

WIRTSCHAFT 2025

LEITBETRIEBE AUSTRIA

DEKARBONISIERUNG

Aktiv

gegen CO₂-Emissionen

Mental HEALTH

Gesund im Job – Wir achten
auf Körper und Geist

KI

CHANCEN
UND RISIKEN

Die Praxis zeigt, dass sich die
Technologie schon heute nutzen lässt

die Neue

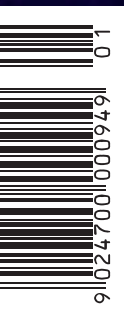
WELT

der Arbeit

Im Dialog gemeinsam für ein
besseres Image der Arbeit

35 Jahre Leitbetriebe

Die Erfolgsgeschichte der Exzellenzplattform



9 10247001000949 01

Ausgabe 2025 | EUR 9,50

Kurt Guwak ist Unternehmensberater in Wien und Mitbegründer der Initiative „Mehr GRIPS“ – einer Initiative von Expertinnen und Experten aus den verschiedenen Bereichen, die Impulse für eine „gute Politik“ bieten wollen.



© Philipp Lüpianek 1851

Ein grundsätzlicher Blick auf „Politik“ mit „Mehr GRIPS“

Kurt Guwak über die Frage, was die Politik immer wieder auch von der Wirtschaft lernen könnte und sollte.

Wie oft haben Sie sich in den letzten Monaten über „die Politik“ geärgert? Wie oft sind Ihnen Gedanken wie „Das darf doch nicht wahr sein ...“, „Nicht schon wieder ...“ oder „Was soll das nur werden ...“ durch den Kopf gegangen? Das „System Politik“ ist die „Governance-Struktur“ unserer Gesellschaft, unseres Staates. Hier werden Strategien entwickelt, Prioritäten gesetzt, Kompromisse gesucht und widersprüchliche Ziele ausbalanciert. In einem Unternehmen ist das das TOP-Management. Wenn die Belegschaft breitflächig das Vertrauen in die Fähigkeiten und guten Absichten des TOP-Managements verliert, dann hat dieses Unternehmen ein Problem, speziell, wenn die Rahmenbedingungen schwierig werden. Und die Rahmenbedingungen sind schwierig, ziemlich schwierig sogar.

Aus diesem Unbehagen hat sich die Initiative „Mehr GRIPS“ gebildet. 30 Persönlichkeiten aus den verschiedensten Bereichen wollen Impulse für eine „gute Politik“ geben. Experten wie Gabriel Felbermayr oder Christoph Badelt haben mit Managerinnen wie Sabine Herlitschka und Silvia Angelo diskutiert, Experten aus Arbeiterkammer und Gewerkschaft waren ebenso dabei, wie der Biodiversitätsforscher Franz Essl oder die Migrationsforscherin Judith Kohlenberger.

Dies ist eine – bewusst – sehr bunte Mischung, die versucht hat, gemeinsame inhaltliche Positionen zu großen Zukunftsfragen zu finden. Ökologische und digitale Transformation, Bildung und soziale Stabilität in der Gesellschaft waren die Themen, zu denen Papiere erarbeitet wurden.

Die folgenden Überlegungen beziehen sich nicht auf diese Inhalte – bei Interesse nachzulesen unter www.mehrgrips.at – sondern auf den oben erwähnten Governance-Aspekt. Also auf die Frage „Wie tickt Politik als Führungssystem?“ Denn bei diesem „Mehr GRIPS“-Prozess sind zwei Kulturen aufeinander

getroffen: die wirtschaftlich/wissenschaftliche Welt einerseits und die Politik andererseits. Und dieses Aufeinandertreffen ist spannend. Dazu einige – durchaus subjektive – Gedanken und Beobachtungen:

Politik sucht primär die Selbstvergewisserung und nicht die konstruktive Auseinandersetzung.

In der wirtschaftlich/wissenschaftlichen Welt ist klar: Wenn es schwierig wird, wenn es um komplexe Themen und Entscheidungen geht, dann ist die Vielfalt der Perspektiven, dann ist Diversität in einem umfassenden Sinn hilfreich. Dann braucht es konstruktive Dialoge, die Bereitschaft zum Perspektivenwechsel und das Interesse an anderen möglichen Zugängen. Das ist eine Haltungsfrage aber auch eine Frage der Vorgangsweisen, Prozesse und Formate. Von all dem ist in der Politik wenig zu finden. Die meisten Kommunikationsprozesse dienen hier der Selbstvergewisserung. „Sehen das eh viele so? Das ist unsere Position! Wer ist für uns, wer gegen uns?“ So verständlich dieser Zugang im politischen Alltag erscheint – er schränkt die Problemlösungsfähigkeit insbesondere für komplexe, ambivalente Aufgaben deutlich ein.

Politik arbeitet stark in überkommenen traditionellen Strukturen und Prozessen.

Es ist kein Zufall, dass fast alle Organisationen und Unternehmen in den letzten Jahren massiv ihre Strukturen und Abläufen weiterentwickelt haben. Teamarbeit, Projektarbeit, agile und flexible Organisationsformen, Selbststeuerung, massive Digitalisierung usw. – all das sind Antworten auf eine Umwelt, die immer dynamischer, komplexer und unvorhersehbarer wird. In dieser Umwelt steckt auch Politik, vielleicht sogar in einem noch höheren Maße als viele Unternehmen denken. Die Art und Weise, wie Politik versucht diesen Herausforderungen zu begegnen, hat sich aber in den letzten 30 Jahren

kaum weiterentwickelt. Damit entstehen auch Bilder aus Plenarsitzungen im Parlament oder irgendwelchen Klausuren, die „aus der Zeit gefallen“ scheinen. Der „Runde Tisch“, der dann tatsächlich ein großer (meist grüner) Tisch ist, an dem 20 Leute sitzen, und wo jeder ein paar Minuten etwas sagt und ein Kabinettmitarbeiter dann ein Protokoll erstellt, ist ein Prototyp dieser Verhältnisse. Da ist noch viel Luft nach oben.

„Politik muss sich selbst ein Stück neu erfinden. Sie muss bereit sein, Strukturen zu hinterfragen und anzupassen und sie muss den ‚Sinn‘ ernsthaft in den Mittelpunkt stellen. Das, worum es wirklich geht: nicht Mandate oder Positionen, sondern ein gutes Leben für die Menschen in diesem Land.“

Kurt Guwak, Unternehmensberater und Mitbegründer der Initiative „Mehr GRIPS“

Politik scheitert oft an komplexen Transformationsaufgaben.

Die angeführten Aspekte (und einige weitere) machen sich besonders dort bemerkbar, wo es um die großen vielschichtigen Zukunftsaufgaben geht. Die ökologische Transformation ist ein typisches Beispiel dafür. Eigentlich müssten in allen wesentlichen Planungs- und Steuerungsfragen grundsätzlich fünf oder sechs Ministerien

und wahrscheinlich auch die Bundesländer immer am Tisch sitzen. So ein Gremium ist unter den bestehenden Rahmenbedingungen kaum arbeits- und entscheidungsfähig. Als Bürger nehmen wir die Konsequenz dieser strukturellen Schwäche in der Form wahr, dass „der Plan fehlt“. Wir haben nicht den Eindruck, dass es eine gesamthafte, abgestimmte Strategie gibt. Es gibt keinen Fahrplan, keine Milestones, kein transparentes, nachvollziehbares Monitoring. Es gibt Einzelaktionen, Forderungen, Stückwerk und jede Menge Kommunikation, die versucht Realitäten zu gestalten. Frei nach dem Kabarettistenwort: „Nicht das Erreichte zählt, das Erzählte reicht.“

Politik ist in diesen dynamischen, schwierigen, volatilen Zeiten extrem gefordert. Sie muss unter schwierigen Bedingungen einen Weg in eine gute Zukunft finden – eine Aufgabe, die unseren Respekt verdient. Aber sie macht es sich dabei auch selbst schwer. Es wäre an der Zeit, manche alten Zöpfe abzuschneiden und neu zu denken. Politik muss sich selbst ein Stück neu erfinden. Sie muss mit neuen Formaten und Prozessen experimentieren. Sie muss moderne Technologie als Arbeitsmittel konsequent nutzen, sie muss bereit sein, Strukturen zu hinterfragen und anzupassen und sie muss den „Sinn“ – den „Purpose“ im Managementjargon – konsequent in den Mittelpunkt stellen. Das, worum es wirklich geht: nicht Mandate oder Positionen, sondern ein gutes Leben für die Menschen in diesem Land. ■ Kurt Guwak