

Wir haben viele Dinge wirklich verändert, was nicht immer leicht war. Ganz und gar nicht.

Interview mit Sophie Karmasin

Themenschwerpunkt Politische Psychologie

Die promovierte Psychologin Dr. Sophie Karmasin war zwischen 2014 und 2017 Ministerin für Familie und Jugend in Österreich. Im Gespräch mit „Psychologie in Österreich“-Redakteurin Dana M. Müllejans spricht die Motivforscherin über ihre berühmte Familie, ihre Erfahrungen im Zentrum der Macht und warum sie der Politik nach nur einer Legislaturperiode wieder den Rücken kehrte.



Frau Dr. Karmasin, Sie sind Mitglied der berühmtesten Marktforschungs-Familie Österreichs. War es für Sie immer klar, dass auch Sie in diesem Bereich arbeiten werden oder hätten Sie sich auch einen anderen Karriereweg vorstellen können?

In der Pubertät, mit 16 Jahren, hätte ich mir das ganz sicher nicht vorstellen können. Da wollte ich zwar Psychologie studieren, hatte aber noch kein Berufsbild vor Augen. Psychologie war tatsächlich schon immer eine Leidenschaft, gerade auch, weil das Fach so breit ist. Und es war dann Luxus, das zu studieren, was mich interessiert und wo es mich hinzieht. Im Studium habe ich dann langsam begonnen darüber nachzudenken, was ich später machen will. Ich habe dann eine Frau kennengelernt, sie war Marketing-Direktorin in einem internatio-

nen Konzern und das war dann für mich das ultimative Vorbild. Diese Person, diese Frau, diese Tätigkeit. Ich habe dann am Ende des Psychologiestudiums entschieden: Das will ich machen, muss dafür aber noch Wirtschaft studieren. Ich habe dann relativ schnell, in zweieinhalb Jahren, das Wirtschaftsstudium absolviert, weil mir klar war: Das will ich. Parallel dazu habe ich dann meine Dissertation geschrieben. Und dann habe ich zu arbeiten begonnen.

Ihre erste Stelle haben Sie dann bei Henkel angetreten.

Ich wollte unbedingt ins Marketing und habe damals noch einigermaßen auf die Arbeit meiner Eltern herabgeblickt. Nach dem Motto: „Man muss schon gestalten. Die Daten und die Analysen sind schön, aber es muss sich das Ganze ja irgendwie materialisieren.“ Dann habe ich bei Henkel begonnen, was großartig war. Genau das, was ich mir vorgestellt habe. Mir wurde bald angeboten nach Benelux zu gehen und dort als Produktmanagerin zu arbeiten. Ich habe das Angebot angenommen, meine Sachen gepackt und bin hingezogen.

Wie alt waren Sie da?

Da muss ich 26 gewesen sein. Ich habe alles stehen und liegen gelassen, die Wohnung zugesperrt und bin mit dem Umzugswagen dort hingefahren. Ohne genau zu wissen, wohin. Und dann war es dort leider nicht so toll und schön wie in Österreich. Benelux ist ein kleiner Absatzmarkt für Henkel, viel zu nah an Deutschland. Es war sehr bestimmt vom Headquarter in Düsseldorf. In Wien war es ganz anders. In Wien konnte man damals noch Marketing von A bis Z machen.

Wie ging es dann weiter?

Nach zwei Jahren kam dann die Frage meiner Eltern: „Willst du ins Familienunternehmen einsteigen oder willst du es nicht? Alles ist möglich. Sag es uns einfach.“ Es war eine ganz schwierige Entscheidung. Ich bin dann im Zimmer meines damaligen Chefs gestanden, habe ihm das erzählt und gesagt, dass ich das jetzt machen muss. Er hat etwas gesagt, was ich ihm nie vergessen werde: „Schauen Sie Frau Karmasin, Sie probieren das jetzt mal ein Jahr, arbeiten im Familienunternehmen. Und wenn es das dann nicht für Sie ist, kommen Sie wieder. Ich habe einen Platz für Sie.“ Bei der Tür haben wir uns dann verabschiedet und er sagte: „Auf Wiedersehen, Frau Karmasin, aber ich glaube: Hier werden wir uns nicht mehr wiedersehen.“ Und so war es dann auch.

Wie verlief dann der Einstieg in der Firma Ihrer Eltern?

Im ersten Jahr war gar nicht so deutlich, ob es das Richtige für mich ist. Anders als bei Henkel ging es in der Firma meiner Eltern noch sehr autoritär zu, mein Vater war sehr stark. Was er gesagt hat, hat gegolten. Am Anfang habe ich da nicht allzu viel sagen können. Das hat sich erst entwickelt, aber auch schnell und auch über die Kunden. Denn Bedeutung hat man natürlich dann, wenn man Geschäft bringt. Und zum Glück konnte ich Kunden schnell überzeugen. Ich habe dann nie mehr daran gezweifelt, dass ich das gemacht habe.

Sie haben bei der amtierenden BÖP-Präsidentin Prof. Dr. Beate Wimmer-Puchinger über „Konsumentenverhalten im Gesundheitsmarkt“ promoviert. War das inhaltlich ein Thema, das Sie später noch begleitet hat?

Konsumentenverhalten ja, Gesundheitsmarkt nicht explizit, aber auch immer wieder. Es war damals die Zeit der Light-Produkte, der Produkt-Zusätze. Das kam damals alles raus und das haben wir natürlich viel beforscht.

Wäre es für Sie nach der Promotion interessant gewesen, eine universitäre Laufbahn einzuschlagen?

Nein, das war nie eine Option für mich. Diese Richtung hat mein Bruder eingeschlagen, für mich aber war das nie interessant. Ich wollte immer gestalten.

Zurück zu Ihrem Einstieg ins Familienunternehmen: Gab es dort Bereiche, für die Sie dann sehr schnell selbst verantwortlich waren?

Es war natürlich die psychologisch-qualitative Marktforschung. Das hat aber meine Mutter auch schon gemacht. Dann wurde es auch die Politik, die mein Vater eigentlich betreut hat, die ich dann aber mehr aus der qualitativen-psychologischen Perspektive bearbeitet habe. Das war sicher einer meiner Schwerpunkte in den letzten fünf Jahren im eigenen Unternehmen.

Sie wurden dann als Meinungsforscherin Ansprechpartnerin für Medien, haben in der ZIB2 als Expertin analysiert. Wie war es für Sie, plötzlich selbst in die Öffentlichkeit zu treten?

So wie ich all diese Dinge vorher auch gemacht habe, habe ich intuitiv zugesagt, ohne genau zu wissen, was das auf lange Sicht bedeutet. Die Mitarbeiter in der Redaktion haben mich später gefragt: „Hast du dir das denn gar nicht überlegt, 13 Wochen lang, zweimal in der Woche, drei Stunden den Abend im TV-Studio zu verbringen?“ Nein, wieso. Es ist ja spannend.

Sie werden dann plötzlich in der Öffentlichkeit erkannt worden sein.

Ich habe positive und negative Mails bekommen – also ein kleiner Vorgeschmack auf das Ministeramt. Aber nur ein sehr kleiner (lacht).

2013 rief dann der damalige ÖVP-Chef Michael Spindelegger bei Ihnen an und bot Ihnen einen Ministerposten an. Kannten Sie sich vorher näher?

Ich habe diverse Studien für Ministerien gemacht und da war er einer der Auftraggeber, aber nur im Hintergrund, also nicht der direkte Ansprechpartner. Vorher habe ich ihn vielleicht zwei, drei Mal gesehen. Das Angebot kam also absolut überraschend für mich.

Wie viel Zeit hatten Sie für eine Entscheidung?

Er hat mir gesagt, bis zum nächsten Morgen soll ich mir das überlegen. Am Morgen habe ich ihn dann angerufen und abgesagt. Es war mir nicht vorstellbar, wie es mit der Übertragung meiner Firma funktionieren soll. Dann haben sie mir hundert Argumente gebracht, warum es doch richtig und wichtig wäre. Und dann habe ich Chris-

tian Kern, der damals noch bei der ÖBB war, angerufen, mit der Überlegung, dass er schon mehrfach gefragt worden war und immer nein gesagt hatte. Ich dachte mir, er würde mir jetzt sagen, warum ich das nicht machen soll.

Sie wollten, dass Christian Kern Sie in Ihrem „Nein“ bestätigt?

Das war mein Gedanke (lacht). Ich habe ihm zugetraut, dass er mich ehrlich berät und er hat mir dann eher zugeraten. Ich kam also aus dem Gespräch raus mit dem Ergebnis, dass ich das Angebot annehmen soll.

Für Christian Kern, er war damals ÖBB-Chef, kam der Gang in die Politik 2013 noch nicht in Frage, für Sie konnte er sich das aber vorstellen.

Ja, und ich war nach dem Gespräch natürlich verwirrt. Um 14 Uhr hatte ich dann noch immer keine Entscheidung getroffen, also habe ich dann gesagt: Entweder ich finde bis 16 Uhr einen Menschen, von dem ich überzeugt bin, dass er die Firma fünf Jahre führen kann oder nicht. Eigentlich eine unmögliche Aufgabe für zwei Stunden. Ich habe dann meinen Mann gefragt: „Fällt dir jemand ein?“ Er sagt: „Ja, ich könnte mir einen guten Bekannten vorstellen.“ Den konnte ich mir tatsächlich auch gut vorstellen und er sagte dann auch noch ja! Somit habe ich auch ja gesagt.

Welche waren letztendlich die für Sie ausschlaggebenden Punkte, das Ministerinnenamt anzunehmen?

Das waren zwei Punkte: Einerseits die Überzeugung, dass es im Familienbereich in Österreich eine Weiterentwicklung braucht. Dass die Frage der Vereinbarkeit, die Frage der Kinderbetreuung, nicht so läuft, wie ich mir das vorstellen würde. Da gab es die Motivation etwas zu verändern, das Thema Familie moderner zu machen. Andererseits war da mein Gefühl, etwas zurückgeben zu können. Als Unternehmerin geht es häufig um das eigene, kleine Werk. In der Politik kann man sich einbringen, es geht um Gestaltung für die Gesellschaft. Das ist eine tolle Aufgabe.

Parteimitglied waren Sie dabei aber nie.

Ich habe von Anfang an zwei Dinge gesagt. Erstens: Ich werde kein Parteimitglied. Zweitens: Ich mache das nur eine Periode lang.

Sie wollten nie Berufspolitikerin werden. Wieso eigentlich nicht?

Ich glaube, da muss man früher anfangen. Ich war 20 Jahre lang im Familienunternehmen, habe 2011 die Firma als Gesellschafterin mit 85% übernommen. Das war nichts, was ich nur so als Übergang gemacht habe. Das war mein Leben und das wird es auch wieder werden. Und dazwischen war das Ministerinnenamt eine großartige Erfahrung mit allen Höhen und Tiefen, aus der ich vieles mitnehmen kann.

Hätten Sie sich eigentlich auch vorstellen können, ein anderes Ministerium, nicht jenes für Familie und Jugend, zu übernehmen?

Das Frauenministerium hätte ich mir auch noch vorstellen können.

Kann man die Leitung eines Ministeriums mit der Führung eines Unternehmens vergleichen?

Im Ministerium muss man unterscheiden zwischen den Beamten, die ja bleiben und unabhängig von der politischen Ebene sind, und dem Kabinett, den direkten Mitarbeitern, die ich mir selbst suchen konnte. Letzteres ist schon vergleichbar mit der Führung eines Unternehmens. Bei den Beamten gibt es hingegen unabänderliche Hierarchien. Die Leute kann man sich nicht aussuchen und sie konnten sich mich nicht aussuchen.

Wie gut hat dann die Umsetzung Ihrer Projekte funktioniert? Wie zufrieden sind Sie im Rückblick?

Wir sind mit dem, was wir vorgebracht haben, sehr zufrieden. Wir haben viele Dinge wirklich verändert, was nicht immer leicht war. Ganz und gar nicht. Für eine Ministerin gibt es sicher einfachere Rahmenbedingungen. Aber wenn man sich ganz sachlich anschaut, was nach all dem Streiten und Getöse am Schluss passiert ist, dann ist viel weitergegangen. Die Kinderbetreuung ist massiv ausgebaut worden. Wir haben das Kinderbetreuungsgeld komplett reformiert – das war ein massiver Kraftakt. Wir haben die Väterbeteiligung gesteigert, das war dringend notwendig. In den Schulen haben wir E-Books eingeführt. Rauchen ab 18 Jahren haben wir erreicht. Mit „Unternehmen für Familie“ haben wir ein Netzwerk gegründet, bei dem sich 440 Unternehmen und Gemeinden aktiv beteiligen, sich austauschen und gemeinsam tolle Maßnahmen entwickeln. Ich könnte jetzt noch viele weitere Projekte aufzählen, aber diese Schritte werden jahrelang wirken und etwas verändern.

Hatten Sie das Gefühl, dass Sie als Ministerin anders behandelt wurden, weil Sie kein Parteimitglied waren?

Das ist immer schwierig zu sagen, weil man keine Kontrollgruppe hat. Aber ich glaube, es gibt einfachere Möglichkeiten, politisch etwas durchzubringen. Es sind drei Komponenten, die auf mich zutrafen: erstens parteifrei, zweitens Frau, drittens Quereinsteigerin. Das macht es alles in Summe nicht leichter. Aber wir haben es trotzdem geschafft. Es war teilweise an der Grenze, würde ich sagen, aber es war letztendlich befriedigend. Wir haben etwas weitergebracht und das zählt.

In vielen Ihrer Ansichten galten Sie als liberaler als „Ihre“ Partei, die ÖVP. Wie schwer war das für Ihre Arbeit?

Das war genau der Auftrag, der mich gereizt hat. Es war mein Auftrag von Michael Spindelegger, das Familienbild der ÖVP zu öffnen, zu modernisieren und zeitgemäßer zu machen. Damals war es mir nicht bewusst, was das heißt. Ich dachte: Wenn der Parteichef das möchte, wird das klarerweise umgesetzt. Erstens war er dann aber bald weg und zweitens, nur weil er das so gesehen hat, haben das viele andere aber noch lange nicht so gesehen. Das war durchaus eine Herausforderung.

In einem Interview haben Sie einmal formuliert: „Österreich ist auch historisch bedingt sehr obrigkeitshörig und starr im Veränderungswillen“. Würden Sie das heute noch so sagen?

Ja, von der Grundhaltung ist Österreich schon von der Gesellschaftsstruktur nicht wahnsinnig offen für neue Formen, neue Zugänge und eher starr.

Gab es irgendwann einen Zeitpunkt, wo Sie es sich doch hätten vorstellen können, als Ministerin weiterzumachen?

Ich habe das mit Sebastian Kurz diskutiert, aber meine Haltung war klar und ist auch klar geblieben.

Stichwort: Öffentlichkeit. Wie sind Sie damit umgegangen, als Ministerin plötzlich auch im öffentlichen Raum erkannt zu werden?

Da muss man sich schon dran gewöhnen. Als Ministerin wird man erkannt und angesprochen, was vielfach auch

positiv ist. Ich habe die positivsten und mutmachendsten Kommentare im Supermarkt an der Wursttheke bekommen. Zum Glück habe ich es nie so erlebt, dass ich öffentlich von der Bevölkerung negativ angesprochen wurde.

Wie sind Sie mit Kommentaren auf sozialen Netzwerken umgegangen? Haben Sie alles gelesen, was über Sie und Ihre Projekte geschrieben wurde?

Ich habe es eigentlich nicht gelesen, nein. Die Kolleginnen haben mich zusammenfassend informiert, ohne Zitate zu nennen. Zum Glück hatte ich da Experten, die das abgefedert haben. Wenn man sich da selbst durchklickt, wird man sonst wohl eher trübsinnig.

Was war das größte Projekt, das Sie Ihrer Ansicht nach in Ihrer Amtszeit umsetzen konnten? Und was hat, trotz Ihrer Bemühungen, nicht geklappt?

Die politischen Projekte, die man hat, sind vergleichbar mit den Aufträgen meiner Kunden, die ich früher hatte. Das waren alle meine Babys. Und diese Babys waren im Politischen weniger, aber alle sehr, sehr wertvoll. Jedes einzelne. Man steigert sich da schon wahnsinnig rein. Man fiebert da ja nicht nur zwei, drei Monate hin – einiges dauerte dann drei, vier Jahre. Wenn es dann in einem Moment so aussieht, dass das nicht gelingt, wirft man sich schon mit Haut und Haaren, mit seiner ganzen Emotion rein. Von dem her waren das sicher das Kinderbetreuungsgeldkonto, Rauchen ab 18, die Anerkennung von Sternenkindern, die Öffnung der Standesämter für homosexuelle Paare, die Erhöhung und Antragslosigkeit der Familienbeihilfe. Was nicht gelungen ist, was aber möglicherweise später umgesetzt wird, sind die einheitlichen Herbstferien für ganz Österreich, anstatt der schulautonomen Tage. Das wäre auch ein sehr wichtiges Ziel gewesen.

Wie wird es beruflich für Sie künftig weitergehen?

Ich plane wieder eine Firma im Bereich der Meinungs- und Motivforschung zu gründen. Ich möchte aber nicht eins zu eins weitermachen, wo ich aufgehört habe. Meine Arbeit soll jedenfalls daten- und forschungsgestützt sein, aber ich möchte die gesamte Beratungskette von einer Methoden- bis hin zu einer Umsetzungsberatung abdecken.

Würden Sie rückblickend sagen, dass Sie als promovierte Psychologin einen anderen Blick auf diesen „Ausflug in die Politik“ hatten?

Natürlich reflektiert man vielleicht ein wenig mehr. Aber mich hat immer schon an den Menschen interessiert: Warum tut er bzw. sie das? Warum ist das so? Dieses „warum“ fragen, begleitet mich sicher schon seit der Kindheit und das legt man auch nicht ab. Was ich jedenfalls bemerkt habe ist, dass alle psychologischen und Verhaltens-Theorien leider viel zu wenig bei der Gestaltung politischer Prozesse zur Anwendung kommen. Die Politik fühlt sich immer dann geschäftig, wenn sie Gesetze macht – aber da ist es dann mit der politischen Kraft noch längst nicht zu Ende. Bei vielen Reformen geht es ja darum, menschliches Verhalten zu verändern. Wir hätten uns auf viele Ziele geeinigt, wie, z. B. dass Menschen weniger rauchen oder mehr Sport treiben sollten, wir haben auch Gesetze dafür gemacht, aber danach fehlt es oft an den weiteren Schritten. Ich würde sogar sagen, in 95 % der Themen wird dann nicht weiter nachgearbeitet. Es wird viel zu wenig darüber nachgedacht, warum beispielsweise Väter nicht in Karenz gehen, obwohl es 2.000 Euro im Monat gibt. Was sind da die Motive und wie könnte ich sie ansprechen? Es wäre wichtig, diese verhaltenstheoretische Komponente im politischen Alltag mehr zu berücksichtigen, denn die Gesetze sind eben nur zu einem gewissen Grad wirksam. Man kann die Menschen nicht zu allem zwingen. Ganz im Gegenteil. Ich bin ein liberaler Mensch und der Meinung, wir sollten die Menschen überzeugen und motivieren und nicht immer strafen und hineinzwingen. Ihnen die letzte Entscheidung zu überlassen, aber sie maximal, positiv zu informieren und sie in eine Richtung zu überzeugen, nachdem man sich auf die politischen Ziele geeinigt hat, das ist die Aufgabe der Politik. Die Idee wäre, begleitend auch verhaltenswissenschaftlich nachzudenken, wie man positiv im Sinne der vereinbarten Ziele auf die Menschen einwirken könnte. Wir haben das in meinem Ministerium umgesetzt, weil ich Psychologin bin. Wir haben einen verhaltensökonomischen Wissenschaftsbeirat eingerichtet, der uns immer sehr gut begleitet und überlegt hat, wie man noch zusätzliche Anreize, Argumente, Kommunikations-Momente beisteuern könnte. Das war sehr hilfreich und sinnvoll. Ich würde mir wünschen, dass letztendlich die Psychologie stärker im politischen Entscheiden und Denken ankommt. Denn warum muss man nur Juristen und Betriebswirte einbeziehen? Man klammert damit einen ganz breiten Wissensbereich aus, der aber, wie meine Erfahrung gezeigt hat, sehr wirksam dazu beitragen kann, politische Ziele umzusetzen.