

„Was du da machst, ist grenzwertig“. Ein Beratungskonzept für Politiker/innen

Katja Wolter

“This is a post-peer-review, pre-copyedit version of an article published in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. The final publication is available at [link.springer.com: https://link.springer.com/article/10.1007/s11613-019-00627-6](https://link.springer.com/article/10.1007/s11613-019-00627-6)

Zusammenfassung Politik geht an die Nieren. Die Akteure in der Politik sind oft einsam. Zu diesem Ergebnis kommt eine Befragung von Bundestagsabgeordneten aller Parteien durch die Autorin. Politiker müssen im Spannungsfeld Macht versus Ohnmacht, Abhängig versus Unabhängig, Sicher versus Unsicher und Privat versus Öffentlich bestehen. Die Schaffung von Reflexionsinseln im Coaching kann die Akteure unterstützen, diese Kräfte auszubalancieren. Statt Niederlagen zu verdrängen, kann Coaching die Politiker befähigen, diese zu nutzen, um mit ihrer Ohnmacht, ihrer Unsicherheit, ihrer Abhängigkeit umzugehen und sie positiv zu gestalten. Dieser Beitrag liefert einen Ansatz für ein Beratungskonzept in diesem Arbeitsumfeld.

Schlüsselwörter Politik, Beratungskonzept, Coaching

„What you are up to is nearly impossible“. A consultation concept for politicians

Abstract Politics is nerve-wracking. Politicians are often lonely. These findings come from a survey of members of the German Bundestag belonging to all parties, operated by the author. Politicians have to survive in the conflict fields of power versus weakness, dependence versus independence, certainty versus uncertainty and private versus public. To create an open space for reflection in coaching can help them find the right balance. Instead of suppressing defeats, coaching can help politicians use these setbacks to confront their weaknesses, uncertainty and dependence and apply them positively. This article provides suggestions for a consultation concept in this field of work.

Keywords Politics, consulting concept, coaching

K. Wolter
Anklamer Str. 90, 17489 Greifswald
E-Mail: katja.wolter@stw.de

1 Einleitung

In allen westlichen Demokratien und darum auch in Deutschland gibt es eine Gruppe von Berufspolitiker/innen, die nach Max Weber (1919, S. 42) nicht nur „für die Politik“, sondern auch „von der Politik“ leben. Politik ist für diese Gruppe nicht nur Kampf um Macht, Tätigkeit für das Gemeinwohl oder die Ausgestaltung kollektiver Lebensbedingungen, sondern auch ein Beruf (Borchert 1999, S. 7). Beobachtet man nun Politiker, wie sie sich im Laufe ihrer Karriere verändern, so stellt man oft fest, dass sie schärfer in ihrer Wortwahl werden. Der ehemalige Außenminister Joschka Fischer formulierte: „Politiker, das sind die Menschen mit den schmalen Lippen. Weil man so viel wegstecken muss. Runterschlucken muss“ (Koelbl 1999, S. 28). Auch Angela Merkel äußerte sich gegenüber der Fotografin Herlinde Koelbl, sie wünsche sich, nicht als „halbtotes Wrack“ aus der Politik auszusteigen (ebd.). Diese Aussagen hinterlassen die Fragen, wo die jeweilige Grenze ist. Was tun Politiker/innen, um sich emotional zu entlasten, Angriffe zu verarbeiten und sich wieder neue Perspektiven zu verschaffen?

Unter anderem dieser Frage ist die von mir durchgeführte Studie (Wolter 2018) nachgegangen. Darin habe ich Abgeordnete des Bundestags befragt und die sozialen und emotionalen Herausforderungen analysiert. Die Studie beschreibt verschiedene Spannungsfelder, in denen sich die Berufspolitiker/innen bewegen. Die Befunde lassen sich auch auf die Abgeordneten in den Landtagen sowie die Kommunalpolitiker/innen übertragen. Die Spannungsfelder in der Politik reichen von Macht versus Ohnmacht, Abhängig versus Unabhängig, Sicherheit versus Unsicherheit bis zu private versus öffentliche Person. Die befragten Politiker/innen aus allen Parteien berichteten von schweren politischen Niederlagen, persönlichen Angriffen, innerpolitischen Kämpfen und Aussagen in den Medien, die sie schwer belasten und mit denen sie erstmal allein zurechtkommen müssen.

Bisher fehlen in der Beratungswissenschaft Konzepte, was ein Coaching in der Politik beinhaltet und wo Besonderheiten und Grenzen liegen (Weisensee 2016, S. 232). Dieser Beitrag soll einen Ansatz für ein Beratungskonzept in diesem Berufsumfeld liefern und Empfehlungen für die Beratung von Personen, Gruppen und Organisationen im politischen Berufsfeld bezogen auf die typischen Spannungsfelder aufzeigen.

2 Spannungsfelder im Politikbetrieb

In Parteien bestehen vielfältige inhaltliche und strukturell bedingte Konflikte, die aus unterschiedlichen Interessen und aus den verschiedenen Ebenen (Kommunal-, Landes- und Bundesebene) herrühren können. Es besteht eine organisatorische Unsicherheit aufgrund der Freiwilligkeit der größtenteils ehrenamtlichen Arbeit der Mitglieder und der wählerabhängigen Mitgliederverbände. Und es besteht ein Konflikt aufgrund der Einbindung möglichst aller Mitglieder, also zwischen dem Ziel der Partizipation versus der Ausrichtung auf effiziente Prozesse. Eine Partei ist aber auch wie jede andere Organisation gebildet, um Kooperationsbeziehungen auf Dauer zu stellen und um Berechenbarkeit und Routinisierungsvorteile zu erreichen. Zu-

gleich geht es um die Anpassung von Regeln und Routinen an neue Herausforderungen und Chancen (Heidenreich 2000).

Neben diesen grundsätzlichen Widersprüchen in Parteien befinden sich die Abgeordneten des Bundestags permanent im Spannungsdreieck zwischen öffentlicher Inszenierung, den Anforderungen des eigenen Wahlkreises und des Kreis- bzw. Landesverbands sowie den Vorgaben der eigenen Fraktion im Bundestag. Hinzu kommen die Medien, die ihnen nutzen und schaden können, und das oft in demselben Artikel. Die Medien sind für Berufspolitiker/innen das Sprachrohr und wichtig für die Selbstdarstellung. Die mediale Präsenz reicht von positiven und negativen Schlagzeilen in den Printmedien und Rundfunk bis zum „Bashing“ (öffentliche Beschimpfung) in den sozialen Medien. Für Abgeordnete ist es wichtig, mit regionalen und überregionalen Journalisten gut zusammenzuarbeiten. Dabei dürfen sie nicht aus den Augen verlieren, dass die Journalisten bestimmte Interessen der Berichterstattung haben, die gegebenenfalls der gewünschten Selbstdarstellung der Politiker/innen entgegenstehen.

Jede/r Abgeordnete ist einem bestimmten Wahlkreis innerhalb Deutschlands zugeordnet; nur in diesem konnte sie/er von den Wählern in den Bundestag gewählt werden. Damit ein/e Kandidat/in gewählt wird, muss er/sie um die Stimmen der Wahlberechtigten werben und gute Kontakte zu Vereinen und Verbänden pflegen, weil diese Multiplikatoren sind und weil er über diese Organisationen bestimmte Wählergruppen erreichen kann. Für die/den Abgeordnete/n sind auch die Stimmen der Parteimitglieder, der sogenannten Basis, wichtig. Die Direktkandidat/innen werden von den Parteimitgliedern im Wahlkreis aufgestellt, die Listenkandidat/innen des Bundeslandes von den Delegierten auf Landesebene. Hierbei spielt die Stärke und die Macht des Kreisverbandes eine große Rolle, aus der die/der Abgeordnete kommt.

Bei der Konstituierung des Bundestags schließen sich die Abgeordneten einer Partei zu Fraktionen zusammen. Sie können ihre Rechte größtenteils nur als Mitglieder einer Fraktion wirksam ausüben. Die Fraktionen sind unterschiedlich groß, was sich unter anderem auf die Arbeitsintensität, aber andererseits auch auf die Profilierungsmöglichkeit der einzelnen Abgeordneten auswirkt. Die Abgeordneten arbeiten in Arbeitsausschüssen und sind Experten für ihre Themen. Gegebenenfalls haben sie sogar eine Sprecherfunktion inne. In der Fraktion existieren strenge Hierarchien und Fraktionszwang.

3 Ansatz für Beratungen im Berufsfeld Politik

Die Literatur (Bentele 2013; Jankowitsch 2013; Schäfer 2013) sowie die Ergebnisse aus den Interviews (Wolter 2018) bestätigen, dass Beratung und Teamentwicklungen gar nicht oder nur sehr selten in Anspruch genommen werden. Fortbildungen der Mitarbeiter sind eher fachlich orientiert. Relativ oft finden sich Beratungen bezüglich des Medienauftritts. Das Deutsche Institut für Kommunikation & Medien-Training (DIKT) befragte im Jahr 2013 die Fraktionsgeschäftsführer in den deutschen Parlamenten zu Beratungen in der Politik. 90 % der Befragten gaben an, dass für Medienauftritte trainiert werde. Allerdings ist der Rhythmus dafür sehr unter-

schiedlich. Einige trainieren nur in Wahljahren, andere mehrmals im Jahr (etwas mehr als ein Drittel). Ein solches Medientraining erhalten 39 % der Abgeordneten, aber nur 27 % der Fraktionsvorsitzenden bzw. Fraktionsgeschäftsführer und nur drei Prozent der Sprecher (Schmitt 2013). Führungstraining und Teamentwicklungen sind in der Politik unterentwickelt (Jankowitsch 2013, S. 21). Regelmäßige Weiterbildungen zum Thema Führung finden kaum oder gar nicht statt. In der Politik hat Coaching das Image, „defizitorientiert“ zu sein, nach dem Motto, wer diese Art der Beratung brauche, der könne es halt nicht selbst. Dementsprechend wird Coaching eher versteckt behandelt, weil Politiker/innen unter anderem von außen als stark betrachtet werden wollen und die Fehlertoleranz gering ist (Schmitt 2013, S. 47).

In der berufspolitischen Beratung geht es um grundlegende Verhaltensaspekte und um das Zusammenspiel von Rolle, Aufgabe und Person. Der Berater kann sozialer Spiegel, geheimer Vertrauter, Sparringspartner, „Grenzgänger zwischen den Welten“, kommunikativer Berater sowie Katalysator für kreative Spannung sein (Sollmann 2007, S. 57). Zentrale personenbezogene Fragestellungen können sein: Wo sind meine Stärken, für welche Themen stehe ich? Was sind meine Widerstände? Was sind meine Erfolgsmuster? Wo liegen meine Entwicklungspotenziale für meine Positionierung? Woran merke ich, dass ich erfolgreich bin/wirke? Was will/muss ich ändern und was verstärken?

Coaching könnte die Abgeordneten unterstützen, ihre immer wieder neu entstehenden Qualifikationslücken zu schließen. In der Politik tauchen neue Rollenanforderungen auf, z. B. durch andere Verfahrensweisen, ggf. neue Technologien und Geschäftsprozesse verglichen mit den vorherigen Erfahrungen der Abgeordneten. Die Büromitarbeiter erwarten eine Führungsperson, und durch bestimmte Sprecherfunktionen in den Fraktionen oder auch im Zuge veränderter Strukturen im Wahlkreis ändern sich auch die Rollen der Abgeordneten. Neue Rollen verlangen den Akteuren praktisch immer auch ein neues Verhalten ab. Als Folge von Rollenveränderungen erlebt die Person oft erst einmal allerlei Insuffizienzerfahrungen, emotionale Verstimmungen und ideelle Ratlosigkeit. Angesichts neuer Dilemmata, mit denen sich die Akteure noch nicht befasst haben, müssen innere Stabilitäten erst noch aufgebaut werden (Baddeley und James 1987; Scholl und Looss 2018).

3.1 Politiker/innen zwischen Sicherheit und Unsicherheit

Wie meine Untersuchung aufzeigt, befindet sich das berufliche Feld eines/einer Politikers/in in einem Spannungsfeld zwischen Sicherheit und Unsicherheit. Um das Mandat im Bundestag zu bekommen, muss der/die Politiker/in innerhalb eines Wahlkreises gewählt werden, als erstes von der eigenen Partei als Direktkandidat/in oder auf einen aussichtsreichen Listenplatz. Anschließend muss der/die Kandidat/in die Wähler/innen überzeugen, ihm/ihr die Stimme zu geben. Das Wahlprozedere mit eventuellen Gegenkandidaten und vorherigen Absprachen sowie der anschließend öffentliche Wahlkampf sind sehr unsichere Felder. Politiker/innen müssen in der Lage sein, Spannungen in der Schwebe zu halten, und sie müssen eine gewisse Mehrdeutigkeit (Ambiguitätstoleranz) zulassen können. Sie müssen den Mut haben, wichtige Entscheidungen selbst dann zu treffen, wenn diese Entscheidungen nicht

immer auf Zustimmung stoßen. Die Menschen aber wollen Gewinner wählen, und Gewinner strahlen Sicherheit in unsicheren Situationen aus.

Laut Max Weber (1922) definiert sich eine bürokratische Organisation durch hauptamtliche, qualifizierte Mitarbeiter, durch genau definierte Kompetenzen, durch eine strenge Regelgebundenheit der Arbeit, durch eine Formalisierung und exakte Dokumentation der Tätigkeiten, durch eine hierarchische Koordinierung (Dienstwege) und durch eine nicht regelgebundene Organisationsspitze. Diese Charakteristika zeigt auch der Bundestag als Organisation und bietet damit Sicherheit. Sicherheit bieten die Strukturen und Formalien des Bundestags, auch wenn diese Parlamentsneulinge anfangs überfordert sind und sie viel Einarbeitungszeit benötigen. Die Gestaltungs- und Kontrollaufgaben im Bundestag sind komplex und bedingen arbeitsteilige Strukturen. In formellen und informellen Koordinationsgremien werden spezialisierte Entwürfe und Stellungnahmen erarbeitet. Die Sitzungswochen sind arbeitsintensiv und hektisch. Die Wochenarbeitszeit liegt bei ca. 70-80 Stunden, je nach Ämterfülle und Arbeitsgebiet (Ismayr 2000, S. 45). Die Abgeordneten arbeiten in Arbeitsausschüssen und sind Experten für ihre Themen, im Gegensatz zum Wahlkreis, in dem sie auf so gut wie alle Themen angesprochen werden und sich mit vielfältigen Erwartungen konfrontiert sehen.

Die einzelnen Abgeordneten schließen sich zu Fraktionen zusammen. Diese Fraktionen bieten wiederum ein Zugehörigkeitsgefühl und Sicherheit. Wenn die Abgeordneten in der Fraktionshierarchie aufsteigen wollen, müssen sie sich mit den Regeln der informellen Interaktions- und Informationswege vertraut machen, um wirksam werden zu können. Dazu gehört z. B. zumindest in großen Fraktionen, dass sich Parlamentsneulinge zunächst in einem speziellen Arbeitsgebiet bewähren, in der Fraktionsversammlung zurückhalten und sich dort eher zu ihrem Arbeitsgebiet äußern (ebd., S. 48). Innerhalb der Fraktionen gibt es verschiedene Subgruppen wie z. B. regionale Landesgruppen oder Strömungen bzw. Flügel. Die Zugehörigkeit zu bestimmten Strömungen oder Flügeln in einer Partei wird auch öffentlich diskutiert, wie jüngst die Wahl der Nachfolge von Angela Merkel als Parteivorsitzende zeigte.

In einem der in meiner Untersuchung durchgeführten Interviews wurde die Zugehörigkeit zu bestimmten Untergruppen in den Fraktionen mit dem „Leben in Stämmen“ beschrieben. Die Zugehörigkeit zu einem Stamm birgt Sicherheit – und Unsicherheit, je kleiner der Stamm ist, oder wenn man ausgeschlossen wird, z. B. wenn ein Abgeordneter nicht aus einer bestimmten Region oder einem der großen Bundesländer kommt. Für Abgeordnete im Bundestag ist es wichtig, auch in widersprüchlichen Interessenkonstellationen wirksam handeln zu können und je nach Kontext bestimmte Rollen Aspekte in den Vordergrund zu stellen. Sie müssen flexibel mit unterschiedlichen Interessenlagen verschiedener Untergruppen umgehen können.

Die Beratung in Form von Coaching kann die persönliche Haltung sowie die Entwicklung unterstützen, sich in unsicheren Prozessen sicherer zu fühlen. Die politische Arbeit, insbesondere die Kandidaturen und Wahlen als auch auf bestimmte Zeit begrenzte Mandate und Ämter sind ein sehr unsicheres Terrain. Für solche Fälle kann Beratung die Politiker unterstützen, sich realistische Bilder von den Möglichkeiten in ihrem Arbeitsfeld zu erarbeiten.

3.2 Politiker/innen zwischen Macht und Ohnmacht

„Wer Politik treibt, erstrebt Macht, – Macht entweder als Mittel im Dienst anderer Ziele – idealer oder egoistischer – oder Macht ‚um ihrer selbst willen‘: um das Prestigegefühl, das sie gibt, zu genießen“ (Weber 1919, S. 9). Macht zu haben, verschafft einem Menschen ein gutes und sicheres Gefühl. Es ist ein Potenzial, weil sich Wünsche leichter umsetzen lassen und sich die Person weniger abhängig oder schutzlos fühlt. Mit Macht kann die Person einerseits andere Belohnungen erreichen und andererseits Einschränkungen besser abwehren. Macht kann auch gegen die Interessen des anderen eingesetzt werden. Als Politiker/in die Macht zu haben, etwas durchzusetzen, ist schon etwas ganz Besonderes, und dann auch noch etwas für die Region zu erreichen, aus der der/die Abgeordnete in den Bundestag gewählt wurde. Das bedeutet, die Abgeordneten des Bundestags können auch in ihrem Heimatort zeigen, dass sie wirksam und mächtig sind. Die Interviews meiner Studie zeigen, dass die Abgeordneten ins Schwärmen gerieten, wenn sie etwas für ihre Heimat durchsetzen konnten.

Andererseits zeigen sie auch, dass die einzelnen Politiker/innen in der Machtlosigkeit verhafteten sind. Sie erkennen, dass auf die Durchsetzung ihrer Positionen teilweise kein Verlass ist. Der/die einzelne Abgeordnete erkennt, dass er/sie, wenn überhaupt, nur als Teil einer Gruppe wirksam werden kann. Die Fraktionen haben eine dominante Funktion, manche Kompetenzen sind ausdrücklich der Fraktion eingeräumt. Dem/der einzelnen Abgeordneten bleiben nach der Geschäftsordnung wenige Rechte. Im Bundestag fallen die meisten Entscheidungen in Ausschüssen. Aufgrund der starren Hierarchie treffen die Funktionäre an der Parteispitze alle wichtigen Entscheidungen. Die einfachen Abgeordneten bleiben oft außen vor und dienen der Fraktion einzig mit einer, nämlich ihrer Stimme. Viele Parlamentarier fühlen sich daher eher degradiert. Hier verwenden Individuen viel Energie darauf, sich eine Position zu erarbeiten. Daneben führen die Mächtigen Grabenkämpfe ohne Mitwirkungslegitimation hierarchisch untergeordneter Fraktionsmitglieder. In den streng hierarchisch-organisierten Fraktionen ist ein „Denkverbot“ strukturell „geregelt“ (Lesjak 2009, S. 151). Krainz (1995, S. 7) beschreibt das von oben nach unten durchgesetzte „Denkverbot“, das sich in allen möglichen Tabuisierungen und Sprechverboten ausdrückt. In der Fraktion ist eines dieser „Denkverbote“ der Fraktionszwang. Politische Entscheidungen werden in Gremien, also in Untergruppen, getroffen und betreffen dann aber die gesamte Organisation, weil dort die Entscheidungen umgesetzt werden müssen.

Im Spannungsfeld zwischen Macht und Ohnmacht fühlen sich die betroffenen Personen oft hilflos, und ihre Leistungen sind gemindert. Coaching kann dann Entlastung geben und die nötige Krisenintervention entwickeln. Wie kann sich ein/e Abgeordnete/r gegen einen bestimmten Umgang mit der eigenen Person schützen? Ganz gleich, ob es sich um das Zurechtkommen mit intriganten Manövern unter Fraktionskollegen oder um das Bewältigen festgefahrener Verweigerungen bei Mitarbeitern geht, die ggf. länger im Bundestag arbeiten als die Abgeordneten selbst. Die Abgeordneten benötigen Verhaltensmanöver, die nicht unbedingt zuvor eingeübt sind, deren emotionaler Hintergrund unbekannt und deren wertmäßige Veranke-

rung bis zum Mandat im Bundestag ungeklärt bleiben, weil sie diese in ihrem vorherigen Beruf nicht gebraucht haben.

Ein weiterer Ansatz für Beratungen und Coaching im politischen Umfeld entsteht aus der Bewältigung personaler Belastungssituationen, die mit dem Auftreten von durchaus feindseligen Manövern in der politischen Organisation auftauchen. So kommt es zu vielfältigen Kränkungen, Interessenverletzungen und Verärgerungen bei den Abgeordneten. Die Folge sind allerlei Intrigen, Mobbingfälle, kleine und große Bössartigkeiten im Umgang miteinander, vermehrte destruktive Konkurrenzmanöver, unverständliche Entscheidungen (vgl. Scholl und Looss 2018). Coaching und Beratung können dabei unterstützen, sich strategische und politische Handlungsoptionen zu erarbeiten und umzusetzen.

3.3 Politiker/innen zwischen Abhängigkeit und Unabhängigkeit

Im Bundestag hängen die Mitwirkungs- und Einflussmöglichkeiten der Abgeordneten unter anderem vom Status innerhalb der Fraktionshierarchie, von dem Rückhalt in der Fraktion, in den Partei- und Interessengruppierungen sowie von dem Thema ab, für welches der Abgeordnete zuständig ist (Ismayr 2000, S. 48). In den Interviews meiner Studie zeigen sich immer wieder Begründungszwänge gegenüber der Fraktion und der Partei. Ein solcher Fall tritt z. B. ein, wenn ein/e Abgeordnete/r gegen die Fraktion stimmt. Diese sogenannten „Neinsager“ werden von der Parteibasis und dem Wahlkreis gefeiert und von den Kollegen der Fraktion oft mit Isolation bestraft.

Der offizielle Einfluss der Fraktion auf die/den Abgeordnete/n ist gering. Sofern kein Zwang ausgeübt wird und keine den Handlungsspielraum einengenden finanziellen Abhängigkeiten geschaffen werden, darf die Fraktion versuchen, den Abgeordneten zu beeinflussen und in die „Pflicht“ nehmen. Aber weder bei abweichendem Stimmverhalten noch Austritt aus der Fraktion oder Partei kann dem Abgeordneten das Mandat entzogen werden. Die Fraktion kann die/den Abgeordnete/n aber unwirksam werden lassen. Und aus Sicht des Wahlkreises auf die Arbeit des entsandten Abgeordneten wäre eine solche Unwirksamkeit nicht zielführend. Damit hat die Partei sehr wohl die Möglichkeit, den Abgeordneten bei der kommenden Wahl nicht mehr zu nominieren. Hier ist der Abgeordnete abhängig von der Fraktion und der Partei, wenn er wiedergewählt werden will.

Im Übrigen hat die regionale Parteibasis im System der Gesamtpartei einen völlig unabhängigen Charakter. Die lokalen Parteiorganisationen, die Ortsvereine und Kreisverbände, besitzen einen hohen Grad an Autonomie. Die Bezirks- und Landesorganisationen haben ihr eigenes großes politisches Gewicht. Parteivorstand und Parteipräsidium stehen nicht an der Spitze einer zentralistischen, pyramidenförmigen Organisation, sondern sie handeln weitgehend selbstständig vom Rest der Partei.

In der Beratung der Abgeordneten bezogen auf das Spannungsfeld Abhängig versus Unabhängig können organisatorische Akteurslandschaften und Interessenpanoramen erstellt und Machtverdichtungen und Abhängigkeiten identifiziert und aufgezeigt werden. Daneben können die verbliebenen Kooperationskerne geprüft werden (Scholl und Looss 2018): Wer will was erreichen? Wer hat welche Interessen? Wer kooperiert mit wem? Wie kommt es, dass alle das hinnehmen? Wer ist politisch und

wer persönlich noch an meiner Seite? Wer kann für eine bestimmte politische Kooperation gewonnen werden? Fragestellungen können sein: Welche Akteure, Interessen und Subgruppen existieren? Wie sind die oft langwierigen und vielfach verschlungenen Konfliktgeschichten entstanden? Wie sind welche emotionalen Zustände bei den betroffenen Personen entstanden und wie können sie unterstützt werden? Welche Handlungsoptionen gibt es? Wie kann das nötige Verhalten dazu eingeübt werden?

3.4 Politiker/innen zwischen öffentlicher und privater Person

Politiker/innen des Bundestags sind gefordert, sich als Person zu inszenieren bzw. sich zur Wirkung zu bringen. Sie müssen als Persönlichkeit authentisch und „sie selbst sein“. Sie müssen sich von anderen innerhalb und außerhalb der Partei für die Öffentlichkeit unterscheidbar machen, also „anders sein“, aber dann doch als Vertreter der Partei auftreten. Sie müssen mediensicher und vertraut mit der Bühne der Öffentlichkeit sein, also eine bestimmte Öffentlichkeitskompetenz besitzen und sichtbar sein. Der Druck ist groß, möglichst schnell und professionell mit Medienvertretern umzugehen.

Dieses Bedienen der Öffentlichkeit und der Medien hat auch eine Kehrseite. So zeigt sich der Nachteil der Omnipräsenz, dass Abgeordnete am Heimatort im Wahlkreis erkannt und auch überall angesprochen werden, egal ob sie privat oder in politischer Funktion unterwegs sind. Andererseits können der wechselnde Arbeitsplatz und das Pendeln zwischen Berlin und dem Wahlkreis durchaus Vorteile und Freiheiten bieten.

Für die Anerkennung innerhalb der Fraktion und für die Erarbeitung eines Expertenstatus ist es wichtig, mit seinem Thema eine Außenwirkung zu erzielen. So ist ein Bewertungskriterium die mediale Reichweite, in welchen Medien und wie lange der/die jeweilige Politiker/in zu sehen oder zu hören war. Doch mit welchen Aussagen kommen Politiker/innen in die Medien? Nicht jedes Thema interessiert zu jeder Zeit, und Journalisten sind häufig auf der Suche nach polarisierenden Aussagen.

Greift man die politischen Gegner auch mal persönlich an, erhöht sich oft die Wahrscheinlichkeit, dass das die Medien aufgreifen. Genau hier liegt diese Spannung im Umgang mit den Medien, um selbst in die Medien zu kommen. Auf der anderen Seite sorgen eben auch die politischen Gegner oder auch Parteikollegen dafür, dass über Politiker/innen geschrieben wird. Eine Politikerin berichtete über diffamierende Äußerungen zu ihrer Person in der Bild-Zeitung (Wolter 2018, S. 94). Über die eigene Person unerwartet in einem der auflagenstärksten Medien zu lesen, ist das Eine. Das Andere ist es, wenn die Familie hineingezogen wird. Dann geht es ans „Eingemachte“, und es trifft den privaten Menschen. Aber nicht nur mediale Angriffe haben die Abgeordneten zu bewältigen. Ein Befragter erzählte von einem Anschlag auf sein Haus im Wahlkreis (ebd., S. 94 f.).

Wenn private und familiäre Themen in den Beruf des Abgeordneten im Bundestag einfließen, vermischen sich die Kontexte. Daraus folgt, dass sich im Spannungsfeld zwischen öffentlicher und privater Person die Emotionalität sowie die Komplexität erhöhen. Ob die Abgeordneten von den Kindern auf die Berichterstattung in der Presse angesprochen werden oder ob die Kandidatur der Eltern den Kindern

peinlich ist und sie darum bitten, die Wahlplakate nicht vor der Schule aufzuhängen, oder ob die Tochter aufgrund einer politischen Entscheidung des Vaters im Ort nicht mehr begrüßt wird: Das alles erhöht die Dynamik, verstärkt ggf. Verhaltensmuster und bestimmte Rollenhandhabungen.

Eine gute Beratung begleitet die Politiker/innen, wie sie mit Enttäuschungen umgehen und Resilienz entwickeln. In der Politik wäre es sträflich, die Möglichkeiten von Niederlagen nicht zu betrachten (Schäfer 2013). Die Erfahrungen des Scheiterns zu bewältigen und deren Deutung zwischen gesellschaftlich organisationalem Kontext und (berufs-) biografischen Bezügen gehören zur Professionalität von Abgeordneten. Für die Abgeordneten wäre der Zugang zu „reflexiven Unterstützungsinseln“ z. B. durch Peer- oder Intervisionsstrukturen, durch individuelle Formen der persönlichen Begleitung wie Coaching hilfreich. Sie sollten sich zu Gunsten von Umdeutungsprozessen distanzieren und loslassen können. Sie sollten Grenzen erkennen. Beratung arbeitet mit Grenzen, und Enttabuisierung ist dabei unumgänglich. Auch Bewältigungsstrategien werden entwickelt, um Ohnmachtsgefühle und Scham zu bearbeiten. Damit stabilisiert Coaching die Betroffenen und unterstützt sie, ihre Ressourcen zu aktivieren und ihre Resilienz sowie ihre Krisenkompetenz zu stärken. Je sensibler und bewusster Politiker/innen sich ihrer Verhaltensmuster wie auch ihrer selbst sind, desto anschlussfähiger sind sie im jeweiligen Kontext.

Im Coaching lässt sich mit den Abgeordneten erarbeiten, wie sie auf der politischen Bühne agieren können: Welche Konfliktbearbeitung ist möglich und sinnvoll? Welche Handlungen des Sich-Wehrens könnten in Frage kommen? Wie verändert sich das Selbstkonzept mit ungewohnten Handlungsmustern? Bei den Abgeordneten können sich damit die emotionale Erlebensfähigkeit und die eigene Wertklärung entwickeln sowie bisher unbekannte Sinnfragen thematisiert werden.

3.5 Spezifische Einsatzgebiete von Coaching in der Politik

Einige Autoren systematisieren spezifische Einsatzgebiete von Beratungen und Coaching für politische Akteure anhand von Phasen oder zu bestimmten Anlässen in der politischen Tätigkeit (Bentele 2013; Jankowitsch 2013). Diese Themenfelder stellt Abb. 1 überblickartig zusammen. Hier lassen sich fünf Anlässe abgrenzen, wobei hier nicht der Anspruch auf Vollständigkeit und Trennschärfe erhoben wird. Der erste Anlass ist die Vorbereitung auf Wahlen und Kandidaturen. Ein weiterer Anlass sind die ersten Monate im neuen Amt. Daneben treten verschiedene politische Vorhaben und damit verbunden Anlässe eines Projektcoachings. Nicht nur, aber im Besonderen finden sich im Berufsfeld Politik interne Kämpfe, die wiederum zahlreiche Coaching- und Beratungsanlässe bieten. Ferner sollten Verschleißerscheinungen ein besonderes Augenmerk finden.

Die Felder des Politik-Coachings können mit fachlicher Beratung über Einzel- und Gruppenworkshops zu folgenden Themen aufgemacht werden: die Erarbeitung des politischen Profils, die Strukturierung und Fokussierung auf relevante Kernthemen, die Entwicklung von Kernbotschaften für die politische Medienarbeit, für die Homepage oder für die aktuellen Auftritte und Veranstaltungen. Insbesondere in den ersten Monaten im Amt und wenn Führungsthemen anstehen, können die Abgeordneten über Trainings zu folgenden Themen unterstützt werden: Moderation von

Klausuren und Strategieworkshops, Projektplanung und strategische Planung der nächsten Schritte sowie die Entwicklung von Spielregeln für die interne Kommunikation im Büro-Team der/des Abgeordneten oder eines Projektteams. Daneben können die potenziellen internen Widersacher und Kooperationspartner analysiert und Handlungsoptionen zum Umgang mit diesen Personen entwickelt werden.

In Einzelcoachings sollten die Themen der Auswirkungen von bestimmten politischen Vorhaben, von Ängsten und Widerständen gegen diese, der Vor- und Nachteile von politischen Projekten und Aktionen reflektiert werden. In diesem Setting sollten Coach und Coachee auch erarbeiten, inwiefern die individuellen Werte der Abgeordneten die Basis für das eigene Agieren sind und wie die Politiker die Authentizität über einen langen Zeitraum in der politischen Arbeit beibehalten können. Wenn politische Themen zu privaten Themen werden und die Familie hineingezogen wird, geht das allen Politikern sprichwörtlich an die Nieren. Daher sollten im Coaching die Grenze zwischen öffentlicher und privater Person, die Arbeit an der Resilienz, die Reflexion in Zeiten der Erschöpfung und berufsrelevanten Frustrationen thematisiert werden.

Abb. 1 Einsatzbereiche von Beratung und Coaching für politische Akteure

Vorbereitung auf Wahlen	Erste Monate im neuen Amt	Projektcoaching – spezielle Vorhaben	Interne Kämpfe	Verschleißerscheinungen
Erarbeitung des persönlichen politischen Profils		Projektplanung, Kick-off, Planung nächste Schritte	Reflexion der Werte als Basis für internes Agieren und das Ziehen von Grenzen zwischen öffentlicher und privaten Person	
Kernbotschaften für Medien / Homepage / Podiumsveranstaltungen			Analyse potenzieller interner Widersacher und interner Kooperationspartner	Ansprechpartner in Zeiten der Erschöpfung und Irritation
Vorbereitung öffentlicher Auftritte Moderation von Klausuren	Zusammenstellung und Führung des persönlichen Teams	Reflexion Vor- und Nachteile, Auswirkungen, Ängste, Widerstände des Projekts	Entwicklung von Handlungsoptionen zum Umgang mit Personen	Raum für das Rauslassen berufsrelevante Frustration
Strategieworkshops				Strukturierung des Alltags
	Spielregeln interner Kommunikation im persönlichen Team, im Projektteam und in der Fraktion			Erarbeiten der Fokussierung
Arbeit am Beibehalten der Authentizität				
Ordnen klarer Gedanken				

4 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Dieser Beitrag verfolgt das Ziel, ein Beratungskonzept für Berufspolitiker bezogen auf die Spannungsfelder in dem Arbeitsumfeld Politik zu entwickeln. Für Politiker/innen ist eine Ambiguitätstoleranz sehr wichtig. Die Mehrdeutigkeit speist sich besonders aus der Unterscheidung zwischen formalen und informalen Regeln in den Fraktionen und in der Arbeitsweise des Bundestags, in der Konstitution von Grenzen (Fraktionen und Untergruppen, bestimmte Rechte von Abgeordneten) und Identitä-

ten (regionale Zugehörigkeit, Experten bestimmter Themen). Daneben existiert die Mehrdeutigkeit auch in dem komplexen Zusammenspiel aller politischen Akteure zwischen Kommunal-, Landes- und Bundesebene sowie der Medien.

Das Arbeitsfeld der Politiker/innen zeigt sich insbesondere in der Bewältigung der Herausforderung – zwischen der Erwünschtheit von Macht und demgegenüber der Erkenntnis von Machtlosigkeit und Ohnmacht. Abgeordnete müssen mit Situationen zurechtkommen, in denen sie nichts befehlen können, in denen sie selbst weder kontrolliert werden noch Kontrolle ausüben können. Daneben stehen die Politiker/innen zwischen der Frage nach der Wirksamkeit des eigenen Handelns und dem Konformitätsdruck in der politischen Gruppe. Sie sollten die Akteure und deren Interessen, die Machtverdichtungen und Abhängigkeiten identifizieren können.

Coaching kann mit den Abgeordneten erarbeiten, wie sie auf der politischen Bühne agieren können. Die Politiker/innen können Coaching und Reflexionen zur positiven Machtgestaltung und persönlichen Entwicklung nutzen. Studien zu den Wirkungen von Coaching belegen vielfältige direkte Effekte wie z. B. erhöhte Selbstreflexivität und Rollenklarheit. Diese Effekte berühren die emotionale und die kognitive Ebene und beeinflussen das Verhalten. Daneben zeigen sich zusätzlich Auswirkungen auf das Umfeld der Coachees wie z. B. verbesserte Zusammenarbeit des Teams, Berücksichtigung mehrerer Perspektiven, gute Selbsteinschätzung als Vorbild (Hein 2012). Von diesen Effekten können auch Politiker/innen verstärkt profitieren, denn wir alle sollten ein großes Interesse daran haben, dass die repräsentative Demokratie erhalten bleibt, und dafür brauchen wir wirksame Politiker/innen. Coaching kann Politiker/innen unterstützen, die inneren Grenzen zu erkennen und wohldefiniert zu bearbeiten und neue Perspektiven zu entdecken.

Literatur

- Baddeley, S., & James, K. (1987). Owl, fox, donkey, or sheep. *Political skills for managers. Management Learning*, 18 (1), 3-19.
- Bentele, M. (2013). Supervisorische Reflexion in der kommunalen und regionalen Politikberatung. Eine Erkundung in Vorarlberg/Österreich. *Supervision*, 31 (1), 13-18.
- Borchert, J. (1999). Politik als Beruf: Die politische Klasse in westlichen Demokratien. In J. Borchert (Hg.), *Politik als Beruf: Die politische Klasse in westlichen Demokratien* (S. 7-39). Wiesbaden: Springer VS.
- Heidenreich, M. (2000). Die Organisation der Wissensgesellschaft. In C. Hubig (Hg.), *Unterwegs zur Wissensgesellschaft: Grundlagen – Trends – Probleme* (S. 107-118). Berlin: Sigma.
- Hein, J. (2012). Analyse (in)direkter Effekte von Coaching anhand der generischen Prinzipien – eine empirische Fallstudie. In C. Schiersmann & H.-U. Thiel (Hg.), *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen* (S. 132–163). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ismayr, W. (2000). *Der Deutsche Bundestag: im politischen System der Bundesrepublik Deutschland*. Wiesbaden: Springer VS.
- Jankowitsch, R. M. (2013). Coaching zwischen Mutmacher, Sparringspartner und Ratgeber. *Supervision*, 31 (1), 19-23.
- Koelbl, H. (1999). *Spuren der Macht*. München: Kneisebeck.
- Krainz, E. (1995). Veränderung in Organisationen – Einführung in die Fragestellung. In R. Grossmann, E. Krainz & M. Oswald (Hg.), *Veränderung in Organisationen* (S. 3-8). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lesjak, B. (2009). *Die Kunst der Politik. Zum Potenzial von Gruppendynamik und Organisationsentwicklung für politische Lernprozesse*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schäfer, V. (2013). Wo es an Beratung fehlt, da scheitern die Pläne. Überlegungen zu einer Brücke

- zwischen Beratung und Kommunalpolitiker/-innen. *Supervision*, 31 (1), 4-12.
- Schmitt, S. (2013). Die wenigsten sind Naturtalente – Beratung in der Politik. *Der Freie Zahnarzt*, 57 (11), 46-47.
- Scholl, W., & Looss, W. (2018). Macht und Mikropolitik als Thema im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 343-351). Berlin: Springer.
- Sollmann, U. (2007). Integrierte Coachingprojekte als Lerngeschichte eines Unternehmens. *profile*, 14, 53–58.
- Weber, M. (1919). *Politik als Beruf* (11. Aufl. 2010). Berlin: Duncker & Humblot.
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie* (5. Aufl. 1972). Tübingen: Mohn Siebeck.
- Weisensee, H. (2016). Wann wird Dornröschen wachgeküsst? Coaching in der Politik: Einblick in die Praxis – Ansätze für die Forschung. In R. Wegener, M. Loebbert & A. Fritze (Hg.), *Coaching-Praxisfelder – Forschung und Praxis im Dialog* (S. 43-61). Wiesbaden: Springer.
- Wolter, K. (2018). *Vertraute Feinde – Das Leben in der Politik*. Greifswald: Steinbeis-InRE.

Katja Wolter, M.A., studierte Wirtschaftswissenschaften in Stralsund und Liverpool und hat einen Master der Universität Kassel in Mehrdimensionaler Organisationsberatung. Seit 2013 leitet sie das Steinbeis-Forschungszentrum – Institut für Ressourcen-Entwicklung und arbeitet daneben deutschlandweit als Karriere- & Politikcoach, Trainerin und Organisationsberaterin. Sie ist DGSV-zertifizierte Supervisorin und Coach. www.steinbeis-inre.de.