womöglich nicht allzu vielversprechend. Vielleicht haben Sie Politik als eine geschlossene Gesellschaft erlebt, in der jeder Neuankömmling unerwünscht ist. Die alten Funktionäre sprechen ihre eigene Sprache, beherrschen die Spielregeln und lassen niemanden durch, vor allem dann nicht, wenn es sich um interessante Funktionen handelt. Auch der zeitaufwändigere Weg über eine Jugendorganisation erscheint nicht sonderlich attraktiv: Flugblätter verteilen, Plakate kleben, stundenlange Diskussionen über Themen, die keinen normalen Menschen interessieren würden, schließlich wenig attraktive Ehrenämter übernehmen usw. Später geht es langsam bergauf - zumindest dann, wenn die Partei es will.

Den eben beschriebenen Beginn einer politischen Karriere findet man immer noch, in der Zwischenzeit sieht die Realität vielfach anders aus: Die großen politischen Parteien lechzen nach Jugend und nach engagierten Leuten aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen. Ist jemand unter 40 und gleichzeitig in der Lage, engagiert über politische Anliegen zu sprechen, wird er nach anfänglicher Skepsis bald mit offenen Armen aufgenommen.

Der Druck der Medien und das Bedürfnis nach Persönlichkeiten, die authentisch und unterscheidbar sind, hat hier zu einem Umdenken geführt. Menschen, die sich bereits in anderen Bereichen engagiert haben oder aufgefallen sind, werden gerne für die Politik angeworben. Alteingesessene Politiker treten dabei zunehmend als Mentoren und Förderer auf, manchmal auch um andere Personen in bestimmten Ämtern zu verhindern - frei nach Reinhard K. Sprenger: Schmidt sucht Schmidtchen, also jemanden der einem möglichst ähnlich sieht, jedoch um einen Kopf kürzer ist als man selber.

Manchmal kann es sehr schnell gehen und Sie erhalten eine Funktion in einer Partei, ein Mandat in der Gemeinde oder ein Amt auf regionaler Ebene. Voller Idealismus stürzen Sie sich ins politische Geschehen, lernen neue Freunde

kennen, nehmen mit Begeisterung die zahlreichen Termine wahr und investieren Stunden Ihrer Freizeit in die Politik.

Jetzt ist der Moment gekommen, in dem es zum ersten Mal Sinn macht, einmal kurz inne zu halten, sich Zeit für Reflexion zu nehmen und die nächsten Ziele zu klären.

Coaching in der Anfangsphase

Meiner Erfahrung nach nehmen angehende Politikerinnen und Politiker am Beginn ihrer Karriere eher selten Coaching in Anspruch. Meistens sind es Frauen, die schon relativ früh nach einer externen Unterstützung Ausschau halten. Wer sich bereits auf einer unteren Ebene der Hierarchie punkto Beratung ein positives Umfeld aufbaut, wird später im Vorteil sein und nicht unter großem Zeitdruck auf falsche Einflüsterer hören. Wie läuft nun in dieser ersten Phase der Coachingprozess ab?

Grundsätzlich funktioniert Coaching in der Politik ähnlich wie mit Klienten aus anderen Berufsgruppen: Der Coach arbeitet in einer Vier-Augen-Situation und bietet in der Einzelberatung eine qualifizierte Hilfe zur Selbsthilfe an. So verstanden ist Coaching stets eine Begleitung auf Zeit und keine Dauereinrichtung. Der Coach bleibt Experte für Fragen, Hinterfragen und Nachfragen - der Politiker ist Experte für die Umsetzung und für die Inhalte seiner Politik.

In mehreren Coachingeinheiten mit einer Politikerin, die kurzfristig das Mandat ihres zurückgetretenen Vorgängers übernommen hat, haben wir an den folgenden Themen gearbeitet:

- Zum Einstieg frage ich ganz wertfrei nach ihren **Erfahrungen** seit der Übernahme des politischen Amtes, nach dem bisherigen **Werdegang** und nach den ersten **Vorhaben** in der neuen Rolle.
- Danach besprechen wir einige konkrete **positive Situationen** in ihrer Arbeit als Politikerin aus dem letzten Monat. Diese Frage macht ihr bewusst, welche Erfolgserlebnisse in der Politik möglich sind.
- Hier frage ich auch nach, worin aus heutiger Sicht ihre **größte Motivation** für ihr politisches Engagement besteht, welche Dinge ihr besonders viel Freude bereiten oder Kraft geben.
- Als nächstes besprechen wir mehrere **negative Erlebnisse** und Situationen, die erste Dämpfer für die anfängliche Begeisterung, für Idealismus und Motivation waren. Obwohl ich als Coach zu einer Stärkung meiner Klientin beitragen möchte, halte ich es für ebenso wichtig, mit ihr eine möglichst realistische Erwartungshaltung an Politik und politische Ämter zu entwickeln: Die besten Leute, die voller Euphorie eine Funktion übernehmen, verzweifeln manchmal an den Frustrationen des Politikalltages und scheiden aus Enttäuschung oft früh wieder aus.
- In diesem Moment verlasse ich als Coach auch manchmal die Rolle des neutralen Fragestellers und bringe eigene Erfahrungen und Überlegungen aus meiner Arbeit mit Politikern ein. Gemeinsam prüfen wir, welche Möglichkeiten und welche Grenzen das System Politik und das System Partei derzeit aufweisen: Wie lauten die **Spielregeln**, und wie kann die Politikerin damit umgehen? Wir sprechen einige Themen konkret an: Fraktionsdisziplin, vorhandene Eitelkeiten, raue Umgangsformen, Konkurrenz in der eigenen Partei statt Hilfestellung in der schwierigen Startphase usw.
- Wir reden aber auch über **Freunde, Partner** und mögliche **Förderer** ebenso wie über erste **Gegner**, über Leute, die vielleicht übergangen worden sind.

Damit möchte ich meine Klientin für ihr Umfeld sensibilisieren und sie gleichzeitig darauf aufmerksam machen, dass sie einen Beitrag leisten kann, wie sich dieses weiterentwickelt.

- Unabhängig vom Umgang mit den handelnden Personen frage ich noch genauer nach den **Zielen** ihrer politischen Arbeit. Was möchte meine Klientin erreichen? Welche – vielleicht auch noch geheimen – Erwartungen hat sie an ihre Zukunft als Politikerin?
- Ein besonders wichtiges Thema spreche ich in einem der letzten Coachings an: Wie viel Zeit, Energie und Einsatz möchte sie in die Politik investieren? Was bedeutet das für andere Lebensbereiche, für das **Privatleben**, für die **Familie** und für ganz **persönliche Bedürfnisse**? Diese Fragen sind ungefähr so leicht zu beantworten wie jene nach dem Sinn des Lebens. Dennoch halte ich es für wichtig, gerade Politiker immer wieder damit zu konfrontieren, was sie genau erreichen möchten, welchen Preis sie dafür zu zahlen bereit sind und welche Alternativen vorhanden sind.

In dieser ersten Phase einer Politikerlaufbahn besteht die Gefahr, von der Tretmühle Politik in einem hohen Maß fremdbestimmt zu werden. Coaching kann hier vor allem einen Beitrag zur Klärung der eigenen Rolle leisten. Auf diese Weise entwickelt der Klient Bewusstsein für sein Umfeld, für mögliche Schwierigkeiten und vor allem für die eigenen Anliegen. Er erhält damit eine Chance, das Gesetz des Handelns selber zu bestimmen, bevor andere das tun.

Wem Gott ein Amt gibt ...

Nun ist es soweit: Sie übernehmen eine neue wichtige politische Aufgabe, erreichen eine andere Ebene der Hierarchie oder erhalten eine Führungsfunktion. Sie sind nicht mehr eine von vielen Personen, die sich in der Szene tummeln, sondern Sie tragen plötzlich Verantwortung in einer Regierungsfunktion: Stadtrat, Mitglied einer Landesregierung oder eine andere Rolle in der Exekutive. So unangenehm die Mehrheitsbildung in der Fraktion manchmal war, man konnte hinter den Beschlüssen einer Mehrheit auch ganz gut in Deckung gehen, wenn die Pfeile einmal sehr tief geflogen sind. Jetzt ist das anders - Sie stehen im Rampenlicht, werden bewundert, beneidet, gehört, kontrolliert und kritisiert.

Vorweg halte ich es für wichtig, dass Sie sich von der gestiegenen Verantwortung nicht gleich erschlagen lassen, unter dem Motto: „Hoffentlich merkt niemand, dass ich restlos überfordert bin!“ Ein altes Sprichwort zum Trost: Wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch den Verstand!

Vielleicht haben Sie auch den amerikanischen Film „Dave“ gesehen, in dem ein Double nach dem plötzlichen Tod des Präsidenten dessen Rolle übernimmt und es überhaupt niemandem auffällt – mit Ausnahme der Präsidentengattin. Einfach "so tun als ob" könnte daher ebenfalls funktionieren.

In meiner bisherigen Arbeit ist mir in diesem Zusammenhang wieder ein Unterschied zwischen den Geschlechtern aufgefallen: Männer werden weniger häufig von Selbstzweifeln geplagt als Frauen, wenn sie ein wichtiges Amt übernehmen. So gesehen ist ja Politik eben doch ein Spiegelbild unserer Gesellschaft.

In aller Regel stellt ein Karrieresprung in der Politik die Betroffenen vor große Herausforderungen:

Eine politische Führungsfunktion bedeutet Führungsverantwortung. Unmittelbar nach der Angelobung ist man Vorgesetzter einer bestimmten Zahl von Beamten, die einem entweder loyal und kooperativ oder mit Skepsis gegenüber treten.

Zusätzlich müssen Sie rasch Ihren engsten Mitarbeiterstab auswählen, bevor Sie noch beurteilen können, welche Kompetenzen im Umfeld besonders wichtig sind. Verschärft wird die Situation oft dadurch, dass Sie sich in eine unübersichtliche Materie, in neue Aufgaben und Zuständigkeiten einarbeiten müssen und bereits unter Druck die ersten Entscheidungen zu treffen haben.

Bevor man in der Sacharbeit nur halbwegs sattelfest ist, verlangen die Medien erste Stellungnahmen, Aussagen zu künftigen Plänen im Ressort und möchten den frisch gebackenen Funktionsträger interviewen, fotografieren und über Zeitung, Funk und Fernsehen einem breiten Publikum vorstellen. Sie müssen Reden halten – oft in Vertretung eines Spitzenpolitikers, über Dinge referieren, von denen Sie wenig Ahnung haben und mit Leuten in Kontakt treten, deren Interessen und Einstellungen Ihnen noch fremd sind.

Vom ersten Tag an werden Sie aber auch mit einer Flut an Einladungen, Terminen, Sitzungen und Einzelanliegen von Bürgern konfrontiert. Viele neue Freunde finden sich mit Ratschlägen ein, die nicht immer nur gut gemeint sind.

Dazu kommt, dass durch den Karrieresprung die Luft zum Atmen etwas dünner geworden ist. Vom ersten Tag an werden Sie beobachtet und stehen in Konkurrenz – nicht nur zum politischen Gegner sondern vor allem zu Personen aus der eigenen Gruppe. Früher hat man sich die eigene Partei oft als eine Gemeinschaft von engagierten Menschen vorgestellt, die an einem Strang ziehen, um miteinander ambitionierte Ziele zu erreichen. Prämisse des Handelns ist der Einsatz für jene, von denen man gewählt wurde. Die Realität ist etwas anders: Ein Großteil an Energie und Zeit verpufft in internen Grabenkämpfen, Diskussionen und ständigem Ausgleichen von Interessen.

Der erste Eindruck zählt. Stimmt. Das Problem ist nur, dass Sie monatelang fast überall, wo Sie hinkommen, einen positiven ersten Eindruck hinterlassen sollten!

Viele Gründe also, warum Sie in dieser Phase unter Hochdruck stehen. Bereits bei der Übernahme Ihrer neuen Aufgabe, noch besser einige Wochen vorher, sollten Sie daher auf professionelle Beratung zurückgreifen.

Coaching beim Start in eine Führungsfunktion

Auch in der Wirtschaft kommt es ständig vor, dass Leute aus dem Team plötzlich zu Vorgesetzten werden. Auch dort ist dieser Übergang und die Bewährung in der neuen Rolle alles andere als einfach. In der Politik wird diese ohnehin schwierige Situation durch die Vielzahl der eben beschriebenen Anforderungen noch verschärft. Welche Unterstützung kann Coaching hier bieten? Vor einiger Zeit habe ich als Coach mit einem Regionalpolitiker gearbeitet, bevor er eine leitende Funktion übernommen hat und in den ersten Monaten danach. Dabei haben wir uns hauptsächlich mit den hier angeführten Fragen beschäftigt:

- Am Anfang will sich mein Klient möglichst **schnell** in seinen Zuständigkeitsbereich **einarbeiten**. Als Neuankömmling mit gut informierten Beamten zusammenzuarbeiten, gleichzeitig deren Vorgesetzter zu sein und gemeinsame Entscheidungen nach außen kommunizieren und vertreten zu müssen, wird als besonders belastend empfunden. Hier arbeiten wir sehr intensiv am Rollenverständnis: Ist ein Politiker oberster Sachbearbeiter oder besteht seine Aufgabe nicht eher darin, einen Informationsfluss sicherzustellen, der eine gute Grundlage für nachvollziehbare und weitgehend richtige Entscheidungen gewährleistet? Welche organisatorischen Vorkehrungen können dafür getroffen werden, welche Gesprächspartner und Informationsquellen tragen dazu bei, in kurzer Zeit einen guten Überblick zu bekommen? Welche Personen können

diese wichtige Zuarbeit für ihren Chef organisieren? Welche wiederkehrenden Rituale wären dabei hilfreich?

- Abzuklären ist auch die Frage nach einem gut organisierten **Netzwerk** an Unterstützung in der neuen Aufgabe: Welche Personen bilden den harten Kern im persönlichen Umfeld, mit wem möchte man durch dick und dünn gehen? Wo sind weitere Partner, mit denen man positiv zusammenarbeiten kann? Welches persönliche Netzwerk ist bereits vorhanden, wie kann es ausgebaut und gepflegt werden?
- Eine dominante Rolle spielt die Frage der **Öffentlichkeitsarbeit**. Wo sind beim Klienten Stärken, wo sind Schwächen vorhanden? Hier versuche ich, immer wieder das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass die Kommunikationsarbeit einen wichtigen und zeitintensiven Kernbereich der neuen Funktion darstellt. Was sind die Hauptanliegen meines Klienten? Für welche Inhalte steht er? Wen möchte er besonders ansprechen? Auf welche Hilfe, Beratung und Zuarbeit kann er hier jederzeit zurückgreifen?
- **Der erste Eindruck zählt**: Welche klar erkennbaren Botschaften sollen vermittelt werden? Welche ersten Aha-Erlebnisse werden der Öffentlichkeit geboten, welche symbolischen Handlungen könnten ein positives Image meines Klienten unterstreichen?
- Die optimale Organisation seines Büros, das Management der Termine oder welcher Mitarbeiter eine bestimmte Aufgabe übernehmen soll, gehört für mich nicht unbedingt zum Inhalt eines Coachinggesprächs. Allerdings frage ich meinen Klienten schon danach, wie für ihn **bestmögliche Rahmenbedingungen** aussehen, was er alles unternommen hat oder unternehmen wird, um sie im eigenen Interesse zu schaffen.
- Ich appelliere an seinen **gesunden Egoismus**: Wenn seine "Batterie" leer ist, wird es ihm kaum gelingen, andere zu motivieren oder überzeugend nach außen aufzutreten. Die Verantwortung für eine volle Batterie trägt er in einer Führungsfunktion meistens selber. Im Coaching suchen wir gemeinsam nach Möglichkeiten, ein regelmäßiges "Aufladen" sicherzustellen: Wie schafft er Platz für Auszeiten, für ein Minimum an Privat- und Familienleben aber auch für konzeptives und strategisches Arbeiten?
- Am Ende besprechen wir noch ein zentrales Thema: Wie kann sich mein Klient ständiges **Feedback** organisieren? Der Mangel an Feedback ist für mich eines der größten Defizite, die das Politikerdasein mit sich bringt. Hier gilt es rechtzeitig vorzubeugen – eine Hilfestellung dazu bietet der Coach. Von welchen anderen Personen kann der Politiker positive und kritische Rückmeldungen annehmen? Wer würde dafür regelmäßig zur Verfügung stehen, welche anderen Meinungen sollen noch gehört werden?

Übernimmt ein Politiker eine Führungsfunktion, sehe ich meine Aufgabe als Coach in erster Linie darin, ihn zu ermuntern, sich ein wirksames Unterstützungssystem aufzubauen. Nur so kann er auch langfristig in seiner neuen Rolle bestehen und durchhalten. Die Bandbreite dieser Unterstützung umfasst das rasche Einarbeiten in die Materie ebenso wie ein positives persönliches Umfeld, eine gute Öffentlichkeitsarbeit, die ersten Auftritte, ein regelmäßiges Feedback und das Batterie-Aufladen. Wenn es gelingt, diese Selbstorganisation nachhaltig zu fördern, hat das Coaching sein Ziel erreicht.

Eine Wahl steht bevor

Politiker müssen sich nach einigen Jahren wieder einer Wahl stellen. Dem Agieren der Kandidaten im Wahlkampf kommt daher eine besondere Bedeutung zu, auch wenn es vom Publikum oft als Belästigung empfunden wird. Das

Wahlergebnis und seine Folgen entscheiden über den weiteren Verlauf der politischen Karriere. Glänzende Erfolge und bittere Niederlagen liegen oft knapp nebeneinander. Kein Wunder, dass die Phase der Wahlauseinandersetzung die Betroffenen voll fordert und vor große Belastungen stellt.

Wahlkampf ist eine Ausnahmesituation, die zwar regelmäßig wiederkehrt, sich aber vom Alltag in der Politik deutlich unterscheidet:

Wahlkampfmanager und Werbeagenturen greifen rigide in die bisherigen Abläufe ein, täglich muss eine Flut von zusätzlichen Terminen bewältigt werden, Tempo, Druck und Fremdbestimmung nehmen stark zu. Freiräume und Möglichkeiten, sich zu regenerieren, können nur mehr in Stunden gemessen werden.

Manche Politiker blühen jetzt so richtig auf und genießen den intensiven Kontakt mit den Menschen. Andere würden lieber in Ruhe begonnene Projekte weiterführen, ihre zahlreichen Aufgaben abarbeiten statt sich wie Stars aus der Volksmusikszene ständig lächelnd und händeschüttelnd unter Volk zu mischen. Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation drängen die Sacharbeit ziemlich in den Hintergrund. Trotzdem dürfen gerade da jetzt keine Fehler passieren, weil diese nur zu gerne vom politischen Gegner verwertet werden.

Wahlkämpfe folgen einer eigenen Dynamik: Manche Entwicklungen, Stimmungen und Trends können von den Kandidaten beeinflusst werden, andere wieder gar nicht. Die eigene Rolle wird manchmal derart überschätzt, dass einige bis zum Burn-out an ihre physischen und psychischen Grenzen gehen.

Andererseits eröffnet eine Wahlkampagne große Chancen zur Profilierung.

Gerade jene, die nicht an der ersten Stelle kandidieren, können zeigen, was sie „drauf haben“, ihren Bekanntheitsgrad steigern und sich für die Zeit nach der Wahl geschickt in Position bringen.

"The half of the campaign is to keep the candidate happy". Darum geht's. Wenn der Kandidat in Höchstform ist, ist ein wichtiger Grundstein für eine erfolgreiche Wahlauseinandersetzung gelegt.

Coaching im Wahlkampf

Viele Politiker nehmen unmittelbar vor einer Wahl überhaupt zum ersten Mal Coaching in Anspruch. Hauptsächlich geht es ihnen darum, die zahlreichen Auftritte bei Veranstaltungen und ihren Umgang mit den Medien zu verbessern. Völlig verständlich, weil hier der Schuh am meisten drückt. Der Coach ist gleich mehrfach gefordert:

In kurzer Zeit sollen gemeinsam rasche Ergebnisse erzielt werden. Eine stressfreie Anlaufzeit für die Zusammenarbeit zwischen Coach und Klient fällt weg, letzterer steht unter einem enormen Druck. Die Coachings werden in einen vollen Zeitplan hineingeschoben, sodass der Politiker oft mit seinen Gedanken schon wieder beim nächsten Termin ist. Trotz dieser schwierigen Ausgangssituation bringen die Klienten in dieser Phase eine hohe Bereitschaft zur Veränderung mit: Wenn sie sich schon mühsam für die Coachingsitzungen freimachen, dann möchten sie auch davon profitieren, was ein intensives Arbeiten ermöglicht.

Bei den letzten Bürgermeisterwahlen in meinem Bundesland habe ich etwa 15 Kandidaten als Coach betreut. Wie sind diese Coachings abgelaufen?

- Am Beginn besprechen wir die **Ausgangslage**, reden über die politische Situation in der Gemeinde, vorhandene Konkurrenten, Themen, die in der

Bevölkerung eine Rolle spielen, erste Begebenheiten im Wahlkampf, Stärken und Schwächen aus der Sicht des Klienten usw.

- Danach machen wir eine kleine Übung in Form von **Bewerbungsgesprächen** oder **Interviewfragen**: Wie war Ihr bisheriger Werdegang? Was würden Sie als Ihre Stärken bezeichnen? Welche Sorgen und Anliegen werden von den Leuten an Sie herangetragen? Was sind Ihre wichtigsten Vorhaben für die nächsten Jahre? Warum soll man Sie wählen, was unterscheidet Sie von der Konkurrenz? Diese Übung wird meistens mit der Kamera aufgenommen und dann gemeinsam analysiert. Dabei geht es mir weniger darum, eine Fernsehsituation nachzubauen, viel mehr möchte ich mit dem Klienten daran arbeiten, dass er seine Themen auf den Punkt bringen kann, sich daran gewöhnt, positiv über sich selber zu sprechen und in eigener Sache die Werbetrommel zu rühren.
- Danach stelle ich gezielte Fragen nach den vorhandenen **Ressourcen** in der Wahlkampfssituation: Wie sieht das eigene Umfeld aus, gibt es noch Verbesserungsmöglichkeiten? Wie ist die Kampagne insgesamt organisiert, wie sieht hier die eigene Rolle aus? Welche Auftritte laufen gut und machen Spaß? Was wäre verzichtbar? Wie lässt sich die eigene Batterie regelmäßig und rasch wieder „aufladen“, was führt zu einer erhöhten Selbstmotivation? Wo können zumindest kurze Auszeiten eingeplant werden? Wie kann man mit der Belastung im Privat- und Familienleben umgehen?
- Am Ende besprechen wir miteinander noch **strategische Fragen**: Wie wirkt sich welches Wahlergebnis auf die künftige Karriere aus? Welche Alternativen gibt es zum Politikerdasein, wenn es schief geht? Wie sollte die Positionierung für die Zeit nach der Wahl aussehen (worst case, best case)?

Insgesamt soll das Coaching im Wahlkampf trotz stressiger Rahmenbedingungen dem Politiker helfen, immer wieder rasch zu seiner körperlichen und mentalen Hochform zu finden. Er kann nur positiv nach außen wirken, wenn er jetzt fit ist. Gleichzeitig versuche ich das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass der Wahlabend nicht das Ende aller Tage ist und es sich daher lohnt, jetzt schon für die Zeit danach Überlegungen anzustellen. Andere tun das auch.

Wenn der Hut brennt ...

Die Politik verläuft manchmal wie eine Achterbahn. Eben noch oben, dann wieder unten, eben noch Jubel, plötzlich Anfeindungen; Applaus und Buhrufe, Liebe und Hass, die ganze Bandbreite menschlicher Gefühle kann man rasch hintereinander erleben. Innerhalb weniger Stunden kann sich die Situation ins Gegenteil verändern. Diese Abwechslung, die nie Langweile aufkommen lässt, hat wohl auch ihren eigenen Reiz.

Das bedeutet aber ebenso, dass man viel schneller als erwartet mitten in eine tiefe Krise geraten kann, die zum jähen Ende der politischen Karriere führt: der klassische Fall einer Wahlniederlage, eine Fehlentscheidung, ein völlig verpatzter Medienauftritt, Anfeindungen und Angriffe von Gegnern aus anderen Parteien oder im schlimmsten Fall aus der eigenen Fraktion. Die Ereignisse überschlagen sich und erhalten in kurzer Zeit eine Dynamik, der man nur schwer entrinnen kann, frei nach dem Motto: Wenn man kein Glück hat, kommt meistens das Pech auch noch dazu. – Auch die beste Beratung stößt hier bald an ihre Grenzen. Und allein schafft man es erst recht nicht.

Coaching in der Krise

Über Krisenmanagement sind inzwischen zahlreiche gute Bücher geschrieben worden. Deren Inhalt soll hier nicht wiederholt werden. Ich möchte kurz darauf eingehen, was Coaching leisten kann, wenn sich ein Politiker in einer kritischen Situation befindet. Immer vorausgesetzt, dass die Lage noch nicht völlig ins Negative gekippt ist und noch ein wenig Zeit zum Gegensteuern bleibt, arbeite ich mit meinen Klienten an den folgenden Fragen:

- Die **beste Art**, eine **Krise zu bewältigen**, ist, sie schon im Vorfeld abzuwenden. Voraussetzung dafür: ein positives und professionelles Umfeld, loyale Mitarbeiter, die ihr Handwerk verstehen. Nächster Schritt: strategisch arbeiten, mögliche Krisenszenarien durchspielen, ihre Auswirkungen besprechen und geeignete Reaktionsweisen erarbeiten.
- Ist die Situation bereits eskaliert, kann Coaching zur **Schadenbegrenzung** beitragen: Zuerst klären wir, was überhaupt Sache ist, versuchen die aktuellen Fakten auf den Punkt zu bringen. Und dann zwei Fragen: Was passiert im schlimmsten Fall, mit welchen Konsequenzen müssten wir rechnen? Wie würde im Augenblick das bestmögliche Ergebnis ausschauen?
- Erst danach frage ich den Klienten, was er dazu beitragen kann, um einen oder mehrere **Auswege** zu finden. Was ist an der jetzigen Lage noch positiv? Welche **Chancen** bietet die Krise? Welche realistischen Ziele könnte er als nächstes anstreben?
- Hält der Klient selber seine Situation für völlig **aussichtslos** - sieht er keine Lösung - dann arbeite ich auch gerne provokativ: Er hat immer die Wahl, sich für oder gegen die derzeitige Konstellation zu entscheiden: Kein Mensch wird gezwungen, Politiker zu werden oder zu bleiben! Man kann im menschlichen Leben zu jedem Zeitpunkt sagen: Punkt, Ende, Schluss - es reicht. Oder man kann kämpfen.

Manchmal hilft auch ein altes japanisches Sprichwort: „Herr gib mir die Kraft, die Dinge zu ändern, die geändert werden müssen. Gib mir die Geduld, Dinge zu ertragen, die ich nicht ändern kann. Und gib mir vor allem die Weisheit, beides zu unterscheiden!“.

Time to Say Goodbye

Clean entrance, clean exit. - Ein Tipp, den ich meinen Klienten für ihre öffentlichen Auftritte gerne mitgebe. In einer Präsentation einen guten Start zu finden ist ebenso wichtig, wie zu einem sauberen Abschluss zu kommen. Dasselbe gilt für den Auftritt auf der Bühne Politik. Politiker sollten sich vor allem gegen Ende ihrer Karriere Gedanken über einen guten Abgang machen. Früher sind sie irgendwann nach ihrem 60. Geburtstages mit allen Ehrungen in den Ruhestand getreten. Andere wurden und werden auch heute noch mit attraktiven Jobs in staatlichen oder halbstaatlichen Unternehmen versorgt.

Die meisten Politiker stehen heute vor einer völlig neuen Situation: Engagierte Leute erreichen relativ jung hohe Ämter und Funktionen. Auch an beliebten Repräsentanten haben sich die Wähler nach etwas mehr als zehn Jahren ziemlich satt gesehen. Das gesetzliche Pensionsalter erreichen meistens nur mehr sehr dickhäutige Politdinosaurier oder besonders charismatische Persönlichkeiten als aktive Berufspolitiker.

Die Personalisierung der Politik durch die Medien hat auch in Europa in den letzten 20 Jahren nochmals extrem zugenommen, und sie fordert ihre Opfer: Das

Publikum möchte möglichst oft neue Gesichter sehen: jüngere Leute, Frauen, Krisenmanager, Visionäre, reife Landesväter oder dynamische Sunnyboys, Abwechslung muss sein. Heißt im Klartext, dass für jeden irgendwann die Zeit gekommen ist, wieder aus der Politik auszusteigen, obwohl der Abschied nicht immer leicht fällt. Schließlich verzichtet man auf öffentliche Präsenz, auf so manche Annehmlichkeit und darauf, ganz vorne mitmischen zu können. Dass man sich als Politiker oft in einer Scheinwelt bewegt hat, merkt man erst später. Wenn der Freundeskreis wieder kleiner geworden ist, wenn man Politik wieder von außen mitverfolgen kann, oder wenn man erkennt, dass es noch andere Dinge gibt, die dem Leben Sinn und Inhalt geben.

Je früher sie sich Gedanken über ein Leben nach der Politik machen, desto besser - und sie sollten das durchaus mit Selbstbewusstsein tun. In der Politik erwirbt man Erfahrungen und Fähigkeiten, die auch in anderen Führungsfunktionen gefragt sind: Man lernt Grenzformen der Kommunikation kennen, steht im Rampenlicht, muss komplexe Entscheidungen kommunizieren, durchlebt Krisen, begegnet menschlichen Eitelkeiten und Intrigen. Alles Dinge, die man braucht, um sich in großen Organisationen sicher zu bewegen und dort als Chef überleben zu können. Nicht umsonst habe ich am Beginn dieses Beitrages Parallelen zum Top-Management hergestellt. Daher holen sich große Unternehmen auch gute Leute aus der Politik ins Management.

Die Chancen, dass dem Ausstieg aus der Politik ein positiver Neubeginn folgt, sind daher völlig intakt. Um sie optimal nutzen zu können, braucht man einen sauberen Abgang ohne negative Begleitmusik. Und der lässt sich vorbereiten.

Coaching für den Ausstieg

In dieser letzten Phase der politischen Tätigkeit kann der Coach für den Übergang in einen neuen Lebensabschnitt eine Hilfestellung leisten:

- Anfangs **hinterfrage** ich bei meinem Klienten nochmals seinen **Entschluss**, aus der Politik auszusteigen. Wir sprechen über Vor- und Nachteile dieser Entscheidung. Sie kann später nicht mehr rückgängig gemacht werden: „The point of no return. And they never come back.“
- Ist das geklärt, reden wir über den eigentlichen **Ausstieg**. Wie soll dieser ablaufen? Wer wird als erstes in diese Entscheidung eingebunden? Wie soll diese kommuniziert werden? Wie könnte eine gute Inszenierung aussehen? Welches Ritual ist üblich, wie möchte mein Klient es in seinem Sinn gestalten? Welche Aktivitäten kann er unmittelbar nach seinem Abgang entfalten, um nicht in das berühmte schwarze Loch zu fallen, wenn die "Droge" Politik plötzlich abgesetzt wird? Wie kann er die angenehmen Seiten dieser Veränderung bewusst genießen?
- Am Ende beschäftigen wir uns intensiv mit der **Zukunft**: Welche Personen werden auch nach der Politik als verlässliche Partner da sein? Welche Kontakte zu Unternehmen, Institutionen und Medien können jetzt schon für die Zeit danach aktiviert werden? Was bringt der Klient in seine neue Aufgabe mit, welche Kompetenzen, Erfahrungen und Beziehungen, welches Image? Was hat er in der Politik besonders gut und gern gemacht? In welchen Bereichen oder Funktionen könnte er seine Stärken in Zukunft am besten einsetzen?

Der passende Coach für Politikerinnen und Politiker

Sie haben in diesem Kapitel am Beispiel einiger typischer Stationen einer Politikerkarriere erfahren, wo Coaching in der Politik ansetzen kann und wie es abläuft. Selbstverständlich habe ich diese Dinge stets aus meiner Perspektive geschildert, aus der Sicht von jemandem, der mit Politikern gearbeitet hat und im Coaching Klienten aus unterschiedlichen Branchen erlebt hat. Ausgehend von diesem persönlichen Hintergrund – nun die Frage: Wer ist als Coach wirklich für die Arbeit mit Politikern geeignet?

- Aus Sicht des Kunden muss das nicht unbedingt eine einzige Person sein. In einer abwechslungsreichen Politikerkarriere können so unterschiedliche Beratungserfordernisse auftreten, dass es durchaus Sinn macht, auf verschiedene Coachs zurückzugreifen.
- Coaching ist eine Dienstleistung, bei der zwei Personen besonders intensiv zusammenarbeiten müssen. Dass die menschliche Ebene zwischen den beiden stimmt, ist eine Grundvoraussetzung. Der Politiker muss dem Coach absolut vertrauen können. Das erfordert auf Seiten des Coachs jedenfalls volle Diskretion, vor allem aber ein hohes Maß an Professionalität. Dazu gehören neben einer guten Coachingausbildung Erfahrung in der Praxis, Flexibilität und Vielseitigkeit.
- Verfügt der Coach über PR-Know-how, Erfahrung mit Medien sowie einen guten Überblick über das politische System und das Funktionieren von Parteien, so ist das für den Kunden sicher ein Vorteil.
- Coaching ist meistens eine einsame Tätigkeit, weshalb Coachs oft typische Einzelkämpfer sind. In unserem Fall ist allerdings auch Arbeiten im Team gefragt: Der Coach muss sich mit anderen Politikberatern und dem Umfeld des Politikers abstimmen, um als ein Element aus dem Unterstützungssystem seines Klienten mit diesem individuell und zielgerichtet arbeiten zu können.
- Was ich vom Coach unbedingt einfordern würde, ist eine kritische Distanz zur Politik. Welche persönlichen politischen Vorstellungen der Berater auch immer haben mag, Coaching ist kein geeigneter Weg, um diese zu verwirklichen!

Trotz aller seiner Vorteile warne ich davor, Coaching in der Politik zu überschätzen. Der Coach ersetzt keine Meinungsforscher, keine PR-Berater und keine Wahlkampfstrategen. Er kann vorhandene Trends und Stimmungen nicht umdrehen, weder ein negatives Umfeld ausgleichen noch Wahlen gewinnen. Coaching kann aber bei halbwegs guten Rahmenbedingungen eine wirksame Hilfe zur Selbsthilfe bieten.

Zum Schluss

In meiner langjährigen Zusammenarbeit mit Frauen und Männern aus der Politik habe ich sehr unterschiedliche, manchmal sogar ziemlich exzentrische Persönlichkeiten kennen gelernt. Sie waren mehr oder weniger erfolgreich, mehr oder weniger angenehme Zeitgenossen, einfach Menschen wie du und ich.

Politik ist ein Spiel mit eigenen Regeln. Jeder muss für sich entscheiden, ob er da mitspielen, damit leben und danach handeln möchte. Sollte Coaching ein wenig dazu beitragen, hie und da die eine oder andere Regel positiv zu verändern, dann hätte es sich ausgezahlt. Um Politik für ihre Akteure und für die von ihren Entscheidungen Betroffenen ein Stück menschlicher zu machen.