



SEMINARARBEIT:

Coaching in der Politik

Autor: Margaritha Witzmann
Matrikelnr.: SFUWI13021161
Gutachter: Univ.-Doz. Mag. Dr. Tarek el Sehity
Ort: Wien
Abgabetermin: 22.12.2017

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	3
2 Die Geschichte des Coachings.....	3
3 Begriffsdefinition: Politik-Coaching.....	4
4 Politisches Coaching: Der Aufgabenbereich.....	4
5 Politiker und Topmanagement: Die Parallelen.....	6
6 Der Ablauf des Coachings.....	7
7 Politisches Coaching und seine Grenzen.....	8
8 Coaching im Wahlkampf.....	8
9 Diskussionsfragen.....	10
10 Interview.....	10
11 Literaturverzeichnis.....	17

1 Einleitung

Bis dato wurde das Thema „Coaching in der Politik“ noch wenig erforscht. Die folgende Arbeit stützt sich auf Erfahrungsberichte, Papers und vereinzelte Bücher, die überwiegend von Politikcoachs verfasst wurden. Des Weiteren wird versucht, eine klare Abgrenzung von Coaching und Politikcoaching herauszuarbeiten. Wobei sich diese Gegenüberstellung primär auf erwähnte Erfahrungsberichte bezieht. Zusätzlich wird noch auf den Ablauf sowie die Grenzen des Coachings eingegangen.

2 Die Geschichte des Coachings

Seit ca. 1985 wird Coaching, im Sinne der Beratung von Topmanagern eingesetzt. Es wurde zuerst, fast ausschließlich von sehr elitären Klientel in Anspruch genommen, mit dem Ziel, ein neutrales Feedback zu erlangen. Dieses sogenannte „echte Feedback“ war in einer Welt der Konkurrenz, dem hohen Bedürfnis den Kollegen übertrumpfen zu können, Mangelware. Dieser Mangel hatte schwerwiegende Folgen wie: Allmachtsvorstellungen, Isolationsgefühle und Einsamkeit, Leistungsverlust, Wahrnehmungsverzerrung, Verhaltens einschränkungen, Motivationsproblemen, etc. Um diese Problematik ansatzweise zu lösen, entstand eine „Massenbewegung in der gesamten Beratungsbranche“ (Rauen, 2005, S.1). Durch diese Massenbewegung, in der sich kaum ausgebildete Anbieter fälschlicherweise als Coachs ausgaben, ging man davon aus, dass das Coaching vom Markt wieder verschwinden werde. Es stellte sich heraus, dass das Gegenteil der Fall war und sich Coaching mittlerweile erfolgreich etablieren konnte (Graf, 2007).

Die Relevanz von Coaching in der Politik nimmt vor allem durch die immer komplexeren und schnelleren Entscheidungsprozesse, die zunehmende Medialisierung politischer Ereignisse sowie der steigenden Präsenz und Meinungsäußerung von Parteien/Politikern in Social-Media-Kanälen, zu (Jankowitsch, 2009).

Jankowitsch (2009) definiert den Begriff „Coaching“ wie folgt: „In der Quintessenz ist Coaching eine interaktive, resultatorientierte Tätigkeit, die den Coachee bei der Reflexion von ihm/sie persönlich betreffenden beruflichen Fragestellungen als Führungskraft unterstützt. Ziel ist es dabei, den eigenen Beitrag für die Veränderung einer konkreten Situation zu identifizieren, zu erarbeiten und dabei Authentizität mit Professionalität bestmöglich zu verschmelzen.“ (Jankowitsch, 2009, S. 286).

3 Begriffsdefinition: Politik-Coaching

Definitionen des Politik-Coachings, was es ausmacht, was es konkret beinhaltet und welche Besonderheiten und Grenzen es mit sich bringt, gibt es bis dato nicht.

Der Beruf des Coachs ist in den meisten Fällen branchenübergreifend und nur manche bieten ihre beratende Funktion zusätzlich in der Politik an. Fritze, A., Wegener, R., & Loebbert, M. (2014) sehen die Feldkompetenz als essentielle Voraussetzung, um in diesem Beruf erfolgreich zu werden. Die Feldkompetenz umfasst ein umfangreiches Wissen um politische Inhalte, Prozesse, Strukturen und Motivationen. Einzelne Funktionen verstehen und einschätzen zu können sind Voraussetzung für ein angemessenes Reflektieren auf politischer Ebene.

In vielen Fällen wird das Coaching in der Wirtschaft mit dem Coaching in der Politik gleichgesetzt. Es werden identische Modelle von der Wirtschaft in die Politik übertragen. Hier machen die Autoren Fritze et al. (2014) aufmerksam, dass dies immer wieder Probleme mit sich bringt, da Politiker diese mit Skepsis betrachten. Schlussfolgernd ist es wichtig, die Modelle, Fragen und Methoden, an denen man sich orientiert und welche man auch präsentiert, sprachlich dem politischen Code anzupassen und somit eine stärkere Akzeptanz zu erreichen. Der Politik-Coach ist mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert, eine der zentralsten ist Distanz zu bewahren und trotzdem intensiv daran zu arbeiten, ein Teil des Systems zu sein (Fritze et al., 2014).

4 Politisches Coaching: Der Aufgabenbereich

Der Kunde bzw. der Coachee nimmt das Coaching meist am Beginn seiner politischen Karriere oder im Wahlkampf in Anspruch.

Politiker sind Führungskräfte, welche ähnlich wie in einer Organisation, ihre Ziele und Werte zu vertreten versuchen. Der Aufgabenbereich des Coachs ist somit unter anderem, Wege zu erarbeiten, um einen erfolgreichen Führungsstil zu entwickeln.

Zudem ist die Thematik, des Verschleißes, zwischen Beruf- und Privatleben des „betreuten“ Politikers ebenfalls ein essentieller Punkt, der laut Jankowitsch (2009) den Aufgabenbereich des Coachs kennzeichnet. Die investierte Zeit des Politikers in seine Tätigkeiten ist meist über das normale Maß hinausgehend. Dies führt lang- oder auch kurzfristig zu enormer Belastung, welche mit negativen Auswirkungen verbunden ist, wie zum Beispiel der Verringerung des sogenannten Charisma-Faktors, der Ausdauer, des Durchstehvermögens, die notwendige kritische Distanz

zu sich selbst, etc. Da sich diese Verringerung nicht nur im Privaten, sondern vor allem auch in der Öffentlichkeit zeigt (auch die Präzision im schnellen Agieren im Plenum oder vor dem TV-Mikrofon) wird es für den Betroffenen noch zusätzlich belastender (Jankowitsch, 2009). Der Coach spielt in diesem Kontext eine bedeutende Rolle, da er dem Politiker, im Besten Fall, einen Raum schafft, in dem er sich fallen lassen und Frust ablassen kann. Laut Jankowitsch (2009) ist es ebenfalls wichtig, dass der Coach gemeinsam mit seinem Coachee Orientierungshilfen, für den Umgang in zukünftigen Situationen und der Abgrenzung zwischen Privat- und Berufsleben ausarbeitet.

Ein Politiker hat mit einer doppelten Führungsaufgabe zu kämpfen. Einerseits liegt es in seinem Aufgabenbereich seine Kollegen und Mitarbeiter zu motivieren, sie von seinen Ziel- und Wertvorstellungen zu überzeugen, zu entusiasieren, einzuschwören und andererseits auch seine Wähler von seiner politischen Intention, seiner Kompetenz und seinen Plänen zu überzeugen. Hier sei es laut Jankowitsch (2009) die Aufgabe des Coachs, seinen Klienten emotional zu unterstützen, er versucht ihn anfangs zu ermutigen, seine Vorstellung, wie er Gegebenheiten verändern und Ziele durchsetzen möchte auszuarbeiten und anzugehen.

Eine unterstützende Rolle nimmt der Coach auch in der Rolle eines Mediators ein, wobei dies meist erst nach der geschlagenen Wahl zum Thema wird. Er wird hier für die Ausarbeitung eines Aktionsplans der nächsten Wochen oder, „(...) um einen gruppenspezifisch herausfordernden Prozess innerhalb einer Fraktion oder des Führungsgremiums einer Partei aufzusetzen, und in Form von Klausuren zu steuern“ (Jankowitsch, 2009, S. 292) eingesetzt.

Als großer Erfolg bei den Klausuren zeigte sich die 360-Grad-Analyse, in welcher der Coach eine vertrauliche Befragung, bei jedem einzelnen Klausurteilnehmer durchführt, um dadurch zu einer annähernd objektiven, von den Teilnehmern akzeptierten Einsicht zu gelangen. Der Coach als Mediator soll als emotional, neutraler Betrachter eingesetzt werden, und als Externer beurteilen und Lösungsansätze ausarbeiten. Er ist hier nicht, wie in den bereits beschriebenen Coachingprozessen, als Unterstützer *einer* Person gefragt, sondern für die Partei.

Inhaltlich sind die Kandidaten meistens schon sehr gut ausgebildet, so besteht hier meist wenig Bedarf. Der Coach soll den Kandidaten dabei unterstützen Ziele zu

klären, Ereignisse zu verarbeiten, Stärken aus- und aufzubauen und somit die Gewinnchancen bei einer Wahl zu erhöhen (Dietze, 2002).

Typische Ergebnisse bei Coachings von Führungskräften zeigen auch hohe Relevanz für die Wahlkämpfer:

- „Souveränität und Gelassenheit,
- gefestigte Persönlichkeiten
- Positive Stimmung und glaubwürdige Ausstrahlung der Leistungsteams
- Verstehen und Nutzen der „Politiken“ im Unternehmen
- Treffsichere Lagebeurteilung und schnelle, sichere Entscheidungen
- Optimales Ausnutzen der persönlichen Zeit, hoher Wirkungsgrad der persönlichen Aktivitäten
- Beste Nutzung der „Humanressourcen“ durch professionelle Führung
- Frischer, kreativer und kritischer Blick auf das Unternehmen
- Gestärktes Zugehörigkeits-Gefühl
- Vertieftes Verstehen und gekonntes Beeinflussen von individuellen und unternehmenskulturellen Veränderungsprozessen“ (Echter, 2005, S. 491).

5 Politiker und Topmanagement: Die Parallelen

Neben gemeinsamen Faktoren wie Macht und Bekanntheit gibt es zwischen den Berufsgruppen Politiker und Topmanager einige Ähnlichkeiten, so auch beim Coaching. Als Person des öffentlichen Lebens ist sowohl für den Politiker als auch den Manager die Verschmelzung des Berufes mit dem Privatleben keine Seltenheit. Zu den zentralen Themen, die sich die jeweiligen Berufsgruppen teilen, zählen auch noch die Öffentlichkeitsarbeit und Pflege von (sozialen) Netzwerken, in der Regel auch zahlreiche Ressourcen, auf die jederzeit zugegriffen werden kann (Unterstützung, Team, etc.), sowie die Wichtigkeit der Entscheidungsfindung und die damit verbundene Konsequenz und Verantwortung.

Auch der enorme Druck, das erfolgreiche Kommunizieren mit vielen unterschiedlichen Gruppen und das mangelhafte Erhalten von Feedback sowie die sehr hohe Zeitintensivität ist eine Gemeinsamkeit (Dehner, 2004,).

6 Der Ablauf des Coachings

Als Erstes beginnt das Coaching mit biografischen Fragen, wie die Frage nach den bisherigen Erfahrungen, dem Werdegang und den ersten geplanten Vorhaben.

Anschließend werden bisherige positive Situationen und die Motivation des Politikers besprochen, um die Erfolgserlebnisse in Erinnerung zu rufen und vor Augen zu führen. Auch negative Situationen werden besprochen, welche Nachteile der Politikalltag mit sich bringt. Im Anschluss werden die Regeln der Politik analysiert und auch wie damit umgegangen werden kann.

Daraufhin wird über das Umfeld des Politikers eruiert: seine Gegner, Freunde, Partner, etc. und das Ziel des Politikers definiert. Als auch sehr zentral gilt die abschließende Frage nach der „Aufopferung“: Was und inwieweit ist der Politiker bereit, persönliche Bedürfnisse zurückzuschrauben, Zeit zu investieren bzw. welchen Preis er dafür zahlen will (Dehner, 2004).

Setzt der Politiker seinen Schritt in die Öffentlichkeit, ist es essentiell, die Fragen zu spezifizieren. Diese beziehen sich dann auf die Öffentlichkeitsarbeit, auf die anschließende Verbesserung des ersten Eindrucks, nachdem abgeklärt wurde, was der Klient vermitteln möchte.

Janowitsch (2009) beschreibt ihre Schrittabfolge wie folgt:

Der erste Schritt des Coachingprozesses beginnt mit der Erarbeitung von Antworten auf folgende Fragen:

- „Was ist Ihr persönliches politisches Anliegen?
- Womit soll Ihr Name künftig assoziiert werden?
- Welche Rolle sollen/wollen Sie innerhalb Ihrer Fraktion bzw. in Ihrem Amt einnehmen?
- Was sind die für Sie wesentlichen Zielgruppen oder Zielpersonen und welche maximal drei Zielrichtungen müssen Ihre Aktivitäten prägen?
- Was sind ergo dessen Ihre persönlichen Kernaussagen, die Sie gegenüber Ihren internen Mitarbeiter/innen, den Medien und den Wähler/innen prioritär kommunizieren müssen?
- Wie müssen Sie Aufgaben innerhalb Ihres Teams verteilen bzw. wie einzelne Positionen besetzen?
- Welche Aktivitäten der Internen Kommunikation sollten Sie durchführen?“ (Jankowitsch, 2009, S. 288).

Die Beantwortung dieser Fragen bildet die Basis der folgende Vorgangsweise. Die ausgearbeiteten Antworten dienen nicht nur dem Coach als Orientierung, sondern helfen auch dem Coachee, seine Ziele zu formulieren und diese zu ordnen und besser umsetzen zu können.

7 Politisches Coaching und seine Grenzen

Coaching kann zwar eine überaus hilfreiche Funktion darstellen und zu bedeutenden Erfolgen beitragen, ist aber kein Allheilmittel.

Coaching in der 2. Ebene (Mandatsträger, Generalsekretäre, etc.) ist oft sehr abhängig von den anderen Parteimitgliedern, deren Berücksichtigung essentiell ist, und welche auch einbezogen werden sollten.

Coaching kompensiert keine Defizite bei Struktur oder Persönlichkeit. Sei es ein Riesenloch im Budget, zu wenige oder falsche Mitarbeiter, die fachlich zu wenig ausgebildet sind – diese Mängel kann das beste Coaching nicht aufwiegen, sondern nur bewusst machen und eine unterstützende Funktion einnehmen.

Burnout, Depression, Alkoholprobleme, Medikamentenabhängigkeit, Isolierung bzw. soziale Vereinsamung gelten als verbreitete Krankheiten bei Politikern. Bei dieser Thematik kann der Coach zwar ebenfalls eine Unterstützung sein, es sollte jedoch trotzdem ein behandelnder Arzt oder Therapeut aufgesucht und es soll auf keinen Fall die Problemlage auf den Coach umgewälzt werden (Jankowitsch, 2009).

8 Coaching im Wahlkampf

Ein positives Wahlergebnis in der Politik zu erzielen ist von Anfang an von sehr vielen Faktoren abhängig. Politik und seine Akteure nehmen laut Dietze (2008) an Professionalität immer mehr zu. Der Wahlkampf ist ein Prozess, in welchem Parteien bzw. Kandidaten versuchen, innerhalb kürzester Zeit so viel Menschen wie möglich von den jeweiligen Visionen, Qualifikationen und Zielen zu überzeugen.

Campbell, Gurin, und Miller (1954) definieren drei Faktoren, die das Wahlverhalten beeinflussen: Parteiidentifikation, Issue-Orientierung und Kandidatenorientierung.

Unter *Parteiidentifikation* versteht man die Partei als soziale Großgruppe, zu der man sich zugehörig fühlen kann.

Die *Issue-Orientierung* knüpft an dem inhaltlichen Angebot, dass die Partei oder der Kandidat vermittelt an.

Die *Kandidatenorientierung* bezieht sich auf die persönlichen Merkmale des Kandidaten sowie die Bewertung seiner politischen Fähigkeiten und Erfahrungen. Persönlicher Kontakt gilt im Laufe des Wahlkampfes, als effizienteste Methode, Menschen von seinen Visionen und Zielen zu überzeugen, daher wird dies auch in Form von Veranstaltungen und Auftritten sehr oft von den Kandidaten eingesetzt (Dietze, 2008, S. 560). Auch die Handlungen, Aktionen und Aussagen der Mitbewerber sind entscheidend, da auch sie dieselben Ziele, die Wählerschaft von sich zu überzeugen, verfolgen. Eine Analyse der Aktivitäten der Mitbewerber ist daher auch zentral entscheidend. Der Kandidat ist ständig gefordert seine Strategie, Inhalte und Botschaften an seine Mitwerber anzupassen, um „Besseres“ zu leisten. Dabei ist es aber auch essentiell, die meist im Vorhinein vereinbarte Strategie, bestmöglichst durchzuziehen (Dietze, 2008). Das Vorbereiten für Wahlkämpfe ist nur begrenzt möglich, da immer wieder neue, unvorhersehbare Themen und Situationen aufkommen, derer Bewältigungsstrategien meist kurzfristig ausgearbeitet werden müssen.

Der Wahlkampf bringt sehr viele Forderungen an den Kandidaten mit sich, die er in rasender Geschwindigkeit zu bewältigen hat. Hier ist Unterstützung äußerst hilfreich wenn nicht sogar notwendig, vor allem in einer Social Media geprägten Zeit, in der die Geschwindigkeit der Verbreitung deutlich zunimmt. Diese Unterstützer sollten bereits Erfahrung im Wahlkampf mitbringen sowie auch die Organisation übernehmen können.

„Ein guter Kanzlerkandidat ist wichtiger als ein gutes Wahlkampfmanagement, aber er wird noch besser, wenn er gut beraten und gemanagt wird. Diese Erkenntnis begründet schon heute und in Zukunft noch stärker den Markt der Berater in Deutschland“ (Radunski, 2002, S. 207).

Coaching gewinnt vor allem Bedeutung in der Bewältigung komplexerer Problemlagen, es nimmt unterstützende Funktion ein, Situationen zu reflektieren, aus anderen Blickwinkel zu betrachten und Lösungsansätze zu entwickeln (König, Volmer, 2002).

9 Diskussionsfragen:

1. Wo würdet ihr die Grenzen des Coachings anlegen?
2. Wo genau liegt der Unterschied zwischen Coach und Politikberater?
3. Was würdet ihr euch als Politiker von einem Coach erwarten?
4. Wie würdet ihr als Coach mit Werten des Politikers umgehen, die euren nicht entsprechen?

10 Interview

Das folgende Interview wurde am 28.11.2017 geführt. Der Interviewpartner ist Psychologe und seit 15 Jahren auch als Coach in der Politik tätig. Dr. F will anonym bleiben. Die Interviewdauer beträgt 33 Minuten.

Der Interviewleitfaden wurde vom Theorieteil der Arbeit abgeleitet. Die Fragen wurden kursiv gestellt, um eine bessere Übersicht zu ermöglichen.

Der Interviewleitfaden:

- Coaching von Politikern – Wo / wann beginnt man, wo / wann hört man auf?
- Gibt es bestimmte Techniken Sie als Coach von Politikern anwenden?
- Wie gehen Sie mit Zielen/ Werten des Coachee um, die nicht Ihren eigenen entsprechen?
- Mit welchen Konflikten werden Sie bei dieser Aufgabe konfrontiert?
- Wie und in welchen Punkten unterscheidet sich Wirtschaftskoaching von Politikcoaching?

A.: Margaritha Witzmann

B.: Dr. F. (Interviewpartner)

A.: Vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen. Ich würde sehr gerne mit der ersten Frage beginnen. Sie coachen Politiker seit 15 Jahren, ich würde gerne mehr über den Prozess erfahren, wann und wo beginnt man? wann und wo hört man auf?

B.: Was meinen Sie - Beginn und Ende zeitlich oder inhaltlich?

A.: Beides, wie beginnt der Prozess erst mal, wie wird Kontakt hergestellt?

B.: Üblicherweise wird man von der Assistenz des Politikers (Büroleiter) kontaktiert, die einen Termin vereinbaren, um die Rahmenbedingungen für das Coaching zu besprechen. Diese Rahmenbedingungen beziehen sich erstens inhaltlich, worauf sich das Coaching konzentrieren soll, zum Anderen zeitlich, was bei Politikern sehr schwierig ist, da das verfügbare Zeitfenster sehr klein und vernünftige Abstände im Coaching schwierig festzulegen sind. Das Dritte sind die Rahmenbedingungen; Erfolgsmessungen; woran der Politiker merkt, ob das Coaching für ihn sinnvoll ist und unterstützend, oder eben nicht. Da geht es zum einen um die persönliche Unterstützung, sich persönlich unterstützt zu fühlen und zum Anderen darum konkrete Ziele, die erarbeitet werden auch messbar zu machen, ob sich der entsprechende Erfolg einstellt.

A.: Wie kann ich mir die Schrittabfolge vorstellen? Zuerst Kontaktaufnahme, dann Vorgespräch, wo Ziele definiert und Rahmenbedingungen erläutert werden, wie geht's dann weiter?

B.: Dann, entsprechend den Zielen die Teilschritte festzulegen. Hier beginnt der eigentliche Coachingprozess.

A.: Wie kann man sich den eigentlichen Coachingprozess vorstellen?

B.: Hier gibt es verschiedene Methoden, weil es ja verschiedene Coachingmethoden und Strategien gibt. Von der psychologischen Seite geht es um die Persönlichkeit des Politikers und den Umgang in der Kommunikation, im Konfliktbereich und welche persönlichen Voraussetzungen der Politiker mit sich bringt; wo er für sich Stärken und Schwächen sieht und bei welchen Stärken unterstützend eingegriffen werden soll bzw. welche Schwächen minimiert werden können.

A.: Also Sie sind sozusagen ein Unterstützer des Politikers. Ein Politiker ist ja eine Führungskraft, also spielen seine Kollegen auch eine zentrale Rolle. Konzentriert man sich auch auf die Kollegen oder liegt der Fokus rein beim Politiker selbst?

B.: Der Politiker selbst, von seiner Persönlichkeit, ist der erste Schritt. Der zweite Schritt wie zuerst beschrieben, der Politiker als Führungskraft. Es gibt ja einen Stab

um den Politiker; Assistenten, Büro, Experten. Er spielt als Führungskraft demnach eine sehr wesentliche Rolle: wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden, es gibt auch immer sehr viele Einflüsse, die ihn in eine Richtung bewegen wollen und hier die Filter so einzustellen, dass er auf seiner eigenen politischen Linie bleibt beziehungsweise diese findet. Die zweite Ebene also als Führungskraft und die dritte Ebene ist im Rahmen der politischen Parteien: es ist auch notwendig im Coaching die Persönlichkeit des Politikers in seiner Individualität, auch identitätsstiftend ist, in Abgrenzung zu den anderen politischen Parteien zu erarbeiten. Dafür ist das Coachen notwendig, das entsprechende Hintergrundwissen, die Führungsweisen anderer Parteien abzugrenzen beziehungsweise deren internen Organisation zu analysieren.

A.: Bei der Zielfindung, gibt's da gewisse Techniken? Mindmaps? oder sind die Ziele dem Politiker schon von Anfang an klar?

B.: Das Abschneiden bei der nächsten Wahl ist ein zentrales Ziel. Der Weg dorthin, erfolgreich zu sein wird, gemeinsam mit dem Politiker skizziert um dann die entsprechenden Teilschritte zu machen. Das ist das Eine, das Andere was die Ziele betrifft; es ist am wichtigsten für jeden Politiker, die Wahl zu gewinnen. Am Weg dorthin gibt es sehr viele andere Ziele, die formuliert werden müssen, die betreffen seinen persönlichen Auftritt, das heißt von den Reden, wie wirksam sind die? Nonverbal; körpersprachlich; Stimmlage, Lautstärke, etc. Das Dritte sind Ziele, die das Umfeld betreffen: wie muss das Umfeld organisiert sein, dass es tatsächlich auf die Ziele des Politikers fokussiert ist und nicht jeder sein eigenes Süppchen kocht.

A.: Wie ist das wenn man mit den Zielen des Politikers überhaupt nichts anfangen kann bzw. moralisch nicht vertreten kann? Wie geht man damit um?

B.: Das ist mir noch nie passiert, dass ich Ziele moralisch nicht vertreten kann, weil ich nur Politiker coache, mit deren Grundidee ich auch einverstanden bin. Ich könnte niemanden coachen bzw. will niemanden coachen bei dem die politische Auffassung meiner sehr entgegengesetzt ist.

Für eine Partei, die ich nicht unterstütze bzw. deren Inhalte ich nicht akzeptiere, würde ich kein Coaching machen. Bei der Umsetzung, um eine erfolgreiche

Entwicklung abzusichern, braucht es moralische Grundwerte des Coachs, wie zum Beispiel ehrliches Bemühen, keine korrumpierten Maßnahmen zu formulieren, die man aber dann auch in persönlichen Einflussbereichen klären kann bzw. sagen kann, wo man nicht mehr mitmacht. Aus meinen Erfahrungen war es bisher immer so, dass Politiker ja auch beeinflussbar sind und moralisch/ethische vertretbare Positionen durch Überzeugungsarbeit in der Regel auch einhalten.

A.: Inwieweit greift der Coach in solche, von Ihnen beschriebenen, inhaltliche Prozesse ein?

B.: Inhaltlich ist es oft notwendig, wenn ich mit einem Politiker Ziele formuliere, in der entsprechenden Diktion (Medien betreffend), diese Persönlichkeit zu unterstützen und das ist sicherlich ein Eingriff. Wobei ich das Coaching als Begleitung und Beratung sehe. Im Sinne des Begleitens geht es um die Stärken der Persönlichkeit, im Sinne des Beratens auch auszuformen, welche Handlungsvarianten vertretbar sind und welche nicht.

Einen wichtigen Punkt habe ich noch vergessen, der im Coaching auch eine Rolle spielt: das private Umfeld des Politikers; sowohl Familie als auch Freunde. Dadurch, dass der Politiker immer im Mittelpunkt und unter Beobachtung steht, ist es auch wichtig, dass diese Struktur unterstützend und positiv ist. Wenn es Probleme gibt, spielt das häufig eine Rolle, weil sich die Medien genau auf das werfen; auf persönliche Hintergründe, die sie dann anprangern in den Mittelpunkt stellen.

A.: Also ist man sozusagen ein Coach im Privat- und Berufsleben gleichzeitig?

B.: Der Fokus liegt natürlich auf dem Berufsleben, aber das Private hat insoweit Bedeutung, als es sehr viel hineinspielt.

Wenn es Rituale von Politikern gibt, wie zum Beispiel ein Stammtisch, in einer Gemeinde aus der er stammt. Wenn dort Gerüchte gegen ihn gestreut werden, muss man auf so etwas reagieren. Diese persönliche Vertrautheit, wo er dann zum Beispiel bei Alkoholeinfluss Aussagen macht, die sein Image schädigen. Auch hier versucht man Einfluss zu nehmen, zum Beispiel die kleinen sozialen Heimaten des Politikers zu beeinflussen.

A.: Sie sind schon sehr lange in diesem Bereich. Wie hat sich Coaching in der Politik in den letzten Jahren oder Jahrzehnten entwickelt? Was hat Coaching für einen Stellenwert? Im Vergleich zu heute und vor 15 Jahren zum Beispiel?

B.: Vor 15 Jahren war es in meinem Bundesland noch kein Thema. Mittlerweile sind die meisten Parteispitzen gecoacht. Die Veränderungen waren insofern merkbar, als die Politiker bereit waren sich einen Coach zu holen. Vor 15 Jahren war das nur vereinzelt, jetzt holen sich einige Unterstützung.

Da die Persönlichkeit des Politikers oft ziemlich ausgeprägt ist, stehen sie zur Disposition. Das ist das gleiche Problem wie es auch bei Skifahrern: Wenn jemand ein super Skifahrer ist, will er sich nicht coachen lassen, quasi, weil er es nicht notwendig hat und es auch öfter als Schwäche gesehen wird, sich Unterstützung zu holen. Dieses Image hat sich sehr gewandelt, jetzt gehört es zur Professionalität eines Politikers, sich einen Coach zu holen.

Insgesamt hat es sich auch dadurch verändert, da auch andere Politiker gecoacht werden. Wie man bei der letzten Wahl gesehen hat, die Angriffsmethoden mehr oder weniger massiv im Sinne von Angriffslustigkeit entwickelt. Bei Auftritten im Fernsehen, bei zum Beispiel TV-Duellen wird auch strategisch gearbeitet; wie man sitzt, wie man schaut, wie man nonverbale Signale setzt um Vorteile gegenüber den Gegenkandidaten zu erreichen.

A.: Hat das viel mit NLP zu tun? Welche Techniken werden hier angewendet? Gibt es da wissenschaftliche Grundlagen oder wird das intuitiv für den Politiker „maßgeschneidert“?

B.: NLP ist eine Kommunikationsform, die sicher einige Elemente enthält, mit denen man arbeiten kann, aber jetzt mit NLP allein zu coachen, wäre meiner Meinung nach viel zu kurz gegriffen. Es geht auch um die Persönlichkeit und hier geht es um tiefenpsychologische Kenntnisse, richtig einzuordnen und dann entsprechend entwickeln zu können. Es geht auch um systemtheoretische Fragestellungen, die Rahmenbedingungen und die Einflussfaktoren analysieren lassen und eben durch Veränderungen in diesen Rahmenbedingungen, Veränderungen schafft.

A.: Im Bezug auf die Techniken. Wie übt man bzw. wie werden die Techniken angelernt? Also auf die Art: „Jetzt üben wir überzeugende Körpersprache?“

B.: Im beratenden Teil geht es um inhaltliche Schwerpunkte, also Prioritäten zu setzen. Der andere Teil vom Coaching ist sozusagen ein personenzentrierter, unterstützender Ansatz, mit Problemen, die teilweise bewusst - oder auch unbewusst bestehen, zum Beispiel das private Umfeld betreffend, dies zu erläutern und besprechen. Das Dritte ist das man natürlich auch versucht konkrete Dinge zu üben. Rhetorisch braucht man in der Regel nicht sehr viel zu üben, weil die Politiker meist genug Rhetorikschulungen haben. Körpersprachliche Feinheiten zu entwickeln, Überzeugungskraft, Charisma zu entwickeln, das ist dann die Aufgabe vom Coach. Das macht man natürlich auch vor Ort: während des Coachings mit Übungen.

Mediencoaching als Vorbereitung für Auftritte, oder das Coaching beim Fotografieren, wenn für Wahlkampagne fotografiert wird, den Politiker dabei zu begleiten, seine Ausstrahlungskraft die er in seiner politischen Linie wirksam werden lassen möchte, diese überzeugend rüberzubringen. Beim Umfeld des Fotografierens, die Schminke, die Kleidung - die Werbeagenturen sind primär darauf aus, dass der äußere Rahmen passt, das Foto schön ist. Aber das ist heutzutage für ein gelungenes Foto viel zu wenig, es geht darum diese Überzeugungskraft, für die Punkte und Inhalte, die der Politiker propagiert auch entsprechend stimmig zu kommunizieren.

A.: Die Arbeit bei Wahlkämpfen: Wird man für Misserfolge verantwortlich gemacht? Wie ist die Rolle des Coachs bei Erfolg oder Misserfolg?

B.: Es gibt immer wieder Hochrechnungen, wöchentliche Meinungsumfragen, die insbesondere im letzten halben Jahr vor der Wahl Resultate zeigen, wie die Resonanz ist, die der Politiker erzeugt, wo er gut ankommt, wo er nicht gut ankommt und das sind Erfolgsparameter an denen man sich orientiert,- das andere, mitzufahren zu Veranstaltungen. Es gibt ja auch Veranstaltungen, die sehr brisant sind, gerade wenn Themen angesprochen werden, die medial schon aufgeheizt wurden, oder wenn von anderen Parteien Störungen, Demonstrationen usw. angekündigt sind oder durchgeführt werden, muss man eine andere Richtung zusätzlich entwickeln: Wie kann man die Konfliktsituation lösen, was kann der

Politiker dazu beitragen? Was müssen Leute in der Umgebung beitragen, um diese Gegendemonstration nicht in der Weise wirksam werden zu lassen, wie sich es die Demonstranten wünschen.

Da ist der Auftritt des Politikers selbst entscheidend, dass er sich nicht gleich angegriffen fühlt, sondern in einer souveränen Form bleibt. Daran arbeiten wir. Gleichzeitig versucht man im Umfeld diese Störaktionen in den Griff zu bekommen.

A.: Wie oft circa steht man im persönlichen Kontakt mit dem Politiker? Im Vergleich vom Wahlkampf und einer eher ruhigeren Phase?

B.: In einer ruhigen Phase alle 1-2 Monate, da geht es darum, grundsätzliche Dinge zu entwickeln, strategische Überlegungen zu machen. Im letzten halben Jahr hängt es davon ab, wie viele wichtige Veranstaltungen sind, Keypoints zu haben.

Im Schnitt alle 1,2-mal in der Woche, manchmal auch 3 Tage hintereinander. Das kommt auf den Politiker drauf an, wie er sein Programm einteilt. Und es macht jeder Coach anders. Es gibt auch Politiker die eine 24/7 Betreuung haben möchten, diese Form des Coachings lehne ich aber ab, weil ich die Rolle als Coach als Unterstützer und nicht als Partner für sinnvoll empfinde. Die Nähe-Distanz-Regulierung soll nicht zu intensiv sein.

A.: Der Politiker ist ja eine Führungskraft, und beauftragt einen Coach als unterstützenden, neutralen Externen, gleich wie der Unternehmer. Inwiefern unterscheidet sich Politikcoaching dann von Wirtschaftcoaching?

B.: In der Wirtschaft herrscht eine ganz andere Dynamik. In einem Konzern geht es viel mehr um die internen Strukturen, strategische Entwicklungen, die mittel- bis langfristig sind und die im Coaching erarbeitet werden, wohingegen beim Politikcoaching Wahlergebnisse, die Wahl, Einzelauftritte, die mediale Aufmerksamkeit einen ganz anderen Rhythmus vorgibt wie in einem Konzern, der davon unabhängiger agiert.

Bei Politikern ist das Umfeld, auch das organisatorische Umfeld ganz anders strukturiert.

Literaturverzeichnis

Campbell, Gurin, und Miller (954). *The Voter Decides*. Evanston, Illinois.

Dehner, U. (Ed.). (2004). *Erfolgsfaktor Coaching: 15 Praxisberichte*. Murmann Verlag DE.

Dietze, A. (2008). Coaching im Wahlkampf. *Zeitschrift für Politikberatung*, 1(3-4), 558-571.

Echter, D. (2005). Coaching im Top-Management. In C. Rauen (Hrsg.) (2005). *Handbuch Coaching* (S. 485-506). 3., überarbeitete und erweiterte Au age, 485-506. Göttingen.

Fritze, A., Wegener, R., & Loebbert, M. (2014). *Coaching Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog*.

Graf, J. (2007). *Weiterbildungsszene Deutschland 2007*. Bonn: managerSeminare.

Jankowitsch, R. M. (2009). Chancen und Grenzen von Coaching in der politischen Führung. *Zeitschrift für Politikberatung*, 2(2), 285-295.

König, E. & Volmer, G. (2002). *Systemisches Coaching. Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer*. Weinheim und Basel.

Radunski, P. (2002). Die Zukunft des Political Consulting – Politische Berater in Deutschland. In M. Machnig (Hrsg.), *Politik – Medien – Wähler. Wahlkampf im Medienzeitalter* (S. 207-213).

Rauen, C. (Ed.). (2005). *Handbuch coaching*. Hogrefe Verlag.