

Wann wird Dornröschen wachgeküsst?

Coaching in der Politik – Herausforderungen, Besonderheiten, Grenzen

Was muss ein Politik-Coach wissen und können?	217
Zur Begriffsklärung	217
Ausgangslage: Politik trifft Coaching	217
Hintergrund: Das »System Politik«	218
Erste Herausforderung: Rahmenbedingung	219
Zweite Herausforderung: Übersetzungsleistung	220
Dritte Herausforderung: Führung in der Politik	220
Fazit	222

* *Hanne Weisensee*, Dr. phil., Coach und Dozentin, Politikwissenschaftlerin, Inhaberin WeisenseePolitikcoach Berlin und Bamberg.

Was muss ein Politik-Coach wissen und können?

Coaching ist in der Politik noch keine Selbstverständlichkeit. Wer in diesem Bereich coachen will, benötigt einen langen Atem, um an der Implementierung und Etablierung von Coaching mitzuwirken. Bis es so weit ist, spielt die Feldkompetenz eine wesentliche Rolle. Als Coach muss ich Politik in all ihren Facetten kennen und mich auf sie einlassen. Trotzdem muss ich konstruktiv kritisch bleiben und eine gewisse Distanz zu politischen Themen und Haltungen bewahren. Die Nähe zur Macht darf mich nicht »verführen«. Zudem sollte ich als Coach die Bedeutung einzelner Funktionen und politischer Ebenen einschätzen können: Habe ich mehr Einfluss als Bürgermeisterin oder als Bundestagsabgeordnete? Was kommt auf einen Bundestagsabgeordneten zu, der Parlamentarischer Staatssekretär wird? Ist es attraktiver, Ausschussvorsitzende oder Arbeitsgruppensprecherin zu werden? Darüber hinaus muss ich wissen, dass Führungsfragen auf der kommunalen Ebene anders zu bearbeiten sind als auf der bundespolitischen. Und schließlich muss ich trotz vieler Vorurteile gegenüber Politik meinen Coachees und ihren Anliegen mit Wertschätzung und Interesse begegnen. Coaching im Sinne einer individuellen Beratung auf Zeit, zugeschnitten auf die jeweilige berufliche (und hier politische) Situation, außerdem lösungsorientiert, pragmatisch und auf zukünftiges Handeln und Verhalten ausgerichtet, ist eine noch viel zu wenig systematisch genutzte Ressource im politischen Raum.

Zur Begriffsklärung

Wenn ich über Politik schreibe, meine ich hier den engen Bereich der gewählten Mandatsträger und -trägerinnen – vom Stadtrat über die Bürgermeisterin bis zu den Landtags-, Bundestags- und Europaabgeordneten. Dazu zählen auch die Parteien und ihre Apparate sowie die persönlichen Mitarbeiterteams der Mandatsträger/innen und der Fraktionen. Zum Verständnis: In diesem Artikel geht es nicht um Politik-Bashing. Vielmehr geht es darum, die Besonderheiten des politischen Bereichs sichtbar und verstehbar zu machen, um zu erläutern, was ein Coach in der Politik wissen und können muss.

Ausgangslage: Politik trifft Coaching

»Erfolgreiche Politiker brauchen keine Coachs. Wer ein Coaching benötigt, kann »es« nicht. Coaching hat etwas mit Defiziten zu tun, darüber redet man nicht.« Das sind die gängigen Vorurteile über Coaching, die in der Politik immer noch existieren. Die Potenziale, die im Coaching für Einzelne,

Teams, Gruppen und Organisationen stecken, schlummern noch weitgehend im Verborgenen. Coaching zur positiven Machtgestaltung und persönlichen Entwicklung muss noch »wachgeküsst« werden. Eine Studie von Bertelsmann-Stiftung, Deutschem Städtetag und Deutschem Städte- und Gemeindebund zu Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern in Deutschland zeigt, dass vor allem Frauen in der Politik Coaching als sinnvolle Maßnahme ansehen (2008, S. 48). Weil Coaching aber eher im Versteckten abläuft, ist es schwer, es als stärkende Maßnahme zu bewerben und zu implementieren. Prominente Multiplikatoren fehlen.

Hintergrund: Das »System Politik«

Bevor ich konkret darauf eingehe, welche Herausforderungen Coaching in der Politik erwarten, ein kurzer Ausflug in das »System Politik«. Als Coach muss ich das System einschätzen können, in dem sich mein Coachee bewegt. Dazu gehören zentrale Kategorien, Abläufe und Werte. Auch die Motivationen und spezifischen Kompetenzen müssen mir bekannt sein, die politischen Denken und Handeln zugrunde liegen. Weil viele Coaches und Coaching-Methoden aus dem wirtschaftlichen Kontext stammen, bietet sich ein Vergleich zwischen Wirtschaft und Politik an, um Spezifika sichtbar zu machen: Das »System Politik« hat andere Rahmenbedingungen und Zugänge als das »System Wirtschaft«. In der Wirtschaft geht es – zugespitzt gesagt – ums Geld: Gewinn und Verlust sind die zentralen Kategorien. Wirtschaft läuft zwischen Vertragspartnern ab, beteiligt und betroffen sind wenige. Das Ziel ist es im Idealfall, einen Vorteil für die Vertragspartner zu erreichen. Entscheidungen werden in der Regel *top down* getroffen und durchgesetzt. Grundlage ist der Tausch von Waren, Dienst- und Arbeitsleistungen, Wissen und Personen. Das Risiko tragen Einzelne. Im Vergleich dazu sieht das System Politik anders aus: Hier besteht die zentrale Kategorie aus Werten, Menschen- und Gesellschaftsbildern. Im Mittelpunkt steht nach Lehrbuch das Wohl des Gemeinwesens. Es muss funktionsfähig sein, um ein gutes Zusammenleben zu garantieren. Alle sind von den Entscheidungen betroffen und durch Wahlen direkt oder indirekt beteiligt. Entscheidungen werden durch Mehrheiten gefällt und müssen immer ausgehandelt und erklärt werden, damit sie Legitimität erlangen. Die Grundlage von Politik ist der Tausch von Informationen und Argumenten. Argumente sind das zentrale Instrument. Das Risiko verteilt sich auf viele Schultern. In beiden Systemen geht es natürlich auch um Macht und Prestige – in der Politik ganz offen, in der Wirtschaft etwas verdeckter. Für politisch aktive Menschen ist es zentral, sich mit den Inhalten, Zielen und Personen, aber auch mit der Organisation zu identifizieren, für die sie sich engagieren. Etwas gestalten zu wollen

und auch zu können, ist der Hauptmotivator für politisches Engagement. Die gemeinsame politische Identität ist dabei die Grundlage der Zusammenarbeit. Zugehörigkeit, Loyalität und ein bestimmtes Gemeinschaftsgefühl durch geteilte übergeordnete Werte und Ziele sind Bedingung für das politische Engagement. Manche verlieren dies im Lauf der Zeit allerdings aus den Augen. Ich habe hier bewusst eine holzschnittartige Skizze der beiden Systeme entworfen. Selbstverständlich gibt es in der Wirtschaft Menschen, für die ethische Kategorien wichtig sind. Genauso wie es in der Politik Egoisten, Mitläufer und Karrieristen gibt, für die ihr politischer Einsatz vor allem die Möglichkeit bietet, prestigeträchtige Funktionen zu ergattern oder den sozialen Aufstieg zu schaffen.

Erste Herausforderung: Rahmenbedingung

Eine ganz konkrete Rahmenbedingung spielt meiner Erfahrung nach eine wichtige Rolle, wieso sich Coaching in der Politik nur langsam durchsetzt. Es geht schlicht um die Art und Weise, wie Coaching angeboten und finanziert wird. In Unternehmen gehört Coaching schon seit Langem zur Personalentwicklung (Freitag, 2011, S. 207 ff.). Die Förderung von *High Potentials* ist Standard. In den Verwaltungen von Kommunen, Ländern und Bund hat dieser Prozess vor Kurzem begonnen. Es werden Programme angeboten, die von Nachwuchsführungskräften genutzt werden können. Diese kommen so frühzeitig mit Coaching und dessen Mehrwert in Berührung. Ein gelungenes Beispiel ist der berufsbegleitende Master-Studiengang »Public Management« für Führungskräfte aus dem öffentlichen Sektor an der Hochschule für Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg. Als Lehr-Coach kann ich dort die positive Wirkung unmittelbar verfolgen. Selten jedoch muss der Coachee das Coaching aus der eigenen Tasche bezahlen. So fällt es leichter, Zugang zu bekommen. Das ist in der Politik anders: Frei gewählte Mandatsträger/innen sind ihre eigenen Chefs. Die Organisationen, in die sie eingebunden sind, sind Parteien, Fraktionen und öffentliche Ämter. Die einen finanzieren sich über Mitgliedsbeiträge, die anderen über Steuergelder. Beides wird ungern, wenn überhaupt, für die individuelle Förderung Einzelner verwendet (Osner, ²2006, S. 35 ff.). Fortbildung ist in der Politik daher stark gruppenorientiert. Coaching als persönliche und individuelle Entwicklungsmaßnahme muss somit häufig privat finanziert werden, was den Zugang erschwert.

Zweite Herausforderung: Übersetzungsleistung

Wie skizziert, tickt Politik anders als Wirtschaft. Hier schlummert ein Coaching-immanentes Problem: Viele Methoden im Coaching sind auf Unternehmenskontexte zugeschnitten. Schon die Begriffswahl macht eine Übersetzung ins Politische notwendig: Management, Zielvereinbarung und Führungskraft sind keine Begriffe, die originär für Handeln in der Politik verwendet werden. Ich muss damit rechnen, dass sie mit einem Stirnrunzeln aufgenommen werden. Politikmanagement ist ein Begriff der letzten fünfzehn Jahre und wird von den »Politikmanager/innen« selbst, also den Geschäftsstellenleitern, Referentinnen und anderen Hauptamtlichen, mit Skepsis betrachtet. Politik als Projekt zu definieren, kann in die Irre führen, weil kontextübergreifende Zusammenhänge ausgeblendet werden und politische Anliegen selten einen Endpunkt haben, sondern Langzeitprozesse sind (Lepsius, 2011). Viele Menschen in der Politik beäugen das Übertragen von ökonomischen Kategorien und Begrifflichkeiten auf die diversen Kontexte mit Misstrauen oder missbilligen es sogar. Als Coach muss ich viele Begriffe aus den Tools in eine politikkompatible Sprache übersetzen und Fragestellungen entwickeln, die auf den politischen Bereich anwendbar sind. So kann ich das Harvard-Konzept mit seiner Win-win-Strategie nur auf bestimmte Situationen in der Politik anwenden. Geht es um Konflikte im Team oder um Sachfragen in den Fachausschüssen, bleibt es ein gutes Vorgehen. Was mache ich aber bei einer Kandidatur? Hier gibt es keine Win-win-Lösung. Entweder ich gewinne oder der andere: Win-lose ist Standard. Als Coach ist es meine Aufgabe, im Coaching Strategien entwickeln zu helfen, damit mein Coachee mit dem einen oder dem anderen Szenario professionell umgeht.

Dritte Herausforderung: Führung in der Politik

Am Beispiel »Führung« ist gut zu illustrieren, an welchen Stellen Politik anders funktioniert als Wirtschaft oder Verwaltung. Es gibt fünf zentrale Aspekte, auf denen Führung in der Politik basiert: Führung erfolgt immer auf Zeit. Sie ist an die jeweilige Wahlperiode gebunden. Führung erfolgt im Fokus der Öffentlichkeit. Das Medieninteresse und die gesellschaftliche Bedeutung von politischen Entscheidungen lassen Führungsverhalten ins Scheinwerferlicht rücken. Führung muss mit flexiblen Hierarchien arbeiten. Parteimitglieder sind zuerst einmal alle gleich. Führung basiert auf Motivation. Die Mehrheit der Engagierten macht Politik ehrenamtlich, wird also nur aktiv, wenn Projekt oder Person stimmen. Oft muss Führung zudem ohne Führungskraft und aus der Mitte einer Gruppe heraus oder »von unten« funktionieren. Was bedeutet das konkret fürs Coaching? Weil Führung in

der Politik auf Zeit verliehen wird, erreicht sie im täglichen Denken und Handeln nicht den gleichen Stellenwert und nicht die gleiche Professionalität wie in einem Berufsbild, in dem Führung ein fester Bestandteil des Aufgabenportfolios ist. In Deutschland haben nur bei der SPD ausgewählte Mandatsträger/innen seit einigen Jahren die Möglichkeit, in einer Führungsakademie professionelle Führung zu lernen. »Führungskraft« ist zudem kein Begriff, den Mandatsträger/innen in der Regel mit sich und ihren Aufgaben verbinden. Man geht in die Politik, um ein Mandat mit Gestaltungsmacht zu erhalten. Man stellt sich zur Wahl, weil man etwas bewegen und verändern will. Man geht nicht in die Politik, um Führungskraft zu werden, Teams zu steuern oder Zielmargen zu erreichen. Dass mit einem Mandat dann auch Führung und damit Führungskompetenz verbunden sind, Teams im eigenen Büro, in den Fraktionen und Parteigliederungen also professionell geführt werden müssen, stellen viele Politiker und Politikerinnen erst nach einiger Zeit fest – häufig dann, wenn die eigene Machtposition gefährdet wird. Führung ist ein weitgehend untergeordneter Aspekt. Der Zugang zum Coaching funktioniert aber oft genau über diesen Aspekt. In den Wirtschaftsunternehmen hat sich Coaching anfangs über das Top-Management und Führungsfragen verbreitet und etabliert (Geißler, 2012).

Führung in der Politik ist gleichzeitig immer öffentlich. Politikerinnen und Politiker stehen immer unter Beobachtung. Auch ihr interner Führungsstil wird zum Politikum. Als der deutsche Finanzminister Wolfgang Schäuble seinen Pressesprecher 2010 auf offener Bühne abkanzelte, waren die Zeitungen voll davon: »Frau Weisensee, was sagen Sie als Politikcoach zu dem Führungsstil des Ministers?« (Meier, Roth & xjor, 2010). In der Wirtschaft wäre Ähnliches kaum vorstellbar, außer vielleicht beim Top-Management eines DAX-Konzerns oder einer mächtigen Bank (Jakobs, 2012; Meck, 2012). In der Politik kommt gerade bei Konflikten sehr schnell der Faktor Öffentlichkeit ins Spiel. Ein Konflikt zwischen beispielweise einem Bürgermeister, seinem Gemeinderat und der Verwaltungsspitze bleibt nicht intern. Die örtliche Presse berichtet ausführlich darüber, und die Menschen vor Ort sammeln sich hinter der einen oder anderen Seite. Es wird zügig mit Begriffen wie »Sieger«, »Verlierer«, »Streit« und »Eskalation« hantiert. Damit gelangen Konflikte in der Politik sehr schnell auf eine höhere Eskalationsstufe, weil sie von öffentlichem Interesse sind. Jüngstes Beispiel ist die Klage von sechs Bürgermeistern einer Verwaltungsgemeinschaft gegen ihren Amtskollegen in Villingen-Schwenningen (Deininger, 2012). Eine Konfliktbearbeitung mit Coaching oder Mediation ist kaum möglich. Denn bei solchen Konflikten ist in der Regel eine der Seiten mit einem öffentlichen Gesichtsverlust konfrontiert. Ein öffentliches Einlenken unter dem Motto »Ich habe hier einen Fehler gemacht« kann sich in unserer politi-

schen Kultur kaum ein Politiker leisten, ohne damit seine politische Karriere aufs Spiel zu setzen. Kopfschütteln oder Mitleid sind die Regel, Hochachtung vor einer solchen Bekundung ist selten. Das müssen alle wissen, die politisch arbeiten. Gerade als Coach muss ich diese Zusammenhänge kennen. Und ich muss wissen, dass in der Politik auch eine gewisse »Lust am Konflikt« vorhanden sein muss. Das Ringen um die besseren Argumente erfordert auch einmal Schärfe, Witz und Ironie. Mir muss es Spaß machen, den politischen Mitbewerber von Zeit zu Zeit zu provozieren, möglichst ohne ihn persönlich zu diffamieren. Wer die besseren Argumente hat, wer sie scharfsinnig und zugespitzt präsentiert, scharft die Mehrheit hinter sich und »gewinnt«. Das ist weder verwerflich noch schädlich. Es befördert den politischen Meinungsbildungsprozess. Habe ich als Coach hierfür kein Verständnis oder fehlt mir das Wissen über solche Mechanismen, kann ich meinen Coachee nicht angemessen unterstützen.

Fazit

Es gibt also eine Menge Herausforderungen für die Profession der Coaches in der Politik. Für mich ist eine wesentliche, dem Coachee und dessen Arbeitswelt Wertschätzung entgegenzubringen. Sie ist Grundlage für jedes Coaching. Gerade der Politikbetrieb, Politikerinnen und Politiker müssen sich jedoch gegen viele Klischees und Vorurteile behaupten: »Ein schmutziges Geschäft. Jeder sucht nur seinen Vorteil. Parteien sind eh alle gleich. Politikerinnen und Politiker werden von der Lobby gesteuert.« Selbstverständlich ist auch in der Politik nicht alles Gold, was glänzt. Dennoch kann ein Coach nur glaubwürdig in der Politik arbeiten, wenn er sich diese Stereotype nicht aneignet – und wenn der Coach nicht insgeheim glaubt, Politik besser machen zu können als sein Coachee. Gefährlich wird es dann, wenn der Coach denkt, über seinen Coachee Politik direkt beeinflussen zu können.

Mir muss als Coach klar sein, welchen Stellenwert Loyalität, Moral und Vorbildsein im politischen Kontext haben. Ich muss auch hier den Faktor Öffentlichkeit immer als Verstärker mitdenken und unter Umständen als Frühwarnsystem für meinen Coachee fungieren. Dafür benötige ich aber selbst ein gewisses politisches Gespür, vielleicht sogar eine moralische Haltung. Als Coach benötige ich des Weiteren ein Grundverständnis von Politik, politischen Prozessen, Strategien und Logik – besonders, weil Politik oft reaktiv und selten proaktiv abläuft. Das punktuelle Reagieren auf aktuelle Problemlagen verdrängt in unserer beschleunigten Zeit oftmals ein strategisch durchdachtes Vorgehen. Ein bisschen politisch zu »ticken«, dazu vielleicht selbst Erfahrungen im politischen oder ehrenamtlichen Engagement zu besitzen, kann nur helfen. Ein Coach in der Politik muss häufig zwischen

seiner Coach-Rolle und der des Beraters oder der Beraterin wechseln. Im Kandidaten-Coaching beispielsweise wird neben der individuellen Entwicklung von Profil, Agenda und Vision gleichzeitig erwartet, dass ich als Coach auch Tipps zu konkreten Wahlkampfinstrumenten geben kann oder die aktuellen politischen und personalen Konstellationen im Wahlkreis kenne, um darauf bezogen strategisch Rat zu geben. Zudem müssen sich die Coaching-Formate an Sitzungskalendern, knappen Zeitbudgets und schneller Ergebniserzielung ausrichten. Coaching in Reinform und nach Lehrbuch wird hier nicht funktionieren.

Zum Abschluss noch ein Aspekt, über den man streiten kann, den ich aber für zentral halte: Arbeitet man als Coach im Kernbereich der Politik, muss man sich bewusst sein, dass man Gefahr laufen kann, unglaublich zu werden, wenn man gleichermaßen Mandatsträger/innen aller politischen Richtungen beraten will – vor allem, wenn es um den konkreten Mandatsaufbau geht. Ein CDU-Politiker wird misstrauisch, wenn der Coach zuvor eine prominente SPD-Frau erfolgreich gecoacht hat und umgekehrt. Mit dem Coachen von Mandatsträger/innen stärkt man (ungewollt) immer auch eine politische Richtung und damit deren Weltsicht, Wertesystem und Machtposition. Man handelt somit ebenfalls ein Stück weit politisch. Als Coach reflektiere ich daher regelmäßig folgende Fragen: Bin ich selbst politisch? Bin ich parteipolitisch? Wenn ja, bin ich zu stark involviert? Kann ich (noch) neutral bleiben? Coache ich alle zu allen Themen, oder spezialisiere ich mich: parteipolitisch, auf eine politische Ebene oder bestimmte Funktionsträgerinnen und Funktionsträger? Und nehme ich in Kauf, mich damit vielleicht ökonomisch zu beschränken? Denn manchmal muss ich zu einem Coaching auch Nein sagen können. Völlige Neutralität gibt es auch für einen Politik-Coach nicht. Falls er oder sie das behauptet, ist das eine unpolitische Haltung.

Bis Coaching in der Politik zur Normalität bei der beruflichen, politischen und persönlichen Weiterentwicklung zählt, sehen sich Coachs in der Politik vielschichtigen Herausforderungen gegenüber. Nachdem die meisten Coachs im politischen Bereich ihre Coachings nicht explizit als Politik-Coaching und sich selbst auch nicht als Politik-Coachs verstehen, da sie bereichsübergreifend arbeiten, fehlt noch ein Konzept, was Politik-Coaching konkret beinhaltet und wo Besonderheiten und Grenzen liegen. Das bedeutet gleichzeitig, dass es weder spezifische Literatur noch Forschungsansätze hierzu gibt. Dieser Artikel soll ein Impuls dazu sein, dass sich Praxis und Forschung gemeinsam daran machen, diese Lücke zu schließen.

Literatur

- Bertelsmann Stiftung, Deutscher Städtetag und Deutscher Städte- und Gemeindebund (Hrsg.) (2008). *Beruf Bürgermeister/in. Eine Bestandsaufnahme für Deutschland*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Deininger, Roman (2012). Die Grenzen des Miteinanders«. *Süddeutsche Zeitung*, 16.3.2012.
- Freitag, Thomas (2011). Coaching in der Schweiz. Ein Praxisforschungs-Beitrag zur Marktsituation. In: R. Wegener, A. Fritze & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 200–215). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Geißler, Harald (2012). Das virtuelle Coaching schließt eine strategische PE-Lücke (Auszug). *HR Today*, (1&2). www.coaching-meets-research.ch/medien/s.-42-43.pdf [10.1.2013].
- Jakobs, Hans-Jürgen (2012). Da geht's zu wie in der Politik«. *Süddeutsche Zeitung*, 17.3.2012.
- Lepsius, Oliver (2011). Niemand traut sich an heikle Zukunftsfragen. Interview. *Der Tagesspiegel*, 14. August. www.tagesspiegel.de/politik/oliver-lepsius-niemand-traut-sich-an-heikle-zukunftsfragen/4493604.html [10.1.2013].
- Meck, Georg (2012). Deutsche Bank: Neues Führungsduo stolpert aus Startblöcken«. *faz.net*, 16.3.2012.
www.faz.net/aktuell/wirtschaft/deutsche-bank-neues-fuehrungsduo-stolpert-aus-startbloecken-11679621.html [10.1.2013].
- Meier, Jutta, Roth, Eva & xjor (2010). Eine Frage des Stils. *Berliner Zeitung*, 10.11.2010.
www.berliner-zeitung.de/archiv/eine-frage-des-stils,10810590,10753642.html [15.1.2013].
- Osner, Andreas (Hrsg.) (2006). *Personalentwicklung in der Politik. Kommunale Mandatsträger qualifizieren – politischen Nachwuchs fördern*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Anschrift der Verfasserin

Hanne Weisensee, Dr. phil.

E-mail: weisensee@politikcoach.de