

Lobbying in NPO



Die Wandelhalle im Parlamentsgebäude

Verbands-Lobbying in Gegenwart und Zukunft
Interessensvertretung in der direkten Demokratie
Praktisches zum Lobbying für NPO
Der Verband economiesuisse in Brüssel
Légitimité du lobbying

Weitere Themen:

Managementinstrumente für die Praxis: Das Reputationsprofil

Aktienrechtsrevision 2023

Auf dem Weg zur nachhaltigen NPO

Doing Good and Feeling Well?



B'VM Fachgespräch 2023

Die Kunst der guten Entscheidungen

Das Leben ist voller Entscheidungen – welches sind jedoch die Nachhaltigen und lassen Sie als NPO Ihre Ziele erreichen? An unserem Fachgespräch nimmt Sie Entscheidungsarchitekt Reto Blum auf **eine Reise zu den menschlichen Entscheidungsmustern mit und klärt auf, wie wir wirklich funktionieren und was wir daraus lernen können.**

Weiter bieten wir Ihnen folgende, inspirierende Workshops an:

- **Entscheidend ist vor der Entscheidung**
- **Strategische Entscheide in der VUCA-Welt**
- **Praxis- & Anwendungsbeispiele Entscheidungsarchitektur**
- **Konsentmoderation**
- **Praxisbeispiel: Entscheidungsprozess Investition ins Metaverse**

Das Fachgespräch findet am 24. August 2023 ab 14.30 Uhr in Bern statt. Informationen, Anmeldung und weitere Veranstaltungen via www.bvemberatung.net



Editorial



Interessenvertretung im Sinne der Einflussnahme auf politische Entscheide stellt eine zentrale Aufgabe von Verbänden und anderen Non-profit-Organisationen dar. Sie bilden dadurch die Brücke zwischen der Bürgerschaft auf der einen sowie dem politisch-administrativen Entscheidungssystem auf der anderen Seite. In heterogenen Gesellschaften ist die Politik auf besagte Interessenartikulation der Anspruchsgruppen angewiesen, um einen mehrheitsfähigen Konsens zu erreichen. Entsprechend haben moderne demokratische Systeme diverse Plattformen etabliert (z. B. das Vernehmlassungsverfahren), wo unter anderem NPO ihre Anliegen einbringen können. Trotzdem wird Lobbying vom Schweizer Stimmvolk kritisch gesehen; es besteht ein wertebedingtes Unbehagen. Denn je nach Thema und Interessengruppe wird Lobbying mit illegitimer Beeinflussung verbunden. Entsprechend ist es wichtig, mehr Transparenz in diesem Prozess zu schaffen und Informationsarbeit über den Lobbying-Skandal hinaus zu leisten. Dies war einer der Beweggründe von gfs. bern und dem VMI, im 2022 eine grossangelegte Studie zu Lobbying auf der nationalen Ebene in der Schweiz durchzuführen. Sie sollte einen Beitrag dazu leisten, die Diskussion auf der Grundlage empirischer Ergebnisse zu versachlichen. Ein zweiter Grund war, dass Lobbying seit der Vorgängerstudie von gfs. bern im Jahr 2011 diversen Veränderungen ausgesetzt war; etwa dem Wandel von Korporatismus hin zu mehr Pluralismus, der Digitalisierung oder der zunehmenden Interdependenz und Komplexität von

Politik. So bot es sich an, die Datengrundlage zu aktualisieren. Aus den gewonnenen Erkenntnissen ist auch der Beitrag von Urs Bieri und mir in diesem Heft hervorgegangen.

Bei der Interessenvertretung resp. dem Lobbying handelt es sich um ein komplexes und vielschichtiges Thema, das zahlreiche Anspruchsgruppen in irgendeiner Form betrifft. Daher haben wir drei Perspektiven in die Erhebung einbezogen: diejenige der lobbyierenden Instanzen, die von Politik und Verwaltung als Adressat:innen von Lobbying sowie die der Bevölkerung. Verschiedene Sichtweisen und Erfahrungswerte auf der Seite der Lobbyierenden werden ebenfalls in dieser VM-Ausgabe aufgegriffen: sei es durch Jan Atteslander, der über das europäische Lobbying von Economiesuisse schreibt; durch Patrick Marty, der über Lobbying und Campaigning aus der Agentur-Perspektive berichtet; oder durch Felix Wirz, der Erfahrungen aus der Praxis teilt.

Das Kernthema dieser VM-Ausgabe ist zentral für Verbände und andere NPO, über das die beteiligten Akteurinnen und Akteure immer wieder reflektieren sollten. Mit diesen Worten wünsche ich Ihnen nun viel Vergnügen bei der Lektüre der spannenden Beiträge sowie den einen oder anderen Denkanstoss.

Nathalie C. Maring

N.C. Maring

Doktorandin und Projektleiterin Lobbying-Studie

Nathalie C. Maring und Urs Bieri

Verbands-Lobbying der Gegenwart und ein Blick in die Zukunft

6

Die Teilnehmenden der aktuellen Lobbying-Studie von VMI und gfs.bern empfinden die meisten Lobbying-Taktiken mehrheitlich als legitim und nur 49 Prozent würden Lobbying gänzlich verbieten. Die Politik und Verwaltung als Adressat:innen von Lobbying weisen eine ausgewogenere Einschätzung auf.

Felix Wirz

Lobbying für Nonprofit-Organisationen – Erkenntnisse aus der Praxis

26

NPO sollten ihre eigenen Interessen kennen und sich um entsprechende Glaubwürdigkeit und Reputation bemühen. Sie verfügen über vertieftes Wissen und können Regulierungen auf ihre Tauglichkeit hin beurteilen. NPO können mit bekannten Mitgliedern und Spender:innen eine beachtliche Mobilisierung erzeugen und auch in Verhandlungen auf Entscheidungsträger:innen einzuwirken.

Michaël Gonin

Légitimité du lobbying : une simple question de mots ?

34

La récente faillite du Crédit Suisse, liée à l'incapacité des autorités à contrôler suffisamment bien cet acteur pour anticiper et corriger cette déroute ainsi qu'à la réaction consternée des politiciens, médias et population, illustre bien cette double définition. La nuance se trouverait-elle dans la définition de certains termes ?

Patrick Marty

Interessensvertretung: Notwendigkeit und Bedingungen für die direkte Demokratie

18

Lobbying und Interessensvertretung sind im Gesetzgebungsprozess legitim. Sie sind elementarer Bestandteil eines auf Ausgleich angelegten politischen Systems. Das Vertrauen in die Arbeit von Lobbyistinnen und Lobbyisten kann durch Transparenz und Offenlegung von Interessenkonflikten gestärkt werden.

Jan Atteslander und François Baur

Lobbying in Brüssel: Aktiver Dachverband economiesuisse

30

Dieses Porträt zeigt economiesuisse als aktiven Dachverband, der sich in Brüssel für einen ungehinderten Zugang zum europäischen Binnenmarkt einsetzt. Dabei sind der Erhalt und die Weiterentwicklung der Bilateralen für den Verband zentral. economiesuisse analysiert die Entwicklungen innerhalb der EU und setzt sich für Schweizer Wirtschaftsinteressen ein.

Markus Gmür

Managementinstrumente für die Praxis – Das Reputationsprofil

39

Die Reputation zählt zu den immateriellen Ressourcen einer Organisation und ist eine wesentliche Grundlage für ihre Fähigkeit, die materielle Ressourcenbasis aufzubauen und zu erhalten. Das Reputationsprofil resultiert einerseits aus dem Bekanntheitsgrad und andererseits aus dem Ausmass an positiven oder kritischen Beurteilungen, die der Organisation entgegengebracht werden.

Aktienrechtsrevision – Änderungen ab Januar auch für Vereine und Stiftungen

42

Die Aktienrechtsrevision bringt verschiedene Modernisierungen und Flexibilisierungen, aber auch Klarstellungen und Erleichterungen für Kapitalgesellschaften. Von einigen Neuerungen sind aber auch Vereine, Verbände und sogar Stiftungen betroffen.

Alexandra Mathys, Annika Becker und Christoph Buerkli

Doing Good and Feeling Well? Vom Well-Being im NPO-Sektor

58

Arbeitgeber bezahlen in der Schweiz jährlich rund 7.6 Milliarden Franken für arbeitsbezogenen Stress ihrer Mitarbeitenden. Die Arbeitswelt der Nonprofit-Organisationen ist darüber hinaus gekennzeichnet durch mangelnde Ressourcen und oftmals auch emotional belastende Arbeitsinhalte. Die Menschenrechtsorganisation Amnesty International hat in Anbetracht dieser Voraussetzungen das Thema Wohlbefinden – oder neudeutsch Well-Being – in ihre Organisationsstrategie aufgenommen.

Auf dem Weg zur nachhaltigen NPO

48

In jüngster Vergangenheit hat Nachhaltigkeit als gesellschaftliche Idee und Vision stark an Bedeutung gewonnen. Angesichts der globalen Herausforderungen in den Bereichen Umwelt und Soziales wird heute vom Privat- wie auch vom NPO-Sektor gleichermaßen nachhaltiges Verhalten gefordert. Für NPO-Führungskräfte stellt Nachhaltigkeitsmanagement eine wichtige Aufgabe dar und zwar unabhängig davon, ob sie den normativen Anspruch der Nachhaltigkeitsbewegung teilen oder nicht.

Impressum

Redaktion:	Luisa Wagenhöfer redaktion@vmi.ch
Layout:	Luisa Wagenhöfer media f imprimerie SA
Herausgeber:	Verbandsmanagement Institut (VMI) Universität Freiburg /CH
Titelbild:	Parlamentsdienste 3003 Bern; Rob Lewis
Fotomaterial:	Thema «Origami» istockphoto.com
Adresse:	VMI Bd de Pérolles 90 CH-1700 Freiburg Tel. +41 (0)26 300 84 00
Internet:	www.vmi.ch, info@vmi.ch
Jahrgang:	49. Jahrgang
ISBN:	978-3-909437-66-5
ISSN:	1424-9189

Verbands-Lobbying der Gegenwart und ein Blick in die Zukunft¹

Nathalie C. Maring und Urs Bieri

Dieser Beitrag stützt sich auf Daten eines umfassenden Forschungsprojekts, welches VMI und gfs.bern 2022 gemeinsam realisieren konnten. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die Daseinsberechtigung von Lobbying über alle drei betrachteten Gruppen (Lobbyierende, Belobbyierte und Bevölkerung) hinweg grundsätzlich anerkannt wird. Die Bevölkerung hat ein mehrheitlich negatives Bild und übt entsprechende Kritik am Lobbying-System generell. Dennoch empfinden die Teilnehmenden dieser Gruppe die meisten Lobbying-Taktiken mit einer knappen Mehrheit als legitim; 49 Prozent würden Lobbying gänzlich verbieten. Die Politik und Verwaltung als Adressat:innen von Lobbying weisen eine ausgewogenere Einschätzung auf.

Lobbying bewegt sich – nicht zuletzt in der öffentlichen Diskussion – zwischen legitimem Einbringen unterschiedlicher Perspektiven und versteckter Beeinflussung durch Partikularinteressen. Was bedeutet dies konkret für Verbände, zu deren Portfolio Vertretungsleistungen gehören? Welchem Meinungsklima stehen sie gegenüber? Und wie verschaffen sie ihren Mitgliedern Gehör im politischen Prozess? Diesen Fragen geht der vorliegende Beitrag nach.

In modernen Gesellschaften ist Politik zentral. Sie reguliert das Zusammenleben, geht gesamtgesellschaftliche Herausforderungen an und moderiert Einzelinteressen. Erst mit Politik sind

komplexe Gesellschaften in der Lage, sich nachhaltig zu konstituieren und weiterzuentwickeln. Würden wir alle gleich denken, wäre Politik einfach – sie könnte unsere homogenen Bedürfnisse problemlos erkennen und umsetzen. In der Realität sind unsere Bedürfnisse allerdings heterogen: Ländliche Bewohner:innen haben eine andere Anspruchshaltung als Städter:innen; internationale Unternehmer:innen treffen auf andere Herausforderungen als Handwerker:innen. Probleme werden auf unterschiedliche Weise erlebt und andere Lösungen werden präferiert. Und hier beginnt die Schwierigkeit: Politik in einer Demokratie ist auf Mehrheiten angewiesen. In stark heterogenen Gesellschaften bedingt die Suche nach Mehrheiten Kompromisse. Politik muss deshalb heterogene Anspruchshaltungen kennen und verstehen. Umgekehrt haben auch Klein- und Kleinstgruppen ein zentrales Interesse, mit ihren abweichenden Grundhaltungen sichtbar zu werden und Einfluss zu nehmen. In dieser Schnittstelle existiert Lobbying. Es macht Einzelinteressen für die Politik sichtbar und unterstützt damit die politische Konsensfindung in entscheidender Weise. Alle demokratischen Systeme haben deshalb explizite Schnittstellen und Plattformen, wo Lobbying stattfinden kann. Vernehmlassungsverfahren, Initiativen und Referenden, aber auch die grosse Nähe zwischen Politik und Lobbying sind in der Schweiz die sichtbarsten davon.



Auch hierzulande wird Lobbying immer wieder skandalisiert und dessen Manipulationskraft an den Pranger gestellt. Allerdings sind solche Einzelereignisse nicht alleinige Ursache für Kritik: Seit dem 18. Jahrhundert gilt in Europa die Vorstellung eines übergeordnet gültigen politischen Willens, der quasi von selbst entsteht. Ein solche Vorstellung unterscheidet sich stark vom angelsächsischen Modell, bei dem der gültige politische Wille aus der Summe von Einzelinteressen entsteht. Lobbying hat in beiden Vorstellungen eine andere Wirkungskraft. Im europäischen Modell ist Lobbying ein Störfaktor, im angelsächsischen Modell eine zwingende Gelingensbedingung. Die europäische Vorstellung eines übergeordneten politischen Willens prägt uns in der Schweiz stark, Lobbying wird in der Folge eher kritisch beäugt. Lobbying ist aktuell grossen Verände-

rungen ausgesetzt. Wurde die Schweizer Politik in Vergangenheit durch einzelne grosse Verbände vorangetrieben, wird dieser Korporatismus immer mehr durch Pluralismus ersetzt. Eine Vielzahl von Organisationen lobbyieren nun selber. In der Folge wächst die Anzahl von direkt politisch tätigen Organisationen deutlich. Damit wächst aber auch die Konkurrenz zwischen ihnen. Die Folge sind geschwächte Spitzenverbände, viele kleine Organisationen mit schwacher Stimme und Kleinstorganisationen, die in ihrem Kampf um Aufmerksamkeit für ihr Anliegen medial attraktiv zu Sekundenkleber und Tomatensuppe greifen. Das politische System ist auf Diskurspartner:innen angewiesen. Sprechen diese aber für immer kleinere Gruppen und immer weniger über die vorgesehenen offiziellen Schnittstellen, erschwert dies einen effizienten Diskurs sowie die Konsensfindung. Schluss-

endlich verändern sich ebenfalls die Kommunikationskanäle. Die Digitalisierung eröffnet neue Gefässe für erhöhte Sichtbarkeit und direkte Zielgruppenansprache ohne massenmedialen Zwischenfilter. Sie senken ferner den Preis sowie die Zugangshürden zu relevanter Information und erhöhen das (Re-)Aktionstempo. Die neuen digitalen Instrumente haben in der politischen Kommunikation eine immer weiter zunehmende Bedeutung – und sie verändern Lobbying. 2011 hat gfs.bern letztmals eine Erhebung zu Lobbying gemacht. Bis 2023 hat sich in der Schweiz viel verändert – eine Aktualisierung dieses Blicks erscheint dringend nötig. Er soll hier geleistet werden.

Studiendesign

Die dargestellten Ergebnisse stammen aus der Studie «Lobbying Survey Switzerland 2022» – einem Gemeinschaftsprojekt von VMI und gfs.bern. Das übergeordnete Ziel bestand darin, einerseits den Status quo von Lobbying-Aktivitäten auf nationaler Ebene abzubilden, andererseits die Wahrnehmung von und Einschätzung zu Lobbying in der Schweiz zu beschreiben. Unter Lobbying wird hier die «Vertretung von politischen Interessen und die Beeinflussung von politischen Entscheidungsprozessen durch diese Interessen»² verstanden. In unserer breiten Auffassung fallen nebst der persönlichen, direkten Kommunikation zwischen Lobbyist:innen und Vertreter:innen des politisch-administrativen Entscheidungssystems auch andere Taktiken darunter, wie z. B. die Teilnahme an Vernehmlassungen, das Durchführen von Demonstrationen, Medienkonferenzen oder die gezielte Informationsarbeit.³ Um dem komplexen Untersuchungsgegenstand gerecht zu werden, flos-

sen verschiedene Perspektiven in die Analyse ein. Dementsprechend wurden drei unterschiedliche Gruppen befragt:

1. Lobbying treibende Personen resp. Organisationen: Nebst Verbänden nahmen national tätige Unternehmen, Public-Affairs-Agenturen, Organisationen aus subventionsabhängigen Branchen oder Branchen mit hohem Submissionsanteil bei der Akquise sowie die kantonale Politik und Verwaltung teil. Insgesamt wurden 4097 Einladungen zur Teilnahme per E-Mail verschickt. Da der vorliegende Beitrag konkret das Verbands-Lobbying fokussiert, basieren die dargestellten Ergebnisse auf dem Verbands-Sample (n = 201 Organisationen).
2. Adressat:innen von Lobbying: Diese Gruppe umfasst zwei spezifische Kreise innerhalb des politisch-administrativen Entscheidungssystems: nationale Politiker:innen sowie Mitarbeitende der Bundesverwaltung. 350 Personen wurden zur Umfrage eingeladen, wovon 31 Parlamentarier:innen sowie 23 Verwaltungsmitarbeitende diese beantworteten.
3. Bevölkerung: Schweizweit füllten 1000 stimmberechtigte Bürgerinnen und Bürger aus dem Online-Panel «Polittrends» von gfs.bern den Fragebogen aus. Die Mehrheit stammt aus dem deutschsprachigen Landesteil.

Die drei Erhebungen erfolgten zwischen Juni und August 2022 mittels Online-Fragebögen, die für jede Zielgruppe einzeln entwickelt wurden. Sie standen in Deutsch, Französisch sowie Italienisch zur Verfügung. Eingang in die Erhebungsinstrumente fanden Fragen aus der Vorgängerstudie von 2011 (Lobbying Survey Switzerland 2011)⁴, solche aus der Forschungsliteratur (jeweils auf den

Schweizer Kontext angepasst)⁵ sowie selber entwickelte Items.

Dieser Beitrag geht nachfolgend auf zwei ausgesuchte Aspekte näher ein: a) das allgemeine Meinungsklima resp. die Einschätzung zu Lobbying (primär vonseiten Politik/Verwaltung und Bevölkerung) sowie b) die aktuellen Lobbying-Strategien von Verbänden. Dabei stellen im Verbands-Sample Wirtschaftsverbände mit 55 Prozent die Mehrheit der teilnehmenden Organisationen (31 % Branchen- und 24 % Berufsverbände). Darauf folgen Verbände in den Bereichen Bürger:innen-/Verbraucher:innen-Interessen (15 %), Gesundheit und Soziales (10 %), Kultur und Freizeit (inkl. Sport, 9 %), Umwelt und Tierschutz (7 %) sowie andere Verbände (4 %). Im Hinblick auf die Organisationsgrösse finden sich überwiegend kleinere bis mittlere Verbände (ca. 71 % weisen bis zu fünf Vollzeitstel-

len auf). Für die Mehrheit unter ihnen stellt Interessenvertretung einen Teilbereich ihres Leistungsspektrums dar (ca. 76 % investieren max. 20 % ihres Jahresbudgets ins Lobbying).

Zwiespältiges Verhältnis gegenüber Lobbying

Zunächst soll hier auf das allgemeine Meinungsklima eingegangen werden: Wie sehen Politik und Verwaltung (nachfolgend als «Belobbyierte» betitelt) resp. die Bevölkerung Lobbying in der Schweiz? Das generelle Bild auf den Sachverhalt variiert zwischen den beiden Gruppen (vgl. Abb. 1). Bei den Belobbyierten fallen die Resultate relativ ausgeglichen aus: Rund ein Viertel steht Lobbying neutral gegenüber, während in etwa gleich grosse Gruppen ein positives resp. negatives Bild manifestieren. Dabei bezeichnen rund 85 Prozent unter ihnen Interes-

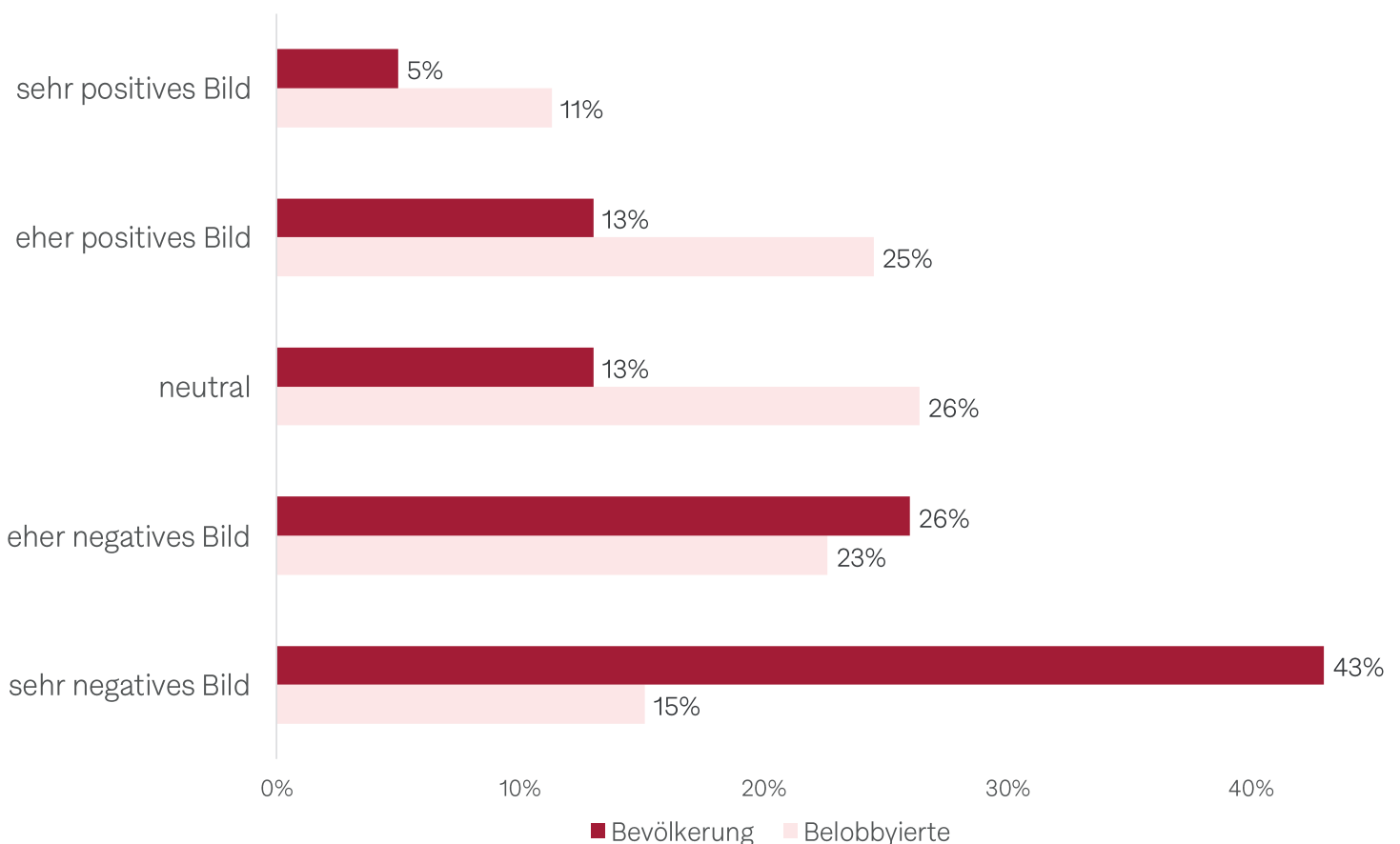


Abbildung 1: Generelles Bild von Lobbying bei Politik/Verwaltung und der Bevölkerung; Belobbyierte n = 53; Bevölkerung n = 944.

senvertretung als wichtigen Bestandteil des demokratischen Prozesses und 72 Prozent sind der Meinung, dass sich die meisten Lobbyist:innen an professionelle Standards halten würden. Im Hinblick auf die Transparenz verschiebt sich die Einschätzung allerdings – 67 Prozent sprechen dem Lobbying-Prozess diese ab. So bezweifeln ferner rund 44 Prozent, dass Lobbyist:innen wahrheitsgetreue und genaue Informationen vermitteln. Die «Raison d’Être» von Lobbying erkennen Politik und Verwaltung somit grundsätzlich an, aus den Resultaten geht allerdings auch ein gewisser Argwohn hinsichtlich versteckter Einflussnahme hervor.

Die Meinung der Bevölkerung tendiert hingegen eindeutig in die negative Richtung (vgl. Abb 1). So weisen 69 Prozent der Teilnehmenden ein eher oder sehr negatives Bild auf. Diese kritische Grundhaltung spiegelt sich wider in der Beurteilung konkreter Aussagen zu Lobbying. 87 Prozent der antwortenden Bürger:innen sind der

Ansicht, dass Lobbyist:innen ihre eigenen Interessen über das Gemeinwohl stellen. Rund 80 Prozent kritisieren die Intransparenz des Lobbying-Prozesses und eine knappe Mehrheit von 52 Prozent ist der Meinung, Lobbyist:innen würden sich nicht an professionelle Standards halten. Entsprechend denken rund drei Viertel, dass deren Informationen nicht wahrheitsgetreu und genau sind. Die befragten Bürger:innen sehen zudem Unterschiede im Zugang zu Lobbying. So würden etwa marginalisierte Gruppen oder auch Menschen mit Beeinträchtigung nicht die gleichen Möglichkeiten haben (55 % resp. 58 % Zustimmung). Letztendlich verstehen lediglich 36 Prozent der Teilnehmenden Lobbying als wichtigen Teil des demokratischen Prozesses. Andererseits sind 46 Prozent eher oder voll einverstanden mit der Aussage, dass Lobbyist:innen durch die Weitergabe ihres Fachwissens Politiker:innen durchaus in ihrer Einschätzung der Lage – und somit in ihrer Entscheidungsfindung – unterstützen.

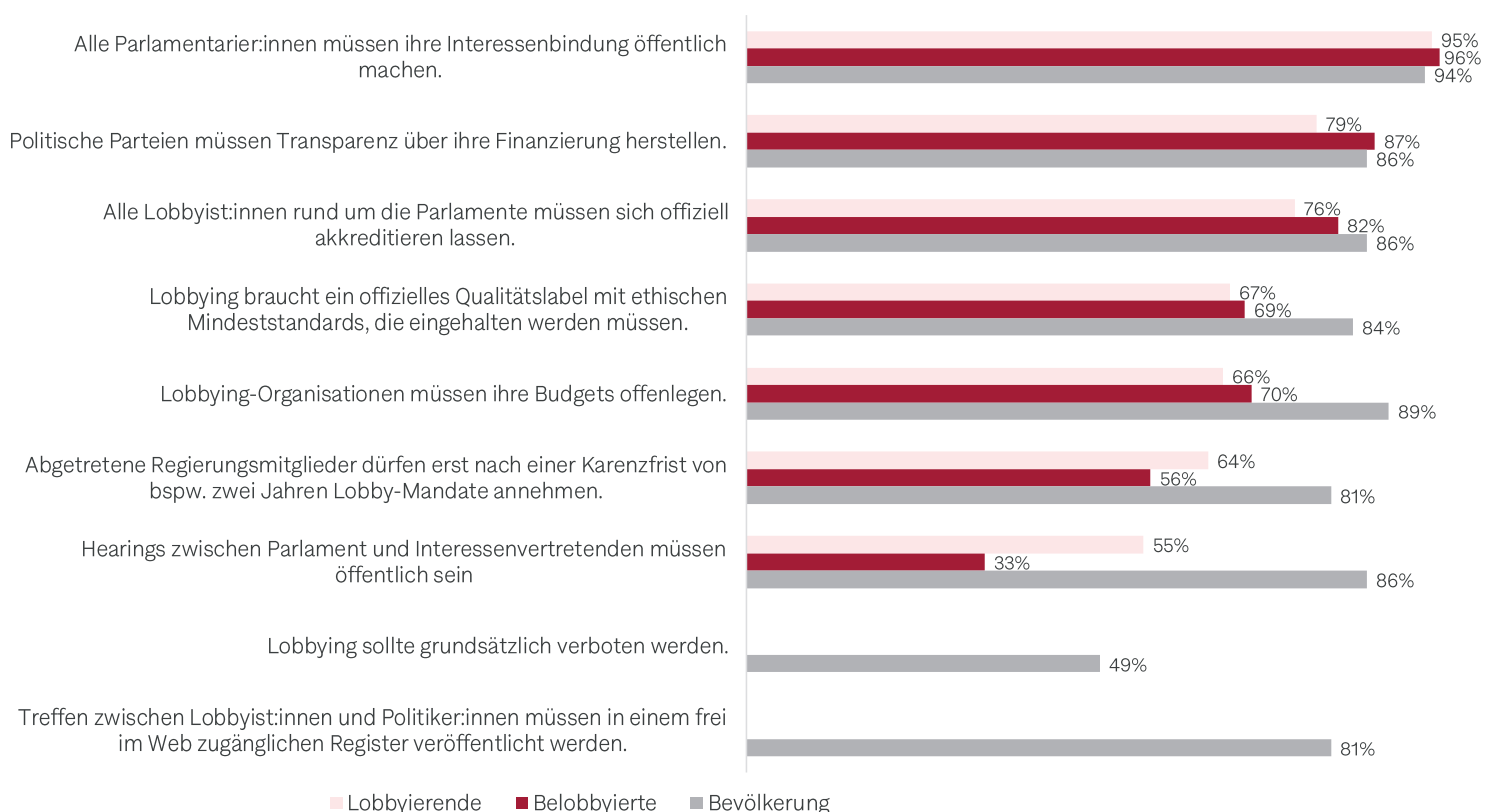


Abbildung 2: Aussagen zur Zukunft des Lobbyings / Regulierungsfor-
derungen; Lobbyierende n = 354; Belobbyierte n = 54; N Bevölkerung =
1000; %-Werte erfassen Antworten «voll/eher einverstanden».



Mehr Transparenz gefordert

Auf der Grundlage dieser Einschätzung stellen die drei Befragtengruppen Regulierungsforderungen hinsichtlich Lobbying-Aktivitäten (vgl. Abb. 2).

Besonders stark werden diese vonseiten der Bevölkerung vertreten.

Grundsätzlich einig sind sich die drei Befragtengruppen darin, dass Parlamentarier:innen ihre Interessenbindungen publizieren, politische Parteien ihre Finanzierung transparent machen sowie Lobbyist:innen sich akkreditieren lassen müssen. Interessanterweise betreffen die ersten beiden Punkte spezifisch Akteur:innen, die sich selber im politischen System bewegen.

Ein offizielles Qualitätslabel sowie die Budgettransparenz von Interessengruppen werden signifikant stärker von der Bevölkerung gefordert; so auch die Einhaltung einer Karenzfrist von abtre-

tenden Regierungsmitglieder vor der Annahme eines Lobby-Mandates oder öffentliche Hearings zwischen Parlament und Interessengruppen. Hinsichtlich der zwei letzten Punkte erfährt die Zustimmungsrate von Lobbyierenden und Belobbyierten ausserdem eine Umkehrung: Insbesondere bez. der Transparenz von Hearings ist die Zustimmung von Politik/Verwaltung signifikant geringer. Es scheint hier also gewisse Vorbehalte bez. vollständiger Transparenz zu geben.

Ein grundsätzliches Verbot von Lobbying sowie ein digital einsehbares Register über persönliche Treffen zwischen Lobbyierenden und Politiker:innen wurden nur bei der Bevölkerung erhoben. Während ersteres bei 49 Prozent Anklang findet, würden 81 Prozent der befragten Bürger:innen ein Webregister befürworten.

Schlussfolgernd zeigt sich somit, dass alle drei Befragtengruppen mehr Transparenz sowie die Offenlegung der Praktiken befürworten. Es wird weiter sichtbar, dass die Bevölkerung ein zwiespältiges Verhältnis zu Lobbying hat: Obwohl 75 Prozent ein negatives Bild haben würde nur etwas weniger als die Hälfte Lobbying ganz verbieten.

Aktuelle Lobbying-Strategien von Verbänden

In diesen Kontext ordnen sich nun die gegenwärtigen Lobbying-Bestrebungen von Verbänden ein. Dabei war von Interesse, welches die primären Zielgruppen der Interessenvertretung sind. Entsprechend wurden die Verbände gefragt, wie häufig sie ausgewählte Gruppen im Rahmen ihrer Lobbying-Projekte adressieren. Wie die Abbildung 3 zeigt, sprechen Verbände primär andere Verbände/Interessengruppen sowie die Medien an – also Vertreter:innen des intermediären

Systems. Dahinter kann einerseits das Collective Bargaining (bei vielen Verbänden eine Kernaufgabe des Lobbyings)⁶ vermutet werden, andererseits eine verstärkte Vernetzung zwischen Interessengruppen.⁷ Erst an dritter und vierter Stelle folgt das politisch-administrative Entscheidungssystem mit dem nationalen Parlament sowie der Bundesverwaltung. Politische Parteien, Bürger:innen sowie wissenschaftliche Einrichtungen bewegen sich im Mittelfeld. Unternehmen sowie insbesondere der Bundesrat zählen bei einer kleineren Zahl von Verbänden zum primären Adressatenkreis.

Verbände können im Rahmen ihres Lobbyings auf diverse Instrumente (resp. Taktiken) zurückgreifen. In der vorliegenden Studie wurde die Einsatzhäufigkeit von insgesamt 18 unterschiedlichen Taktiken erhoben. Gemäss den Resultaten stellen Vernehmlassungseingaben praktisch bei

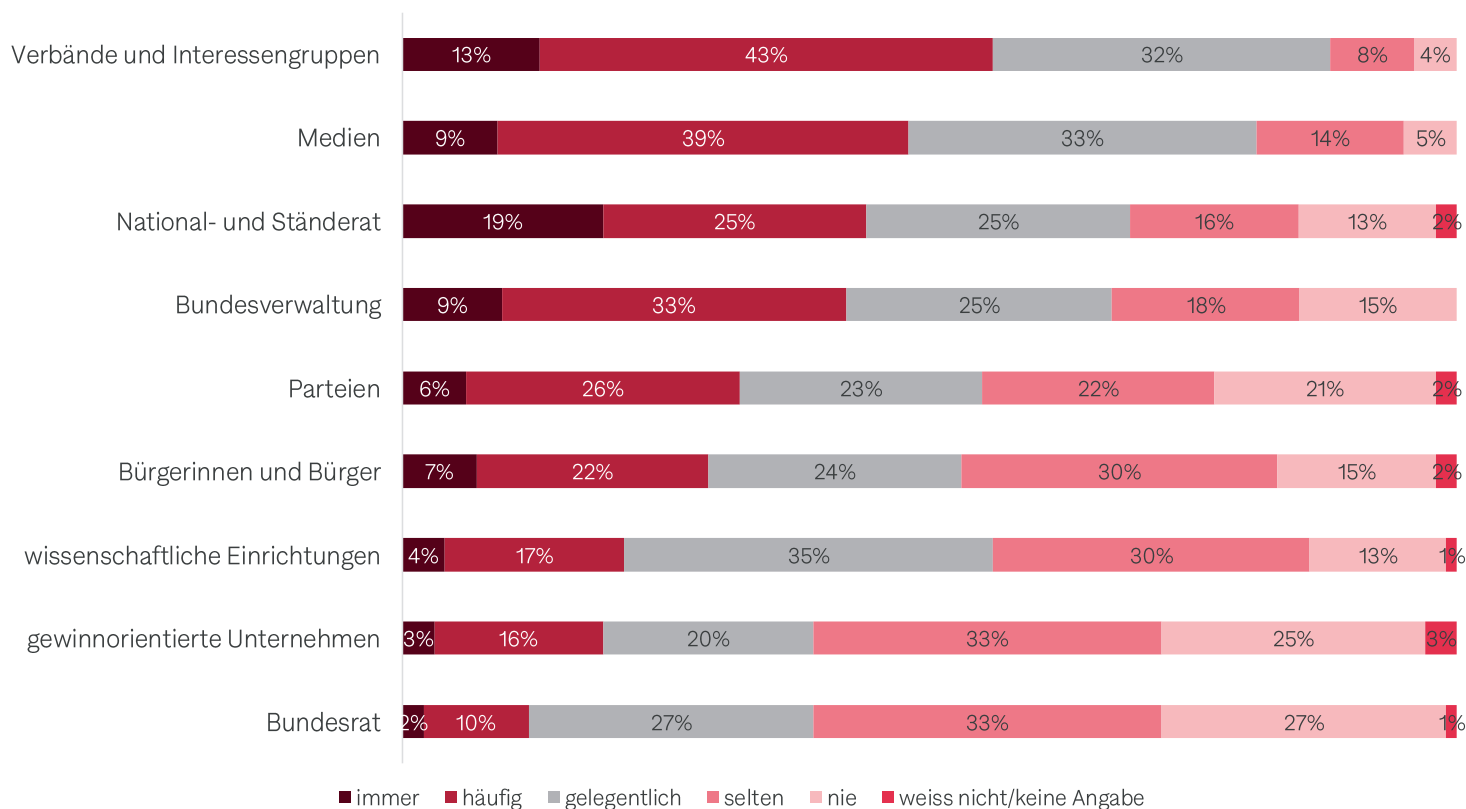


Abbildung 3: Die verschiedenen Adressat:innen von Verbands-Lobbying (n = 201)



allen Verbänden ein bedeutsames Element des Lobbyings dar. An zweiter Stelle steht die Informationsarbeit via E-Mails/E-Newsletter und an dritter Stelle die Mobilisierung der eigenen Mitglieder/Unterstützer:innen, hinsichtlich politischer Vorlagen selber aktiv zu werden (sog. «Grassroots-Lobbying»). Stärker öffentlich-konfrontative Taktiken wie bewilligte Demonstrationen/Protestaktionen oder ziviler Ungehorsam/illegale Aktionen kommen durchschnittlich selten zum Einsatz.

Zwischen den Verbandssektoren bestehen allerdings Unterschiede im Einsatz besagter Taktiken. So setzen etwa Umwelt-/Tierschutzverbände stärker als die anderen auf bewilligte Demonstrationen/Protestaktionen

sowie auf die Mobilisierung der Bürger:innen generell. Sie geben ferner im Schnitt häufiger Informationsmaterialien/Studien/Positionspapiere heraus und versenden themenbezogene E-Mails/E-Newsletter. Wie auch Wirtschaftsverbände arbeiten sie häufiger in Expert:innengruppen oder ausserparlamentarischen Kommissionen mit. Branchenverbände nutzen im Vergleich öfter das Vernehmlassungsverfahren oder bringen ausformulierte Vorstösse/Anträge ein.

Hinsichtlich Grassroots-Lobbying wird ersichtlich, dass die Mobilisierung der eigenen Mitglieder/Unterstützer:innen über alle Sektoren hinweg eine beliebte Taktik darstellt. Die Mobilisierung der breiten Bevölkerung hingegen wird häufiger von Umwelt-/Tierschutzver-

bänden – aber auch Bürger:innen-/ Verbraucher:innenverbänden sowie im Sektor Gesundheit/Soziales – eingesetzt als bei Wirtschaftsverbänden. Gemäss der Forschungsliteratur zu diesem Bereich bieten sich Outsider-Lobbying-Instrumente (= durch das Mobilisieren von Medien sowie der Bevölkerung soll die öffentliche Meinung gestaltet und so indirekt die Politik adressiert werden)⁸ für «Public Interest Groups» eher an als für Verbände, die Partikularinteressen vertreten. Gegenüber letzteren sind Bürger:innen skeptischer, wohingegen sie dem Vorantreiben gesamtgesellschaftlicher Interessen eher zugeneigt sind.⁹ Dieses Argument könnte auch für den hier vorliegenden Unterschied zwischen den beiden Formen von Grassroots-Lobbying Gültigkeit haben. Was macht heutzutage überhaupt «gutes» Lobbying aus? Lobbyierende sowie Politik und Verwaltung konnten

dazu Stellung nehmen und ausgewählte Eigenschaften resp. Stil-Aspekte ihrer Wichtigkeit nach ordnen (Skala von 0 = absolut unwichtig bis 10 = absolut zentral). Als besonders wichtig beurteilten beide Gruppen die Zuverlässigkeit in der Aktion, Transparenz, Dialogbereitschaft, Empathie – also Aspekte, die generell für gute zwischenmenschliche Beziehungen relevant sind – sowie politischer Instinkt (vgl. Abb. 4). Zwischen den zwei Gruppen bestehen dabei nur kleinere Differenzen, was auf einen Konsens hinweist. Statistisch signifikante Unterschiede finden sich im Hinblick auf drei Aspekte, die auf den letzten Rängen liegen: Lobbyierende messen Charisma und Durchsetzungsfähigkeit eine grössere Bedeutung bei als Politik und Verwaltung; für Belobbyierte ist dafür die Zurückhaltung im Auftritt deutlich wichtiger.

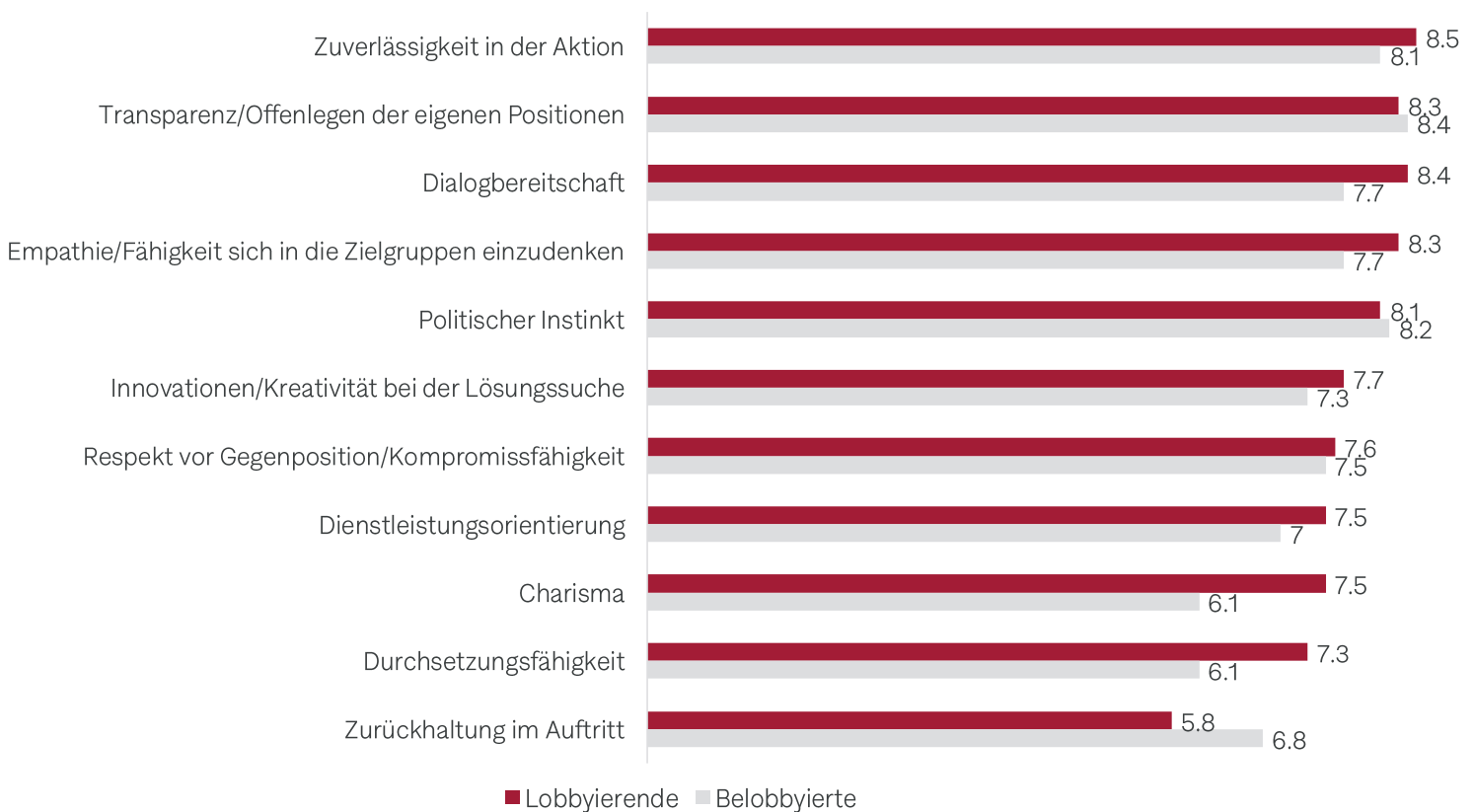


Abbildung 4: Relevanz ausgewählter Stil-Aspekte/Eigenschaften für gutes Lobbying; Mittelwerte auf einer Skala von 0 = absolut unwichtig bis 10 = absolut zentral; Lobbyierende n = 354; Belobbyierte n = 54.

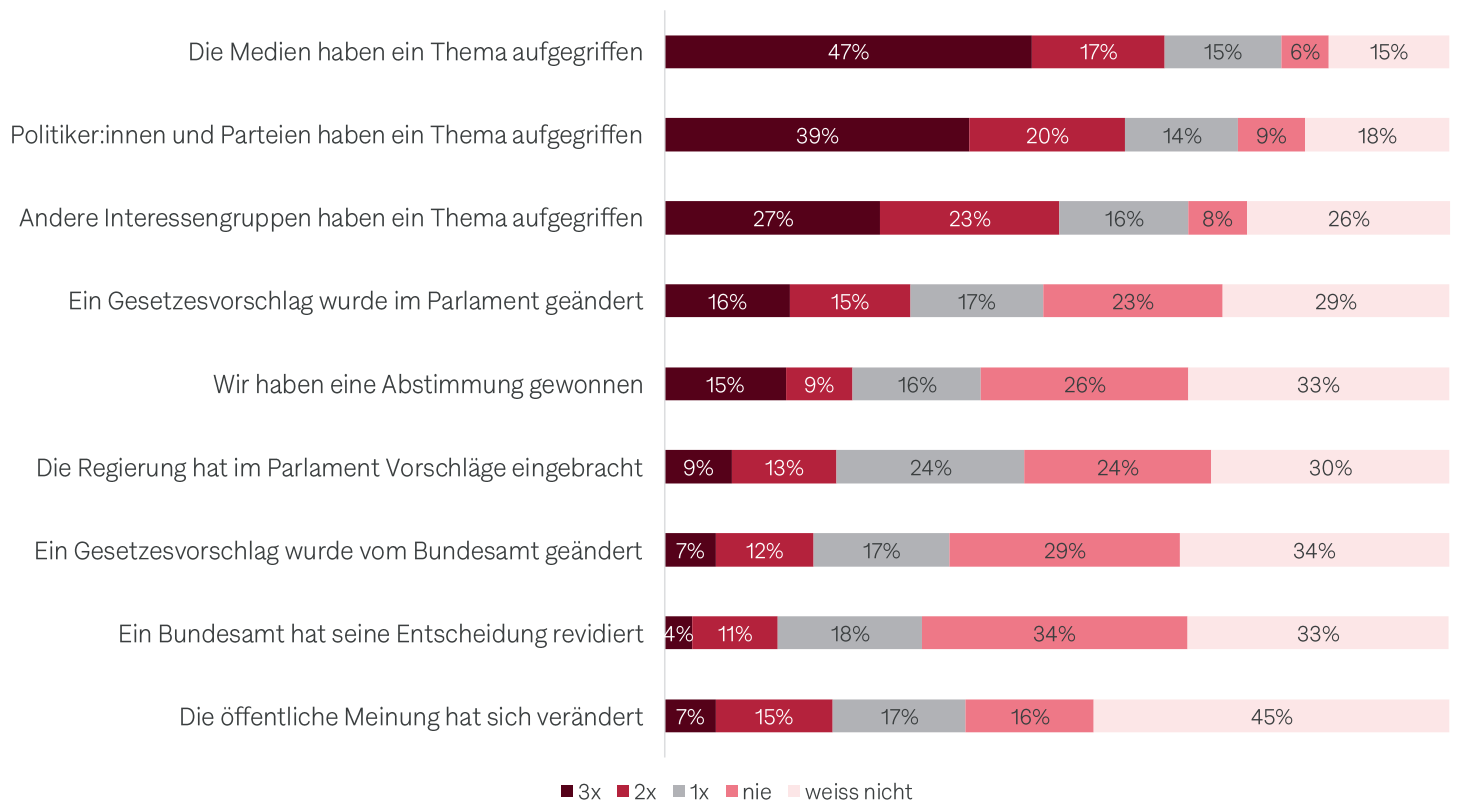


Abbildung 6: Einschätzung des eigenen Lobbying-Erfolgs (n = 201) Häufigkeit ausgewählter Ergebnisse im Rahmen der letzten drei grossen Lobbying-Projekte.

Erfolge im Agenda-Setting

Lobbying ist letztlich kein Selbstzweck, sondern zielt darauf ab, im politischen Prozess eine Wirkung zu erzielen. Die Frage nach dem Ergebnis oder Erfolg von Interessenvertretung ist deshalb zentral, jedoch nicht einfach zu bewerkstelligen. Dies ist der Vielzahl unterschiedlicher Einflussquellen auf den Gesetzgebungsprozess zuzuschreiben.¹⁰ Darauf weist in unserer Studie ebenfalls der beachtliche Anteil von «weiss nicht/keine Angabe»-Antworten hin (vgl. Abb. 5). Diese lassen sich alternativ so interpretieren, dass in

den betrachteten (= den letzten drei grossen) Lobbying-Projekten das beschriebene Ergebnis nicht angestrebt wurde.

Die Ergebnisse zeigen: Im Grundsatz hat das Verbands-Lobbying bei den Teilnehmenden vorwiegend zu Agenda-Setting geführt – sprich: sie konnten ihre Themen auf die Agenda unterschiedlicher Instanzen setzen. Bezüglich Policy-Einfluss, der vergleichsweise weniger rapportiert wurde, scheinen die Teilnehmenden v.a. Änderungen eines Gesetzesvorschlags im Parlament oder Abstimmungserfolge erzielt zu haben.



Fazit

Zusammenfassend wird die Daseinsberechtigung von Lobbying über alle drei betrachteten Gruppen hinweg grundsätzlich anerkannt. Die Bevölkerung hat allerdings ein mehrheitlich negatives Bild und übt entsprechende Kritik am System generell. Bürger:innen unterscheiden dabei zwischen «gutem» (also normativ/ethisch motiviertem) sowie «schlechtem» (ökonomisch motiviertem) Lobbying, wobei ebenfalls ein privilegierter Zugang bestimmter Gruppen auf letzteres einzahlt. Kritikpunkte, die in diesem Rahmen genannt werden, sind u.a. ein Überhang an Eigeninteressen, ungenügende Transparenz im Prozess sowie mangelnde Standards und die ungleich langen Spiesse je nach Gruppierung. Die Ergebnisse weisen jedoch insgesamt auf eine zwiespältige Einschätzung hin. So empfinden die Teilnehmenden etwa die meisten Lobbying-Taktiken (bis auf den zivilen Ungehorsam) mit einer knappen Mehrheit als legitim; 49 Prozent würden Lobbying gänzlich verbieten. Die Politik und Verwaltung als Adressat:innen von Lobbying weisen eine ausgewogenere Einschätzung auf. Sie üben Kritik im Einzelfall, wenn konkrete Fehlleistungen auftreten. Mögliche Regulierungsmassnahmen sollen die Transparenz erhöhen, insbesondere die personellen Verknüpfungen (z. B. auch die Doppelrolle von Parlamentarier:innen beleuchten) sowie die finanzielle

Schlagkraft von Interessengruppen offenlegen. Im Hinblick auf Strategien des Verbands-Lobbying zeigen der Ergebnisse u.a., dass andere Verbände/Interessengruppen sowie die Medien primäre Zielgruppen sind (noch vor Politik und Verwaltung). Das wirft die Vermutung auf, dass der Pluralisierung organisierter Interessen sowie dem Auftreten neuer Akteur:innen offenbar mit verbandsübergreifender Vernetzung begegnet wird. Die Einsatzhäufigkeit verschiedener Instrumente macht zudem deutlich, dass vorwiegend mit dem resp. im politischen System gearbeitet wird und weniger mit öffentlich-konfrontativen Taktiken (z. B. Demonstrationen oder zivilem Ungehorsam). Bezüglich den Stil-Aspekten, die gutes Lobbying ausmachen, besteht zwischen den lobbyierenden sowie belobbyierten Parteien mehrheitlich Konsens. Für erfolgreiches Lobbying haben sich dabei Eigenschaften und Stil-Aspekte bewährt, die auch generell hinter tragfähigen zwischenmenschlichen Beziehungen stehen: Zuverlässigkeit, Empathie oder Transparenz. Somit kann Lobbying als Beziehungsarbeit beschrieben werden. Letztendlich ist Verbands-Lobbying auch erfolgreich – dies insbesondere beim Platzieren von Themen auf der politischen Agenda, weniger ausgeprägt hinsichtlich Policy-Einfluss.

Neues Datenschutzgesetz: Ist Ihre Organisation bereit?

Am 1. September 2023 tritt in der Schweiz das neue Datenschutzgesetz (nDSG) in Kraft. Die Gesetzesrevision stellt höhere Anforderungen an die *Governance* von Datenverarbeitern, also an den Umgang von Organisationen mit Daten, stärkt aber gleichzeitig auch die *Betroffenenrechte*. Für Nonprofit-Organisationen (NPO) heisst dies, sich im Hinblick auf das neue Datenschutzgesetz zu rüsten.

Sind Sie fit für die Anforderungen des neuen Datenschutzgesetzes?

Reagieren Sie rechtzeitig, um für die neuen datenschutzrechtlichen Anforderungen bereit zu sein. Wir von der *verbander gmbh* führen Sie dank unseres Erfahrungshintergrunds im Datenschutzmanagement kooperativ und effizient durch diesen Prozess.

Kontaktieren Sie uns. Wir beraten Sie gerne.

verbander gmbh
Goethestrasse 34
CH-9008 St.Gallen

071 242 67 60
info@verbander.ch
www.verbander.ch

verbander

- 1 Dieser Beitrag basiert strukturell auf dem gleichnamigen Referat der Autorin und des Autors am 53. Internationalen Verbände-Forum (30.01.2023) und weist textliche Überschneidungen zum Schlussbericht (Maring et al. 2023) auf.
- 2 Sager & Pleger 2018, S. 263.
- 3 Für einen Überblick zu Lobbying-Repertoires in Westeuropa: siehe u.a. Kriesi et al. 2007.
- 4 gfs.bern & Burson-Marsteller 2011.
- 5 Vgl. hierzu etwa Binderkrantz & Pedersen 2019; Hendriks et al. 2015; Kollman 1998; Lilleker & Koc-Michalska 2016; Weiler & Brändli 2015.
- 6 Lichtsteiner & Purtschert 2014.
- 7 Weiler 2016.
- 8 Weiler & Brändli 2015.
- 9 Binderkrantz 2008.
- 10 Dür 2008.

- Binderkrantz, A. (2008). Different Groups, Different Strategies: How Interest Groups Pursue Their Political Ambitions. *Scandinavian Political Studies*, 31(2), S. 173-200.
- Binderkrantz, A. S., & Pedersen, H. H. (2019). The lobbying success of citizen and economic groups in Denmark and the UK. *Acta Politica*, 54, S. 75-103.
- Dür, A. (2008). Interest Groups in the European Union: How Powerful Are They? *West European Politics*, 31(6), S. 1212-1230.
- gfs.bern, & Burson-Marsteller. (2011). *Lobbying Survey Switzerland 2011*. Bern.
- Hendriks, F., Kienhues, D., & Bromme, R. (2015). *Measuring Laypeople's Trust in Experts in a Digital Age: The Muenster Epistemic Trustworthiness Inventory (METI)*. PLoS One, 10(10), e0139309.
- Kollman, K. (1998). *Outside Lobbying. Public Opinion & Interest Group Strategies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kriesi, H., Tresch, A., & Jochum, M. (2007). Going public in the European Union action repertoires of Western European collective political actors. *Comparative Political Studies*, 40(1), S. 48-73.
- Lichtsteiner, H., & Purtschert, R. (2014). *Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen* (Vol. 3., neu bearb. Auf.). Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Lilleker, D. G., & Koc-Michalska, K. (2016). What Drives Political Participation? *Motivations and Mobilization in a Digital Age*. *Political Communication*, 34(1), S. 21-43.
- Maring, N. C., Bieri, U., Erpf, P., Kocher, J. P., & Bürgi, M. (2023). *Lobbying in der Schweiz: systemimmanent, erfolgreich und nicht nur beliebt*. Bern/Fribourg.
- Sager, F., & Pleger, L. (2018). Lobbying im Bundeshaus: der direkte Draht ins Parlament. In A. Vatter (Ed.), *Das Parlament in der Schweiz. Macht und Ohnmacht der Volksvertretung* (S. 263-287). Zürich: NZZ Libro.
- Weiler, F. (2016). Lobbygruppen im politischen Wettbewerb: Die Auswirkungen des Konkurrenzkampfes unter Interessengruppen auf deren Lobbyverhalten. *Swiss Political Science Review*, 22(3), S. 321-352.
- Weiler, F., & Brändli, M. (2015). Inside versus outside lobbying: How the institutional framework shapes the lobbying behaviour of interest groups. *European Journal of Political Research*, 54(4), S. 745-766.

Die Autorin und der Autor



Nathalie C. Maring / nathalie.maring@vmi.ch

Seit September 2017 Projektmitarbeiterin am VMI. In ihrer Dissertation widmet sie sich dem Thema Verbandskommunikation. Master of Arts in Business Communication an der Universität Freiburg/CH, mit einem Austauschsemester an der Aix-Marseille Université (F). Pre-Master in Business Administration. Bachelor of Arts in Medien- und Kommunikationswissenschaft, Französisch sowie Zeitgeschichte ebenfalls an der Universität Freiburg/CH. Nach einem Praktikum im Bereich Redaktion/Marketing arbeitete sie parallel zum Studium als Redakteurin bei Kommunikationsagenturen in Zürich und Bern.



Urs Bieri / urs.bieri@gfsbern.ch

Urs Bieri schloss im Jahr 2000 an der Universität Bern ein Studium in Politik- und Medienwissenschaften (lic. rer. soc.) ab. Seit 1996 arbeitet er beim Forschungsinstitut gfs.bern, wo er seit 2000 als Projektleiter und seit 2006 als Senior Projektleiter und Mitglied der Geschäftsleitung tätig ist. In den letzten fünf Jahren leitete Urs Bieri rund 150 Projekte in der angewandten empirischen Sozialforschung (Schwerpunkt quantitative Umfrageforschung). Seine Forschungsschwerpunkte sind Themen- und Issue-Monitoring, Kampagnenvorbereitung und -begleitung, politische Meinungsbildungsprozesse sowie Integrierte Kommunikationsanalysen.

Interessenvertretung: Notwendigkeit und Bedingungen für die direkte Demokratie

Patrick Marty

Lobbying und Interessenvertretung sind im Gesetzgebungsprozess legitim. Sie sind elementarer Bestandteil eines auf Ausgleich angelegten politischen Systems. Das Vertrauen in die Arbeit von Lobbyistinnen und Lobbyisten kann durch Transparenz und Offenlegung von Interessenkonflikten gestärkt werden. Entsprechende Reformvorschläge gibt es. Dieser Beitrag diskutiert die aktuelle Situation und befasst sich mit den Herausforderungen und Chancen von Interessenvertretung in der Schweiz.

Otto von Bismarck soll gesagt haben, je weniger die Leute davon wüssten, wie Würste und Gesetze gemacht werden, desto besser. Müssen wir uns den Gesetzgebungsprozess also als «Verwurstung» verschiedener, unappetitlicher Interessen vorstellen? Als Vorgang, den wir vor den Konsumentinnen und Konsumenten staatlicher Regulierung fernhalten müssen? Ich denke nicht. Aber Bismarck trifft einen Punkt, allerdings von der falschen Seite: nicht die politische Interessenvertretung an sich, sondern ein Mangel an Transparenz ist ein zentrales Element der heutigen Lobbying-Kritik. Im Gegensatz zum preussischen Staatsmann wünschen wir uns heute berechtigterweise mehr Transparenz. 125 Jahre später steht es um den Ruf des Lobbyisten nicht zum Besten. Schon immer argwöhnisch betrachtet, möchte ihm mehr als die «Hälfte der Bevölkerung das Handwerk legen». So zumindest titelte die NZZ jüngst unter

Berufung auf die entsprechende Studie von gfs.bern und dem Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschafts-Management (VMI) der Universität Freiburg.¹ Auf der Rangliste der beliebtesten Berufe sucht man den Interessenvertreter seit Jahren vergebens (die führt immer noch der Arzt resp. die Ärztin an). Das hat viel mit dem Bild zu tun, das man sich von Lobbyistinnen und Lobbyisten macht. Zur Hauptsache, so eine gängige Vorstellung, handeln Interessenvertreterinnen im Hinterzimmer dubiose Deals mit Politikern aus, die primär die Kassen ihrer Auftraggeber füllen. In diesem Bild wird implizit angenommen, Lobbyisten schaden mit ihrem Handeln dem Gemeinwohl, ihr Tun laufe den Interessen der Bevölkerung a priori zuwider. Stimmt das? Beeinflussen Lobbyisten den Gesetzgeber in einem negativen Sinn und schaden damit der Allgemeinheit? Ich möchte hier eine andere These aufstellen. Eine, die sich Politik als kooperatives System und nicht als Nullsummenspiel vorstellt. Die These lautet, dass Interessenvertretung ein unerlässlicher Bestandteil des demokratischen Meinungsbildungsprozesses ist, ohne den es weder mehrheitsfähige noch gute Gesetze gibt. Dieser Prozess wurzelt in einer liberalen Staatsauffassung und führt schliesslich zu einem besseren Politikergebnis. Was ist unter einem guten Gesetz oder guter Gesetzgebung zu verstehen? In seiner Botschaft zur formellen Bereinigung des Bundesrechts aus dem Jahr



2007² listet der Bundesrat sechs Kriterien auf, denen staatliche Regulierung genügen muss. So ist gute Gesetzgebung 1) rechtmässig und kommt 2) in einem rechtlich einwandfreien Verfahren zustande. Sie muss bestimmten 3) materiellen und 4) formalen Qualitäten entsprechen. Sie soll 5) sparsam sein, womit gemeint ist, dass ein Gesetz nur dann gemacht werden soll, wenn es tatsächlich nötig ist. Zu guter Letzt soll staatliche Regulierung 6) dem Grundsatz der Stabilität genügen. Ein zu «hohes Produktions- und Anpassungstempo», so der Bundesrat, sei «der Qualität der Gesetzgebung abträglich».

Von besonderem Interesse in diesem Zusammenhang ist die materielle Qualität guter Regulierung. Der Bundesrat versteht darunter den Anspruch, gute Gesetzgebung solle den «gesellschaftlichen Erwartungen und

Bedürfnissen Rechnung tragen». Gleichzeitig solle sie dazu beitragen, «gesetzte Ziele» zu realisieren. Solche Ziele setzen ein Problem voraus, das mittels Regulierung wirksam gelöst werden kann. Wir dürfen vermuten, dass diese materielle Qualität im Zentrum der Lobbying-Kritik steht: Wenn ein Gesetz ein Problem, das in den Augen der Gesellschaft notwendigerweise gelöst werden muss, nicht wirksam löst, weil Einflussnahme und Partikularinteressen dies verhindern, dann genügt dieses Gesetz den materiellen Ansprüchen nicht. Wir wollen für unsere Zwecke mit vereinfachten Kriterien arbeiten und sagen, dass ein Gesetz dann gut ist, wenn es notwendig und wirksam ist. Der Befund der Notwendigkeit sollte dabei von einer Mehrheit der Gesellschaft geteilt werden. Wir werden im Folgenden einen Blick werfen auf

Interessenvertretung, wie sie im Parlament vorkommt und dabei nach dem Zusammenhang von Interessenvertretung und direkter Demokratie fragen. Nicht betrachtet wird die anwaltschaftliche Vertretung von Interessen im Umwelt- oder Tierrecht. Zwar entsenden auch NGO wie Greenpeace und Pro Natura Lobbyisten in das Parlament, jedoch werden diese nicht von der üblichen Lobbying-Kritik erfasst. Das hat wohl damit zu tun, dass sich Umwelt-Lobbyisten zumeist für öffentliche Güter, wie etwa saubere Luft oder funktionierende Ökosysteme, einsetzen. Sie vertreten damit die Interessen jener Öffentlichkeit, die diese Güter nutzt und bleiben so weitestgehend verschont von der Kritik.

Lobbying als Teil des Meinungsbildungsprozesses

Wenn Bürgerinnen und Bürger an die Urne gehen oder ihr Stimmcouvert in den Briefkasten einwerfen, dann haben sie eine Entscheidung gefällt und die Abstimmungsunterlagen entsprechend ausgefüllt. Sie haben sich ihre Meinung gebildet, indem sie verschiedene Informationen und Argumente zum Sachgeschäft aufgenommen und schliesslich gegeneinander abgewogen haben – so zumindest in der idealtypischen Vorstellung. In der Realität sind wir natürlich durch soziale und wirtschaftliche Beziehungen, durch Werthaltungen und vielleicht auch persönliche Betroffenheit beeinflusst.

Politikwissenschaftler bezeichnen dies als Prädisposition. Ob wir JA oder NEIN sagen zu einer Vorlage, ist ebenso der Analyse wie der Intuition geschuldet, und das ist auch gut so. Denn unabhängig davon, welche Prädisposition beim Stimmbürger wirkt, der Prozess der Meinungsbildung, des Abwägens, findet gleichwohl

statt. Manchmal bewusst langsam, oft schnell und intuitiv.

Nicht anders ergeht es den Parlamentarierinnen und Parlamentariern. Auch sie wägen ab, kalibrieren mögliche Positionen an ihren Werten und jenen ihrer Partei. Auch sie konsumieren News und Argumentarien, benötigen Informationen zu einem Sachgeschäft. Schliesslich sind sie vom Souverän entsandte Repräsentanten, Vertreterinnen und Vertreter des Stimmvolks, beauftragt in dessen Namen Gesetze zu erlassen. Die Informationen und Daten zu einem Geschäft liefern nun zum einen die Verwaltung und zum anderen die Interessenvertreter der Anspruchsgruppen, die von einer Regulierung betroffen sind. In aller Regel handelt es sich dabei um Mitarbeitende von Verbänden, Interessengemeinschaften, Vereinen und den Kantonen.

Um das besser zu verstehen, müssen wir uns in die Lage eines Parlamentsmitglieds versetzen, das eine Entscheidung fällen muss. Stellen Sie sich vor, Sie seien Mitglied der parlamentarischen Kommission, welche die Reform des Bundesgesetzes über die berufliche Vorsorge (BVG) zu beraten hat. Um zu einem vernünftigen und möglichst objektiven Schluss zu kommen, müssen Sie die verschiedenen Elemente der Reform zunächst einzeln und schliesslich im Verbund betrachten. Da sind der Koordinationsabzug, die Eintrittsschwelle oder der Umwandlungssatz, um nur einige zu nennen. Sie alle wirken unterschiedlich auf die Betroffenen der Reform. Die Liste dieser Betroffenen ist lang: Es gibt die Jungen, die Rentnerinnen und Rentner, die grossen und die kleinen Arbeitgeber, die Selbstständigen, die Frauen, die Arbeitnehmenden, die Tieflohner, die Pensionskassen. Im Gesetzgebungsprozess werden sie

vertreten von Gewerkschaften, Frauenorganisationen, Branchenverbänden und so weiter. Jede dieser Anspruchsgruppen wird nun die eigene Betroffenheit ins Zentrum ihrer Beurteilung und ihrer Position stellen. Dazu werden Daten gesammelt und Studien in Auftrag gegeben. Es versteht sich dabei von selbst, dass die Qualität der Daten erheblichen Einfluss auf deren Bedeutung im Meinungsbildungsprozess ausübt. Schliesslich werden diese von politischen Gegnern meist genau analysiert und auf Unstimmigkeiten abgeklopft. Jede Anspruchsgruppe will also möglichst belastbare und solide Aussagen in den Prozess einbringen, was die Qualität der Information insgesamt erhöht. Man sieht, die Komplexität eines solchen Geschäfts ist gross, und sie wird noch grösser, wenn man sich bewusst macht, dass die Realität nicht widerspruchsfrei ist. Das bedeutet, dass es immer wieder Zielkonflikte gibt, und verschiedene Studien zu ein und derselben Frage unterschiedliche Ergebnisse liefern können. Abschliessend müssen die Erkenntnisse über die Auswirkungen der Reform einer politischen Beurteilung unterzogen werden. Dabei geht es um die Frage der gesellschaftlichen Erwartung resp. darum, ob eine Reform ihre selbstgesetzten Ziele erreicht. Das ist eine sehr schwierige Aufgabe, und sie ist ohne das Wissen und die Positionen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen nicht zu bewältigen. Sie erst ermöglichen die Analyse und politische Beurteilung einer Vorlage. Jeder Gesetzesentwurf, der ohne auskommen will, muss zwangsläufig scheitern am Anspruch der materiellen Qualität. Wie wichtig dieses vielschichtige Wissen ist, erkennen wir schon daran, dass Interessenvertretung im Schweizerischen Gesetzgebungsprozess

institutionell angelegt ist. Bevor der Bundesrat dem Parlament einen Entwurf zu einer Regulierung vorlegt, ordnet er (oder eine parlamentarische Kommission) bei Vorlagen einer gewissen Tragweite eine Vernehmlassung an. Dabei handelt es sich im Kern um eine organisierte, nach bestimmten Regeln verfasste Möglichkeit zum Positionsbezug für die politischen Anspruchsgruppen. Die Vernehmlassung sondiert also vor, wo es Widerstand geben könnte, sie greift Daten und Informationen zum Regulierungsgegenstand ab, sie prüft, ob und wo sich Allianzen bilden. Die Verwaltung formuliert es so: Mit einer Vernehmlassung werden «die Vorhaben des Bundes auf ihre sachliche Richtigkeit, Vollzugstauglichkeit und Akzeptanz hin geprüft».³ Das ist sehr nahe an der in diesem Text verwendeten Definition eines guten Gesetzes. Was sind nun die Gründe für diesen institutionellen Willen zum Konsens? Nun, es liegt auf der Hand. Wird ein Gesetz nicht breit akzeptiert und kein Interessensausgleich gefunden, dann droht das Referendum. Um diesen Ausgleich zu schaffen und referendumssichere Vorlagen zu zimmern, müssen die Interessen bekannt sein und schliesslich von der Politik gewogen werden. Gerade die schweizerische direkte Demokratie, so dürfen wir schliessen, ist ohne Interessenvertretung nicht denkbar. Das Parlament riskierte den andauernden gesetzgeberischen Schiffbruch.

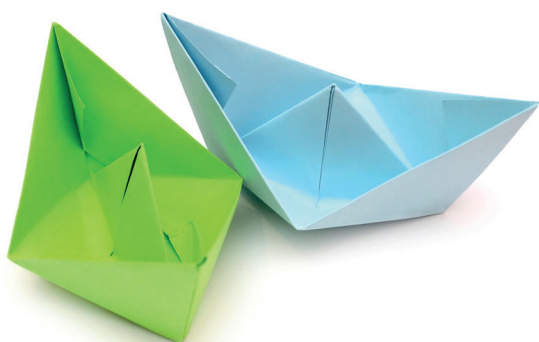
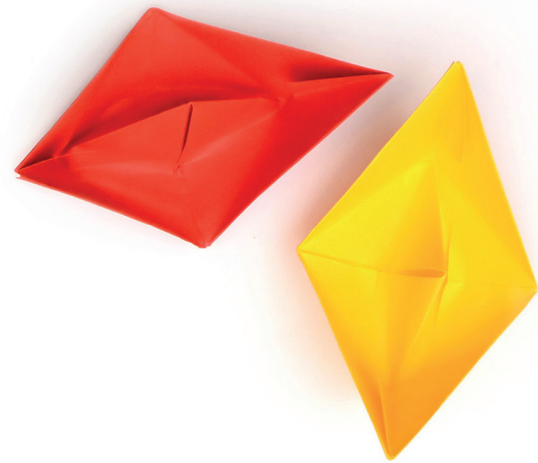
Berechtigte Kritik

Interessensausgleich und vorbedingend die Interessenvertretung sind also für das Funktionieren unserer Demokratie entscheidende Faktoren. Das heisst aber nicht, dass Lobbying sich jeder Kritik entzieht. Zwei Punkte möchte ich hervorheben. Erstens: Die

Transparenz-Gebote in Bezug auf Lobbying sind in der Schweiz im Vergleich zu anderen Staaten schwach ausgeprägt. Zweitens: Das ebenfalls unsere Demokratie prägende Milizsystem verursacht bei Ratsmitgliedern Interessenkonflikte, denen bislang zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Im Gegensatz zur Schweiz kennen viele Länder, darunter Deutschland oder die USA, ein so genanntes Lobbyregister. Auch die EU führt ein solches Verzeichnis. Darin sind sämtliche Interessenvertreter und Interessenvertreterinnen sowie die Treffen, die diese mit Amtsträgern zu bestimmten Themen abhalten, erfasst. Die Informationen des Registers sind öffentlich zugänglich. Damit schaffen diese Staaten Transparenz und stärken – im guten Fall – das Vertrauen in die Interessenvertretung und den politi-

schen Gesetzgebungsprozess. In der Schweiz gab es wiederholt Versuche, ein Akkreditierungssystem einzuführen, zuletzt von FDP-Nationalrat Andri Silberschmid und der Staatspolitischen Kommission des Nationalrates im Jahr 2021. Bis jetzt sind diese Versuche allesamt gescheitert. Aktuell können Ratsmitglieder je zwei sogenannte Zutrittsbadges für das Bundeshaus an Personen ihrer Wahl vergeben. Das sind meist persönliche Mitarbeitende, Familienangehörige oder eben Interessenvertreter. Eine öffentlich einsehbare Liste gibt Namen und Interessenbindungen dieser Personen wieder. Das ist vernünftig und stellt ein Mindestmass an Transparenz sicher. Zwei Probleme aber bleiben ungelöst: Zum einen liegt es so in der Hand der Ratsmitglieder zu entscheiden, welche Interessen überhaupt vertreten werden dürfen. Das führt zur Marginali-



sierung von Interessen und schliesslich zu einem Demokratiedefizit. Zum anderen befördert der ungehinderte Zugang in das Bundeshaus ohne Registrierung der Aktivitäten eine Art Walk-in Lobbyismus. Ich verstehe darunter einen unstrukturierten Lobbyismus, der ad hoc Themen aufgreift und zufällige Zusammentreffen sucht. Diese wortwörtliche Nähe zwischen Lobbyisten und Ratsmitgliedern ist gerade letzteren zunehmend ein Dorn im Auge. So stellte die Staatspolitische Kommission in ihrer Antwort auf die Motion Reiman, die 2009 ein transparentes Lobbyregister forderte, fest, dass es «ein allgemeines Unbehagen über die massive Vermehrung des Lobbyings in den letzten Jahren» gibt.⁴ Die Kritik der Kommission ist nachvollziehbar. Es entspricht einer professionellen Auffassung von Interessenvertretung, dass diese grundsätzlich sachbezogen und prozessual erfolgen sollte. Damit meine ich, dass Inhalt und ein strukturierter Ablauf der Beziehungsebene vorgehen müssen.

Der zweite Punkt umfasst die Situation, die Ständerat Beat Riederer 2019 veranlasste, im Parlament ein Verbot «von bezahlten Mandaten im Zusammenhang mit der Einsitznahme in parlamentarischen Kommissionen»⁵ zu fordern. Riederer wollte damit sicherstellen, dass Ratsmitglieder «keine bezahlten Mandate von Unternehmen oder Organisationen annehmen dürfen, die von rechtlichen Regelungen betroffen sein könnten, für deren Beratung diejenigen Kommissionen zuständig sind, denen das Ratsmitglied angehört». Riederer war bewusst, dass solche Interessenkonflikte (auch) dem Milizsystem entspringen. Aus diesem Grund sollten vom Verbot insbesondere jene Mandate ausgenommen werden, die das

«Ratsmitglied im Rahmen seiner hauptberuflichen Tätigkeit ausübt». Die Situation ist vertrackt: Einerseits ist es gewollt, dass Ratsmitglieder einer beruflichen Tätigkeit nachgehen, dass sie dort erworbene Erfahrungen und Kenntnisse in das Parlament tragen. Das ist der Kern des Milizsystems. Andererseits kann diese Situation zu Interessenkonflikten führen, die das Vertrauen in die parlamentarische Arbeit beeinträchtigen. Riederer sprach in einem Interview davon, «offenkundige» Konflikte verhindern zu wollen,⁶ insbesondere solche, die durch zeitliche Nähe zwischen Beratung in der Kommission und der Übernahme von neuen Mandaten auffallen. Der Walliser Ständerat bringt hier einen sehr wichtigen Punkt in die Diskussion, und er lieferte einen richtigen und pragmatischen Ansatz, um ein systemimmanentes Problem zu lösen.

Im Oktober 2022 schrieb die Staatspolitische Kommission des Ständerates den Vorstoss jedoch ab. Zwar stimmten die Kommissionen beider Räte der Parlamentarischen Initiative zunächst zu, kamen aber in der Folge, auch gestützt auf ein Rechtsgutachten des EJPD, zum Schluss, sie sei nicht umsetzbar. Zu schwer wogen Fragen der Wirtschaftsfreiheit und der Gleichbehandlung aller Ratsmitglieder. Was an praktischen und rechtlichen Fragen scheiterte, bleibt indes zentral für unsere Demokratie und insbesondere für die «Glaubwürdigkeit des Parlaments», wie Riederer sich ausdrückte. Die Vorstellung und der Glaube nämlich, dass beide «Seiten» – Interessenvertreter und Ratsmitglieder – nach bestem Wissen und Gewissen ihre Positionen erarbeiten, einbringen und in einem kooperativen System ein gutes Politikergebnis hervorbringen.

Schlussbetrachtungen

Lobbying und Interessenvertretung sind in einer Demokratie legitim. Insbesondere im direktdemokratischen System fördern sie die Akzeptanz einer Regulierung und stellen deren Vollzugstauglichkeit sicher. Das ist wichtig, damit ein Land reformfähig bleibt. Die Reformfähigkeit der Schweiz wurde in den letzten Jahren häufig angezweifelt. Angesichts der vielen gescheiterten Vorlagen eine berechtigte Kritik. Die Gründe dafür sind vielschichtig, aber ich vermute, dass das Ausmass sowie die Art und Weise der Interessenvertretung und des Interessenausgleichs eine nicht unwesentliche Rolle spielen. Die politischen Parteien haben heute eine Vielzahl referendumsfähiger Organisationen im Nacken. Das führt dazu, dass insbesondere die Polparteien ihre Interessen zunehmend kompromissloser verhandeln. Das zeigt sich auch in der Entwicklung der Anzahl Referenden. Sie steigt seit Jahren kontinuierlich an. Allein in den letzten drei Jahren stimmte der Souverän über sieben Referenden ab, davon wurden vier von links und zwei von rechts ergriffen (das Referendum zum E-ID-Gesetz wurde von links nicht ergriffen, aber unterstützt). Gerade die linken Parteien zeigten sich dabei erfolgreich und gewannen alle Referenden. Der sogenannte Oppositionserfolg, der auch Volksinitiativen berücksichtigt, beträgt in der laufenden Legislatur satte 30 Prozent.⁷ Im Zeitraum 2000 bis 2019 betrug er lediglich 18 Prozent. Diese Entwicklung ist augenfällig und sie wirkt

selbstverstärkend. Schliesslich erscheint es immer attraktiver, das Referendum zu ergreifen. Das Parlament muss diese Entwicklung ernst nehmen und die eigene Verhandlungsfähigkeit wieder stärken. Der Interessenausgleich ist für ein Gesetzgebungsprojekt essenziell. Zu wenig davon, und die Akzeptanz ist dahin. Zu viel und wir haben ein verwässertes, unwirksames Gesetz. Dieser Balanceakt ist schwierig zu meistern, aber wir dürfen ihn unserem Parlament zutrauen.

Fussnoten

- 1 Ein Auszug aus der Studie findet sich in dieser Ausgabe ab S. 6.
- 2 <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2007/885/de>.
- 3 www.parlament.ch.
- 4 Stellungnahme der Staatspolitischen Kommission des Nationalrates vom 5. Februar 2010.
- 5 Parlamentarische Initiative 19.414. <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefft?AffairId=20190414>.
- 6 <https://lobbywatch.ch/de/artikel/es-geht-mir-um-glaubwuerdigkeit-des-parlaments>.
- 7 Informationen von gfs.bern.

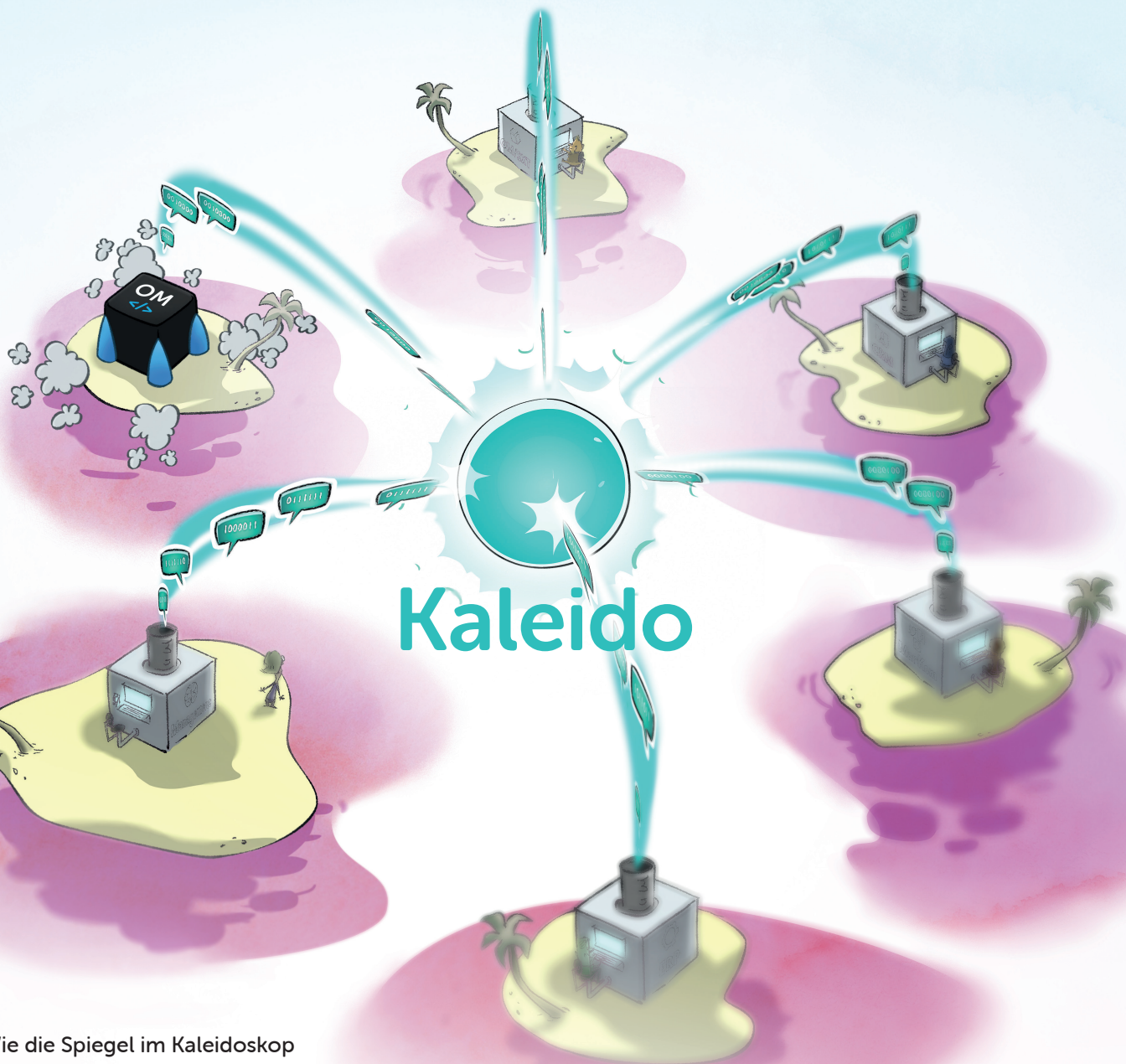
Der Autor



Patrick Marty / patrick.marty@cr-k.ch

Patrick Marty ist Partner und Mitglied der Geschäftsleitung bei CRK, einer Kommunikationsagentur mit Schwerpunkt Public Affairs, PR, Campaigning und Strategische Kommunikationsberatung. Er hat an der Universität Zürich Politikwissenschaften studiert und ein Nachdiplomstudium in Business Administration an der ZHAW absolviert. Er ist Stiftungsrat bei Pro Senectute Kanton Zürich.

OM has landed!



Wie die Spiegel im Kaleidoskop ein Gesamtbild erzeugen, ordnet die Data-Plattform «Kaleido» die Daten aus den verschiedenen Systemen zu einer aussagekräftigen Gesamtsicht auf die Organisation, ihre Prozesse und Daten. Die Anbindung von OM ergänzt sie mit einer 360°-Sicht auf Spendende, Mitglieder und weitere Stakeholder.

Lobbying für Nonprofit-Organisationen – Erkenntnisse aus der Praxis

Felix Wirz

Dieser Beitrag zeigt anhand einiger Stichworte auf, wie Nonprofit-Organisationen (NPO) Lobbying für sich nutzen können und unter welchen Situationen dies relevant wird. So sollten NPO ihre eigenen Interessen (er-)kennen und sich um entsprechende Glaubwürdigkeit und Reputation bemühen. Sie verfügen über vertieftes Wissen in ihren Dossiers und können Regulierungen auf ihre Tauglichkeit hin beurteilen. NPO können mit Mitgliedern und Sponser:innen eine beachtliche Mobilisierung erzeugen und auch in Verhandlungen auf Entscheidungsträger:innen einzuwirken.

Nonprofit-Organisationen bewirken mit ihren Tätigkeiten viel im näheren oder weiteren Umfeld. Sobald sie nicht nur die eigenen Projekte, sondern auch den umgebenden rechtlichen Rahmen im Auge haben, kommt die Politik ins Spiel. Über politische Entscheide kann das Recht erweitert oder abgeändert werden. Die direkte Kommunikation mit den Entscheidungsträgern der Politik wird dabei als Lobbying bezeichnet. Anhand einiger Stichworte wird aufgezeigt, welche spezifischen Situationen Nonprofit-Organisationen antreffen und welche Stärken Sie in die Waagschale werfen können.

Interessen

Einen Branchenverband betreffen spezifische Vorschriften zu seiner Branche sowie die allgemeine Wirt-

schafts- und Steuerpolitik. Ein Personalverband setzt den Fokus vermutlich stärker auf arbeitsrechtliche Vorgaben und Bildungspolitik. Beide Verbände interessieren sich auch für die Themen der anderen Seite, denn gute Ausbildungen sind in Zeiten des Fachkräftemangels sowohl für die Arbeitgeber als auch für die Arbeitnehmenden relevant.

Dieses Beispiel zeigt: Am Anfang jeder Interessenvertretung steht eine sachliche Analyse der eigenen Interessen. Welche (aus eigener Sicht) positiven Elemente enthält das geltende Recht, und welche Lücken kommen darin möglicherweise vor? Ist eine Organisation von aktuellen politischen Geschäften positiv oder negativ betroffen? Braucht es möglicherweise ein proaktives politisches Vorgehen, um einen Missstand zu beheben (Agenda Setting)?

Nonprofit-Organisationen kommt die Aufgabe zu, Interessen der eigenen Organisation zu erkennen, zu formulieren, intern zu konsolidieren, mit Partnerorganisationen zu koordinieren und letztlich gegenüber politischen Entscheidungsträgern und der Öffentlichkeit zu vertreten. Diese Teilschritte sind arbeitsintensiv, sie sind aber Voraussetzung für einen wirkungsvollen Auftritt nach aussen.

Glaubwürdigkeit

Nonprofit-Organisationen wird meist eine grundsätzliche Glaubwürdigkeit attestiert. Im Idealfall haben sie sich durch jahrelange Facharbeit, gekonnte



Kommunikation und überzeugende Personen eine gute Reputation erarbeitet. Der Name verschiedener grösserer NPO wirkt als positiv konnotierter Brand. Dies öffnet manche Türen in der Politik.

Nicht alle Nonprofit-Organisationen sind aber so bekannt und können auf die gleiche Wirkung zählen. Je enger der eigene Fokus und je partikulärer das eigene Interesse ist, desto vehementer kann auch der Widerspruch sein. Glaubwürdigkeit schützt nicht vor Widerspruch.

Die entscheidende Frage ist, ob die vertretenen Interessen als gesellschaftlich anerkannt oder notwendig erachtet werden. So wurde im Jahr 2019 der bezahlte Betreuungsurlaub für Eltern schwer erkrankter Kinder und Jugendlicher beschlossen. Die schwere Situation der betroffenen Kinder und die notwendige Unterstützung durch ihre Eltern waren augenfäl-

lig, das gesellschaftliche Interesse an einer staatlichen Lösung war weitgehend unbestritten. Es stärkt die Glaubwürdigkeit, wenn bei Forderungen herausgearbeitet wird, welches gesellschaftliche Interesse an einer Lösung besteht.

Fachwissen und Praxisbeispiele

Die Bundesverwaltung mit ihren spezialisierten Mitarbeitenden bringt ihr Fachwissen departementsintern oder bei der Beratung von politischen Geschäften in parlamentarischen Kommissionen ein. Auch die Wissenschaft kann eine Rolle spielen, wenn sie Wissen aktiv und zielgruppengerecht in die Diskussion einbringt. Ebenso ist die Stimme der Wirtschaft gefragt, da sie von Regulierungen betroffen ist und ihre positiven oder negativen Auswirkungen benennen kann.

Daneben ist aber auch das Know-how von Nonprofit-Organisationen in ihren Themenbereichen von politischem Interesse. Sie verfügen über vertieftes Wissen in ihren Dossiers und können Regulierungen auf ihre Tauglichkeit hin beurteilen. Besonders wertvoll ist, wenn sie Fallbeispiele aus der Praxis aufbereiten und abstrakte Inhalte damit nachvollziehbar dargestellt werden. Wer nicht nur Meinungen äussert, sondern auf Fakten gestützte Argumente vermittelt, erhält ein besonderes Gewicht.

Mobilisierungsfähigkeit

Im direktdemokratischen System der Schweiz werden gewichtige politische Entscheide durch einen Volkentscheid gefällt. Mit der Volksinitiative wird ein Thema verbindlich auf die Agenda der Politik gesetzt, mit dem Referendum wird ein Parlamentsentscheid einem nachträglichen Volkentscheid unterzogen.

Besonders während der Unterschriftensammlung als auch während der Abstimmungskampagne ist die Mobilisierungsfähigkeit einer Organisation eine entscheidende Grösse. Nonprofit-Organisationen mit ihren namentlich bekannten Mitgliedern sowie Spenderinnen und Spendern sowie ihrer Reichweite in sozialen Medien können dabei eine ihrer Stärken ausspielen. Volksinitiative und Referendum sind demokratisch legitimierte Druckmittel: Die Volksrechte sind in der Bundesverfassung vorgesehen und dürfen von allen interessierten Gruppen benutzt werden. Wirken das dahinerstehende Interesse als zumindest teilweise berechtigt und die Absender als glaubwürdig, so können diese Instrumente schon vor der Volksabstimmung wirken: die eingereichte Volksinitiative kann zu einem direkten oder indirekten Gegenvorschlag führen, die Referendumsdrohung kann Änderungen bei Gesetzesvorhaben bewirken.



Dialog und Verhandlungen

Direkte Kommunikation mit Entscheidungsträgern bedeutet nicht nur, die berechtigten eigenen Interessen vorzubringen, sondern vor allem auch zuzuhören. Dialog ist eine Zweiwegkommunikation, die wichtige Informationen zur Einschätzung des Vorhabens zurückspiegelt. So kann ein Antrag zu einem Gesetzesartikel vom Gegenüber inhaltlich akzeptiert, aber aus formalen Gründen dennoch abgelehnt werden. Eine solche Rückmeldung erhält man nur im persönlichen Dialog, und sie ermöglicht die Kompromissbildung durch eine angepasste Formulierung. Oft ist man unvermittelt in einer Verhandlungssituation, weil das Gegenüber eigene Anliegen filtert und Kompromissmöglichkeiten abtastet. Besonders ausgeprägt gilt das für die Verhandlung betreffend Festhalten oder Rückzug einer Volksinitiative und der dazu notwendigen Punkte eines Gegenvorschlags.

Die meist auf normativer Ebene argumentierenden Nonprofit-Organisationen laufen manchmal die Gefahr, zu stark zu moralisieren und die Interessensebene dabei zu verlassen. Richtig ist, die normative Grundlage zwar mitschwingen zu lassen, aber immer strikt auf der Interessensebene zu argumentieren und dabei auch Inter-

essensübereinstimmungen aus unterschiedlichen Motiven zuzulassen. Letztlich braucht es eine goldene Brücke von der Weltsicht des Gegenübers zum eigenen Anliegen – nicht umgekehrt.

Fazit und Ausblick

Nonprofit-Organisationen weisen eine grosse Bandbreite auf: Von sich als unpolitisch verstehenden NPO bis zu betont politisch wirkenden NGO. Alle sind jedoch vom rechtlichen Rahmen umgeben und von politischen Entscheidungen in ihrem Wirken beeinflusst. Sie können ihrerseits ihre Interessen in der Politik einbringen. Ihre Stärken sind dabei u.a. ihre Glaubwürdigkeit, die Betonung gesellschaftlicher Interessen, ihre Fachkompetenz und ihre Fähigkeit, Mitglieder und Spender:innen bei Bedarf zu mobilisieren.

Der Autor



Felix Wirz / wirz@politimpuls.ch

Felix Wirz ist Verwaltungswissenschaftler mit Weiterbildung zum NPO-Manager VMI sowie zum eidg. dipl. Betriebsausbilder. Er ist Gründer und Geschäftsführer von politimpuls GmbH. Dort berät er Kunden in strategischen Fragen und er leitet das Weiterbildungsprogramm polittraining.

Lobbying in Brüssel: Aktiver Dachverband economiesuisse

Jan Atteslander und François Baur

Die Frage, wie die Schweiz ihr Verhältnis zu Europa und zur Europäischen Union (EU) gestalten soll, zählt zu den wichtigsten der Zukunft. economiesuisse ist der Ansicht, dass nicht nur die Unternehmen, sondern auch jeder Einzelne von uns von der engen Vernetzung mit unseren Nachbarn profitiert. Dieses Proträt zeigt economiesuisse als aktiven Dachverband, der sich in Brüssel für einen ungehinderten Zugang zum europäischen Binnenmarkt einsetzt. Dabei sind der Erhalt und die Weiterentwicklung der Bilateralen für den Verband zentral. economiesuisse analysiert die Entwicklungen innerhalb der EU und setzt sich für Schweizer Wirtschaftsinteressen ein und zeigt in Brüssel einen beidseitigen Nutzen für die Parteien auf.

Für die Schweizer Wirtschaft ist der europäische Binnenmarkt der mit Abstand wichtigste Handelspartner. So gehen rund die Hälfte der Schweizer Güterexporte in diesen Markt, das waren im Jahr 2021 130 Milliarden Franken. Doch nicht nur diese intensive Handelsbeziehung ist Grund für

eine starke Vertretung der Schweizer Wirtschaft in Brüssel.

Die Schweizer Unternehmen sind auch Investoren in diesem Markt. So haben viele Schweizer Unternehmen Tochtergesellschaften und Niederlassungen in ihrem wichtigsten Absatzmarkt.

Insgesamt belaufen sich die Direktinvestitionen der Schweizer Unternehmen auf insgesamt 565 Milliarden Franken (Kapitalbestand 2021), über 800 000 Personen sind bei Schweizer Unternehmen in der EU direkt beschäftigt. Die Schweizer Wirtschaft ist damit nicht nur einer der wichtigsten Investoren in allen Sektoren der EU, sondern auch von den wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen unmittelbar betroffen.

Aktive Rolle bei BusinessEurope und EFTA

Aus diesen Gründen wurden economiesuisse, genauer dessen Vorgängerorganisation «Vorort», und der Schweizer Arbeitgeberverband (SAV) bereits 1974 Mitglied beim europäischen Wirtschaftsdachverband BusinessEurope, damals «UNICE». Als dann bei der Schaffung des europäischen

European Business Federation «BusinessEurope»

Businesseurope vertritt insgesamt 41 nationale Wirtschaftsdachverbände aus insgesamt 35 europäischen Ländern. Economiesuisse und der SAV sind beide Vollmitglieder. BusinessEurope wird in Brüssel dank ihrer breiten Mitgliedschaft als «Stimme der Wirtschaft» anerkannt. Der Verband setzt sich für gute Rahmenbedingungen für die Wirtschaft und Reformen ein. Dies umfasst Freihandelsabkommen, WTO, Unternehmensrecht, Fiskalfragen, Forschung, Ausbildung, Energie und Klima sowie Sozialreformen.

Binnenmarktes die damalige EG immer wichtiger wurde, hat economieuisse zusammen mit dem SAV seit 1989 ein eigenes Büro in Brüssel eröffnet. Es ist mit zwei Personen zwar die kleinste Geschäftsstelle von economieuisse, dafür aber die einzige im Ausland. Für economieuisse ist auch die European Free Trade Association (EFTA) von zentraler Bedeutung. Die EFTA hat ihren Hauptsitz in Genf, der Zweitsitz in Brüssel ist jedoch grösser. Die Sozialpartner aller EFTA-Länder sind in einem Konsultativgremium vertreten. Dieses Consultative Committee ist ein Sounding Board für die EFTA als Organisation wie auch die EFTA-Regierungen in sämtlichen Belangen des Europäischen Wirtschaftsraums (EWR) und der EFTA-Freihandelsabkommen. Zudem gibt es gerade in Brüssel einen regelmässigen Austausch mit der EU-Kommission oder dem Europaparlament. Für economieuisse ist Brüssel somit wichtig und herausfordernd zugleich.

Das Lobbying in Brüssel unterscheidet sich in mancher Hinsicht von der nationalen Ebene. Dies liegt sicher an der Grösse. In Brüssel arbeiten bei den verschiedenen EU-Institutionen 60 000 Personen. Es gibt aber auch institutionelle Aspekte. Neben dem Europaparlament und der EU-Kommission sind es vor allem die Mitgliedstaaten, welche die zentralen Entscheidungen treffen. So betrachtet braucht es parallele Diskussionen auf nationaler Ebene wie auch auf der EU-Ebene, um die Sichtweise der Wirtschaft einzubringen.

Die Schätzungen zur Anzahl der Lobbyisten schwanken stark zwischen 15-25 000. Das Transparenzregister der EU zählt 13 366 eingetragene Lobbyisten (Stand 31.12.2021).

Schätzungen zufolge arbeiten rund ein Drittel der Lobbyisten bei NGOs. Brüssel ist ein Knotenpunkt der Kommunikation: Es werden 860 akkreditierte Journalistinnen und Journalisten gezählt.¹



Vielseitige Aufgabenstellung

Aufgrund der engen Vernetzung mit dem europäischen Binnenmarkt ist es für die Schweizer Wirtschaft sehr wichtig, sich früh mit den Entwicklungen in der EU auseinanderzusetzen. Diese analytische Arbeit nimmt viel Energie in Anspruch und erfolgt über die direkte Mitarbeit in den Gremien von BusinessEurope und der EFTA sowie durch eigene Aktivitäten. economiesuisse setzt sich dabei zusammen mit Partnerorganisationen für offene Märkte, nachhaltige Staatsfinanzen und marktorientierte Lösungsansätze ein. In der gegenwärtigen Situation kann nicht behauptet werden, dass diese Positionen leicht Mehrheiten finden – falls überhaupt.

Genauso zentral ist der Einsatz für die Schweizer Wirtschaftsinteressen. Hier bringt sich economiesuisse als Dachverband ein. Da die Schweiz der viertwichtigste Wirtschaftspartner der EU ist, braucht es diesen Austausch auch aus Sicht der EU selbst. Diese Direktkontakte erfolgen nicht nur über Brüssel, sondern ganz besonders auch über die EU-Mission in Bern. Es ist zwar bekannt, dass die Schweiz und die EU enge Wirtschaftsbeziehungen haben, aber deren konkrete Ausgestaltung und der beidseitige Nutzen müssen immer wieder aufgezeigt werden.

economiesuisse ist nicht der einzige Akteur der Schweizer Wirtschaft in Brüssel. Unsere Mitglieder und auch viele Schweizer Unternehmen sind in Brüssel aktiv, zum Teil mit eigenen Niederlassungen. Dadurch ergibt sich ein feinmaschiges Netz zum Informationsaustausch. Angesichts der institutionellen Komplexität der EU ist dies sehr wertvoll.

Fazit und Ausblick

Auch in den kommenden Jahren wird gerade die EU weiterhin grosse Projekte mit entsprechender Bedeutung für die Unternehmen lancieren. Schlagworte sind hier sicher Transformation zu mehr Nachhaltigkeit, Klima- und Energiepolitik, Forschung und Entwicklung sowie Aussenbeziehungen. Gerade für Schweizer Wirtschaft wird daher eine gute Präsenz auch in Zukunft wichtig bleiben.

Für die Wirtschaftspolitik der EU insgesamt braucht es gut aufgestellte Verbände wie BusinessEurope und der Branchen, welche sich klar für die Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit einsetzen. In einem zunehmend interventionistisch geprägten Umfeld wird das hohe Anforderungen stellen.

Fussnote

¹ europa.blog, Herne, Deutschland.

Die Autoren



Jan Atteslander / jan.atteslander@economiesuisse.ch

Dr. Jan Atteslander studierte Ökonomie, Betriebswirtschaft und Politik an der Universität Bern. In seiner Promotion befasste er sich eingehend mit Investitionstheorien. Von 1997 bis 2008 zeichnete war Mitglied der Geschäftsleitung. Seit 2008 ist er Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizer Wirtschaftsdachverbandes economiesuisse und leitet den Bereich Aussenwirtschaft. Er ist Mitglied in mehreren Gremien internationaler Wirtschaftsverbände.



François Baur / francois.baur@economiesuisse.ch

François Baur hat an den Universitäten von Genf und Zürich Jura studiert und sein Studium 1988 mit einem Lizentiat beendet. Von 1992 bis 2003 arbeitete er als Rechtskonsulent/stv. Leiter des Rechtsdienstes im Bundesamt für Kultur. Von 2003 bis Januar 2009 arbeitete er im EFTA Sekretariat in Brüssel für den Europäischen Wirtschaftsraum EWR. Seit Februar 2009 leitet er das Brüsseler Büro und vertritt economiesuisse und den Schweizerischen Arbeitgeberverband beim europäischen Wirtschaftsverband BusinessEurope als deren ständiger Vertreter.

Légitimité du lobbying : une simple question de mots ?

Michaël Gonin

Une étude récente du VMI démontre l'importance du lobbying pour le système politique suisse. En parallèle, l'actualité du Crédit Suisse soulève de nombreuses questions sur le rapport de force entre un (grand) acteur privé et l'État sensé poser le cadre pour l'action des acteurs privés. Prise au milieu de ces événements, la population se méfie du lobbying tout en en reconnaissant l'importance. La nuance se trouverait-elle dans la définition de certains termes ?

Le lobbying représente une activité essentielle du processus démocratique, qui permet aux différents groupes d'une société de faire entendre leurs besoins, envies, avis et aspirations auprès de la société en général ainsi qu'auprès de l'appareil étatique. Dans ce sens, une très grande partie de la population et des acteurs politiques lui reconnaissent une légitimité. C'est du moins ce qui ressort d'une récente étude sur le lobbying menée conjointement par le VMI et gfs.bern, et d'où sont tirées les informations empiriques de cette chronique.¹

Ceci n'est pas surprenant : une grande partie de la population reconnaît la légitimité d'interpeler, en faveur de la fanfare du village ou de la nouvelle place de jeux du quartier, un membre du conseil communal que l'on croise au café du village. Et d'une certaine manière, ce genre d'échange représente une forme de lobbying, même si la

majorité de la population peinera à considérer cette démarche comme identique au lobbying tel qu'on l'imagine dans les coulisses d'un parlement fédéral.

Il semble donc y avoir deux visions du lobbying. La définition officielle qui se focalise sur le rôle premier d'information, indépendamment de la taille des acteurs ou de la cause défendue. Dans ce sens, l'exemple ci-dessus du café du village entre dans la définition d'un lobbying reconnu, valorisé et légitimé par la société. La deuxième définition, qui semble prévaloir dans l'esprit de la population, réduit le lobbying à des pratiques peu transparentes de manipulation réservées à ceux qui ont des moyens importants. Partant, la population suisse le voit dans l'ensemble de manière relativement critique.

Lobbying et intérêt public

La récente faillite du Crédit Suisse, liée à l'incapacité des autorités à contrôler suffisamment bien cet acteur pour anticiper et corriger cette déroute ainsi qu'à la réaction consternée des politiciens, médias et population, illustre bien cette double définition. La conclusion de l'étude du VMI rappelle l'importance, lorsque nous établissons des lois qui concernent un groupe d'acteurs de la société, d'écouter ces acteurs pour comprendre leurs besoins et capacités à appliquer les nouvelles normes.

Mais 'importance' peut avoir deux significations. La première est celle imaginée par le rapport : la nécessité de tenir compte, dans les décisions, des parties prenantes et de les rendre participantes au processus. Sans cela, la légitimité du processus démocratique peut être menacée – et donc le lobbying est important. Le deuxième sens du mot 'important' renvoie à la taille de quelque chose. Et là, la débâcle du Crédit Suisse pointe probablement vers une des limites du lobbying actuel. Certes, il reste important dans le sens de nécessaire. Mais dans ce cas, l'influence dans le processus s'est révélée trop importante, en termes de moyens investis et d'influence prise, pour garantir la mise en place d'un cadre permettant d'atteindre les objectifs de la société : éviter la faillite d'une banque *too big to fail*. D'autres exemples pourraient être cités dans la politique suisse, tels que le contrôle des assurances maladie obligatoires ou la diminution des émissions CO² des voitures neuves en Suisse. Dans ces trois cas, le lobbying a fait davantage que de partager son point de vue et ses besoins. Il a pu influencer le résultat de décisions en sa faveur par une implication importante en termes de moyens. Et c'est ici probablement que se joue la légitimité de ce que je nommerais le grand lobbying. Les lobbyistes sont perçus par la population comme transmettant des informations peu fiables dans le but de représenter uniquement leur propre intérêt. Plutôt que de participer à une recherche commune d'un bien commun (une activité légitime et nécessaire), certains lobbyistes visent à contrôler un processus démocratique dans le but d'obtenir le résultat qu'ils recherchent. Dans les trois exemples ci-dessus, le résultat est un grand gâchis du bien public au profit d'intérêts de groupes d'acteurs très spécifiques.

À nouveau, le sens des mots est important. Le lobbying comme moyen de communiquer ses besoins et envies n'est pas remis en question par la population ni par les autorités à qui s'adresse le lobbying. Ce qui n'est pas accepté par la population selon l'étude, c'est l'utilisation du lobbying dans le but d'interférer dans le processus de recherche d'un bien commun pour 'tirer la couverture de son côté'. Et sur ce point, la comparaison des résultats entre l'enquête de 2011 et celle de 2022 semble relever des tendances inquiétantes, qui pointent vers un glissement d'un lobbying 'participatif' à un lobbying 'agressif'. Ainsi, entre 2011 et 2022, le fait de respecter la position opposée ou de rester modéré dans ses interventions semble perdre en importance dans la définition du bon lobbying. Partant, se pose la question qui ne semble pas résolue dans cette étude lorsque le lobbying est considéré comme efficace (*erfolgreich* en allemand). Est-il considéré efficace dans le sens qu'il contribue à une meilleure poursuite du bien commun ou efficace dans le sens qu'il permet aux lobbyistes d'influencer dans leur direction le processus démocratique? On voit bien que la légitimité du lobbying aux yeux de la population dépendra fortement du type d'efficacité poursuivie par les lobbyistes.

L'enjeu de la crédibilité

Sur cette question, la moitié des sondés dans la population semblent avoir tranché en faveur de la définition 'orientée influence' du lobbying, puisqu'ils désireraient totalement interdire le lobbying. Ils sont encore bien davantage (80 %) à le désirer beaucoup plus transparent.

Face à cette fronde de méfiance qui découle peut-être de confusions dans les notions développées ci-dessus, il est temps de réfléchir à une réforme peut-être plus profonde qu'imaginée. Le glissement qui semble apparaître, d'un lobbying que je nommerais 'participatif' vers un lobbying 'agressif', met en danger non seulement la légitimité du lobbying, mais également l'équilibre et l'objectif mêmes du processus démocratique. C'est en effet la légitimité même de la démocratie qui se retrouve en péril si une part importante des citoyens doutent de l'autonomie de décision nécessaire de l'appareil politique.

Face à ce constat, il s'agit peut-être moins de réorienter certaines activités du lobbying (qui pour la plupart ne sont pas contestées en tant que telles), que l'état d'esprit et la visée du 'grand lobbying' qui s'est fortement développé ces dernières décennies.² Dans le cas d'un lobbying participatif, la transparence ne pose pas de problème : chaque politicien/ne dévoile volontairement ses liens d'intérêts, les rencontres avec des groupes d'intérêts et les montants ou avantages reçus par divers organismes. De même, les groupes d'influence n'ont aucune réticence à dévoiler leurs stratégies, pratiques et moyens investis pour participer à une recherche du bien commun qui va bien au-delà des jeux d'influence pour collaborer à un projet sociétal commun.

Dans le cas d'un lobbying que je qualifie d'agressif, les mêmes outils et activités peuvent être utilisés (informations aux médias, contacts avec les parlementaires, prises de position, etc.), mais l'état d'esprit est différent. Le but est la prise d'influence ; la transparence est limitée et les liens

d'intérêts minimisés (l'influence inconsciente est toujours plus efficace) ; le but n'est plus le bien commun mais la lutte pour son intérêt propre. La vision de la politique change d'une collaboration pour le bien commun vers une lutte pour imposer 'sa' vision du bien commun, respectivement le bien commun est réduit au résultat des luttes d'acteurs centrés sur eux-mêmes.³

Si les états d'esprit et les buts poursuivis changent aussi radicalement, la légitimité du système de lobbying lui-même, plutôt que des outils utilisés, est menacée. Plus fondamentalement, c'est la légitimité du processus démocratique qui sera remis en cause par certaines franges de la population. Et dans ce cas, il va sans dire que les risques de radicalisation, d'incivilités ou de révoltes contre certaines instances deviennent sérieux.

Les solutions se trouvent alors moins dans une régulation des pratiques de lobbying elles-mêmes que dans leur inscription dans une démarche démocratique qui peut garantir la participation de tous les groupes d'intérêts, indépendamment de leurs moyens. De plus, la transparence (demandée selon l'étude également par les lobbyistes) peut aider à mieux identifier les risques de manipulation. Elle reste pour l'instant très lacunaire.

Une telle réorientation du grand lobbying demande un profond changement d'état d'esprit, que ce soit au niveau local quand je milite pour mes intérêts propres ou au niveau national voire supranational. Elle ne peut se faire au travers de lois. Mais tant qu'elle n'est pas réalisée, il est probable qu'un cadrage légal soit nécessaire pour éviter les abus, par quelques-uns, d'un système qui sur le fond est inhérent au processus démocratique.

Notes

- 1 Voir à ce sujet l'étude publiée par le VMI et gfs.bern, *Lobbying in der Schweiz : Systemimmanent, erfolgreich, und nicht nur beliebt* (téléchargeable sous : <https://www.vmi.ch/de/npo-news/neue-studie-zu-lobbying-in-der-schweiz/>).
- 2 Voir également <https://www.unige.ch/campus/numeros/130/recherche2/>.
- 3 Voir à ce sujet la brève comparaison entre les visions américaine et européenne du bien commun dans l'introduction de l'étude du VMI / gfs.bern.

Der Autor



Michaël Gonin / michael@gonin.ch

Dr. Michaël Gonin ist Dozent für Social Entrepreneurship, Nonprofit- und wertorientierte(s) Management und Karriere – und dies aus betriebswissenschaftlicher, theologischer sowie empirischer Perspektive. Diese Themen hat er im Rahmen seiner empirischen Studie über Social Enterprises sowie eines Theologie-Masters mit Fokus auf Arbeit und Gesellschaft (Vancouver) vertieft. Er unterrichtet an der Universität Freiburg/CH und ist Dekan der Haute École de Théologie in St-Légier.

Das Wichtigste in Kürze:

Eine aktuelle Studie des VMI weist auf die Bedeutung des Lobbyings für das politische System der Schweiz hin. Gleichzeitig wirft die Nachricht von Crédit Suisse viele Fragen über die Machtverhältnisse zwischen einem privaten Akteur und dem Staat auf, der den Rahmen für das Handeln privater Akteure vorgeben soll. Inmitten dieser Ereignisse ist die Bevölkerung skeptisch gegenüber Lobbyarbeit, erkennt aber deren Bedeutung an.

Lobbying ist eine wesentliche Aktivität des demokratischen Prozesses, der es den verschiedenen Gruppen einer Gesellschaft ermöglicht, ihre Bedürfnisse, Wünsche, Meinungen und Bestrebungen sowohl in der Gesellschaft als auch im Staatsapparat zu Gehör zu bringen. Es scheint also zwei Bilder von Lobbying zu geben – ein gesellschaftlich anerkanntes und eines, das Lobbying auf Manipulationstaktiken reduziert. Die Übernahme der Credit Suisse, verbunden mit der Unfähigkeit der Behörden, diesen Akteur ausreichend zu kontrollieren veranschaulicht diese Doppeldefinition gut.

Das Debakel der Credit Suisse zeigt die Grenzen des heutigen Lobbyings auf. In diesem Fall erwies sich die Einflussnahme auf den Prozess und die investierten Ressourcen als zu gravierend, um einen Rahmen zu schaffen, der das Erreichen der gesellschaftlichen Ziele ermöglicht: Vermeidung des Konkurses einer Bank, die zu gross ist, um zu scheitern. Weitere Beispiele lassen sich aus der Schweizer Politik anführen, etwa die Kontrolle der obligatorischen Krankenversicherung oder die Reduktion des CO²-Ausstosses von Neuwagen in der Schweiz.

Hier geht Lobbying über das Vermitteln von Sichtweisen oder Bedürfnissen hinaus und kann Entscheidungen zu den eigenen Gunsten beeinflussen. Lobbyisten werden von der Bevölkerung in diesen Fällen als Übermittler unzuverlässiger Informationen wahrgenommen, die ihre eigenen Interessen vertreten, statt nach Gemeinwohl zu streben. Das wird von der Bevölkerung als Vertrauensbruch und inakzeptabel wahrgenommen. Dieses «aggressive» Lobbying gefährdet nicht nur die Legitimität des Lobbyings, sondern auch das Gleichgewicht und die Zielsetzung des demokratischen Prozesses. Angesichts dieser Beobachtung geht es zukünftig weniger um die Neuausrichtung gewisser Lobbyaktivitäten als vielmehr um die in den letzten Jahrzehnten stark gewachsene Gesinnung und Zielsetzung des «Big Lobbying».

Wenn sich Denkweisen und Ziele so radikal ändern, ist die Legitimität des Lobbying-Systems selbst (und nicht nur der eingesetzten Instrumente) gefährdet. Grundsätzlich ist es die Legitimität des demokratischen Prozesses, die von bestimmten Bevölkerungsgruppen in Frage gestellt wird. Die Lösungen für diese Herausforderungen liegen dann weniger in der Regulierung von Lobbying-Praktiken selbst, sondern vielmehr in ihrer Einbindung in einen demokratischen Prozess, der die Beteiligung aller Interessengruppen unabhängig von ihren Mitteln gewährleisten kann. Zudem kann Transparenz (laut Studie auch von Lobbyisten gefordert) helfen, Manipulationsrisiken besser zu erkennen.

Eine solche Neuausrichtung der grossen Lobbyarbeit erfordert ein tiefgreifendes Umdenken, sei es auf lokaler Ebene, wenn ich mich für meine eigenen Interessen einsetze, oder auf nationaler oder sogar überstaatlicher Ebene. Das geht nicht durch Gesetze. Aber solange dies nicht erreicht wird, ist es wahrscheinlich, dass ein gesetzlicher Rahmen notwendig sein wird, um den Missbrauch eines Systems zu verhindern, das im Wesentlichen dem demokratischen Prozess innewohnt.

Das Reputationsprofil in der Aussenwahrnehmung

Markus Gmür

Das Wichtigste in Kürze

Die Reputation zählt zu den immateriellen Ressourcen einer Organisation und ist eine wesentliche Grundlage für ihre Fähigkeit, die materielle Ressourcenbasis aufzubauen und zu erhalten. Das Reputationsprofil resultiert einerseits aus dem Bekanntheitsgrad und andererseits aus dem Ausmass an positiven oder kritischen Beurteilungen, die der Organisation entgegengebracht werden und lässt sich dementsprechend einfach abbilden.

Zum Hintergrund

Die Reputation einer NPO ist die Summe aller positiven und negativen Zuschreibungen, die ihr das Umfeld zukommen lässt, aus dem sie ihre Ressourcen bezieht und in dem sie mit ihren Leistungen und Aktivitäten wirksam sein möchte, um die eigene Mission zu erfüllen. Das bedeutet, dass die Reputation auf zwei Dimensionen abzutragen ist, wie es die nachfolgende Abbildung zeigt: Sie ist umso höher, je bekannter die Organisation ist, je ausgeprägter die Bewertungen sind und je stärker unter diesen Bewertungen die zustimmenden gegenüber den kritischen sind. Darin drückt sich auch ihr Ressourcencharakter aus.

Die Reputation einer NPO kann man als stark bezeichnen, wenn sie vielen Austauschpartnern und -partnerinnen bekannt ist und diese vor allem eine positive Wahrnehmung haben und der Organisation dadurch ein starkes Vertrauen entgegenbringen. Das kann das Ergebnis einer wirksamen Leistungserbringung sein, einer sachgerechten Ressourcenverwendung, von transparenten Entscheidungs- und Leistungsprozessen oder einer überzeugenden Kommunikation darüber im persönlichen Austausch in den analogen wie digitalen Medien. Wenn die Reputation stabil ist, verfügt die NPO über Wettbewerbsvorteile auf den Ressourcenmärkten: Sie ist attraktiv für ehrenamtlich und freiwillig Engagierte, und es gelingt ihr, hauptamtliche Führungs- und

Fachkräfte anzuziehen und in der Organisation auch längerfristig zu halten; sie bekommt leichter Zugang zu finanziellen Mitteln auf dem Spendenmarkt und über Leistungsverträge mit der öffentlichen Hand; andere Organisationen bringen ihr eine Bereitschaft zur Kooperation entgegen. Und schliesslich ist sie auch in der Lage, vorübergehende Ansehensverluste zu überstehen: sei es, weil ihre Exponenten sich fehlerhaft verhalten oder weil die Organisation ihr Leistungsversprechen nur ungenügend erfüllt. In solchen Fällen führt eine vormals starke Reputation dazu, dass die wahrgenommenen Fehler eher den handelnden Personen oder ungünstigen Umständen zugeschrieben werden, als dem Unvermögen der Organisation.

Wenn eine NPO über keine starke Reputation verfügt, kann sich das in unterschiedlicher Weise zeigen, wobei dafür in der Regel jeweils andere Ursachen massgeblich sind:

- **Unbekannte Reputation:** Wenn eine NPO jung ist und eine geringe Reichweite hat, sind auch ihre Chancen zum Reputationsaufbau beschränkt. Sie muss dann besondere Anstrengungen unternehmen, um überhaupt sichtbar zu werden, und sie muss erst einmal Anlass zu positiven Erfahrungen und Bewertungen geben. Das kann sie etwa durch Legitimierungserfolge mit ihren Leistungen erreichen, aber auch dadurch, dass Dritte mit einer hohen eigenen Reputation der Organisation in der Öffentlichkeit oder gegenüber besonders relevanten Zielgruppen ihr Vertrauen aussprechen.
- **Profillose Reputation:** Eine NPO kann aufgrund ihrer Grösse und langen Geschichte zwar in einer Gesellschaft oder einer bestimmten sozialen Gruppe fest verankert sein, aber ihr Bild ist nicht klar. Ursache dafür ist dann meistens ein weit verzweigtes und wenig fokussiertes Leistungs- und Aktivitätsspektrum. Der Organisation fehlt es an einer geklärten Wertebasis oder an einer selektiven strategischen Ausrichtung; die Mission ist ebenso

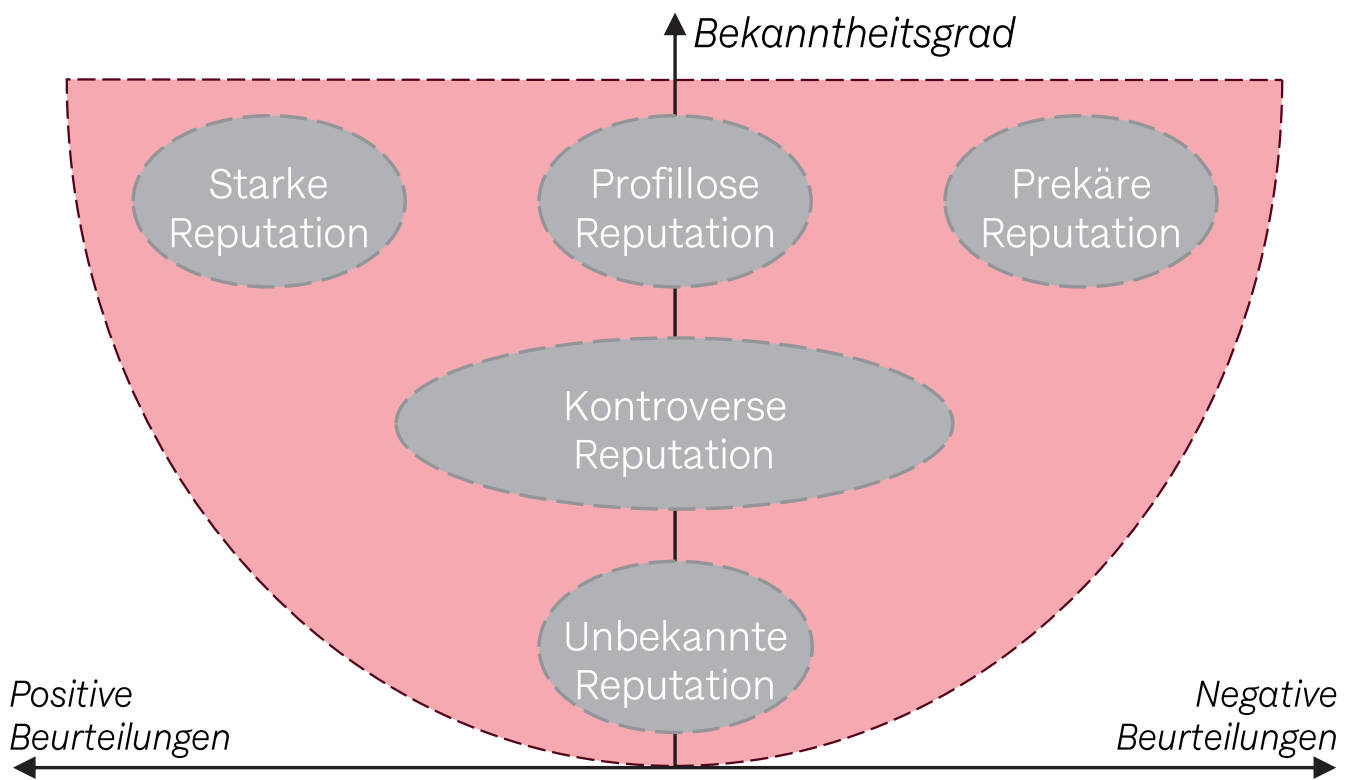


Abbildung: Das Reputationsprofil

wenig klar wie die gesellschaftliche Vision, die damit adressiert wird; die Repräsentanten und Repräsentantinnen sind nur in geringem Masse mit der Organisation identifiziert, und dementsprechend verschwommen ist ihr äusseres Erscheinungsbild.

- **Prekäre Reputation:** Diese geht meistens auf vorübergehendes oder wiederholtes Scheitern einer NPO zurück, auf Fehlverhalten ihrer Repräsentanten oder ein latentes Fehlen von Professionalität in der Leitung und in den Prozessen der Leistungserbringung. Wenn die NPO nicht über eine reputationsimmune Ressourcenbasis verfügt, wie z.B. ein grosses Stiftungsvermögen oder eine gesetzlich verankerte Pflichtmitgliedschaft, dann ist sie in ihrem Bestand existenziell gefährdet, sofern es ihr nicht gelingt, neue Legitimationsgrundlagen aufzubauen.
- **Kontroverse Reputation:** Es liegt geradezu in der Natur von Interessenverbänden, dass ihre Reputation je nach Lebenslage oder politischem Standpunkt der Bewertenden sehr unterschiedlich ausfällt. Aber auch Drittleistungs-NPO können sich mit ihren Leistungen und Aktivitäten soweit exponieren, dass sie von staatlichen Stellen oder der

Mehrheitsgesellschaft abgelehnt werden, wie etwa die Beispiele von Hilfswerken, die sich für die Rettung von Flüchtlingen an den europäischen Aussengrenzen engagieren, oder von Kulturinstitutionen, die provokante künstlerische Ausdrucksformen fördern, zeigen. Die Herausforderung ist hier, das Gewicht positiver gegenüber den negativen Zuschreibungen gross genug zu erhalten, die negativen Bewertungen zu relativieren oder gezielt dazu zu nutzen, um sich auf der positiven Seite eine besonders engagierte Unterstützerbasis aufzubauen.

Reputation ist das Ergebnis einer Interaktion zwischen der NPO und den reputationsgebenden Institutionen und Personen. Sie ist durch die NPO in zweifacher Weise beeinflussbar: Erstens bestimmt sie durch ihre strategische Ausrichtung im Ressourcen- und im Marketing-Management, welchen Austauschgruppen sie sich aussetzt, und zweitens kann sie durch ihre Legitimierungsbemühungen zumindest bis zu einem gewissen Grad ihr Reputationsprofil beeinflussen.

Praxisempfehlungen:

So wichtig die Reputation als Ressource und gewissermassen als «Generalschlüssel» zu weiteren, existenzsichernden Ressourcen einer Organisation ist, so gross sind aber auch die Herausforderungen an ihre Erfassung und Beeinflussung: Die Reputation ist ein Spiegelbild unzähliger Betrachtungsweisen und Bewertungen. Bei der Ermittlung der gegenwärtigen Reputation sollte darauf geachtet werden, dass ein repräsentatives Bild über alle relevanten Bezugsgruppen hinweg erzeugt wird und man sich nicht zu sehr durch besonders auffällige, weil pointiert geäusserte Einzelvoten beeinflussen lässt. Das bedeutet, dass sich nicht jeder Zeitpunkt dafür eignet, eine Erhebung der organisationalen Reputation durchzuführen, wenn ausserordentliche Ereignisse in der eigenen oder in anderen vergleichbaren Organisationen Stimmungsspitzen in der Aussenwahrnehmung provozieren. Die nächste Herausforderung besteht darin, dass die Organisation mit dem von ihr ermittelten Reputationsprofil auch intern repräsentativ umgeht und eine breit abgestützte Einstellung dazu entwickelt. Es empfiehlt sich, in der Organisation darüber in einen Dialog einzutreten und die Einsichten nicht vorzei-

tig für das Marketing-Management zu instrumentalisieren. Eine Übereinstimmung von Fremd- und Selbstbild, also Reputation und Identität, sollten in Überdeckung gebracht werden. Das ist auf zwei verschiedenen Wegen zu erreichen: entweder durch eine Informationskampagne, mit der die Organisation ihre externen Austauschpartner über ihr Wesen aufklärt, oder über einen Organisationsentwicklungsprozess, im Zuge dessen sich die Organisationsmitglieder über das Wesen ihrer Organisation klar werden. Ist es gelungen, die Abweichungen zwischen Fremd- und Selbstbild aufzulösen, stellt sich die Frage der Reputationsentwicklung: Sind wir mit unserem Reputationsprofil einverstanden, und hilft es uns, die Mission und die Ziele unserer Organisation auf der Ressourcen- wie auf der Leistungsseite zu erreichen? Begründen Sie ein Reputationsprofil für Ihre NPO und sorgen Sie für einen gleichgewichtigen Aufbau von Quantität und Qualität: Vermeiden Sie, dass Ihre Zielgruppen zu viele profillose Erfahrungen mit der Organisation machen; sorgen Sie aber auch dafür, dass Ihre positiv reputationsträchtigen Impulse auch eine entsprechende Sichtbarkeit erlangen.

Der Autor



Markus Gmür / markus.gmuer@vmi.ch

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MAS für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Von 2015 bis 2019 war er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.

Aktienrechtsrevision – Änderungen ab Januar auch für Vereine und Stiftungen

Karin Merkli und Michel Zumwald

Die Aktienrechtsrevision bringt verschiedene Modernisierungen und Flexibilisierungen sowie Klarstellungen und Erleichterungen für Kapitalgesellschaften. Von einigen Neuerungen sind auch Vereine, Verbände und sogar Stiftungen betroffen.

Änderungen seit 1.1.2023

Bereits im Vorfeld wurde viel über das ab dem 1.1.2023 gültige Aktienrecht diskutiert und publiziert. Um in diesem Dschungel der Änderungen eine Übersicht zu erhalten, zeigen wir nachfolgend die für die Vereine und Stiftungen wesentlichen Punkte auf. Einige Änderungen im Bereich **Jahresrechnung** sind erfahrungsgemäss eher von untergeordneter Bedeutung.

! Die Pflichten für den Vorstand bzw. den Stiftungsrat wurden im Sanierungsfall deutlich erweitert.

Was ändert sich für Vereine?

Gemäss Art. 69d ZGB sind für Vereine, die verpflichtet sind, sich im Handelsregister einzutragen, bei drohender Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung die Bestimmungen gemäss Art. 725 (drohende Zahlungsunfähigkeit), 725b (Überschuldung) und 725c (Aufwertung) OR massgebend. Wir analysieren diesen Art. 69d im Folgenden:

Wann ist ein Verein im Handelsregister (HR) eintragungspflichtig?

Ein Verein ist gemäss Art. 61 ZGB im HR eintragungspflichtig, wenn er zu einer ordentlichen Revision verpflichtet

ist, für seinen Zweck ein nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe betreibt oder, aufgrund des kürzlich revidierten Geldwäschegesetzes, hauptsächlich Vermögenswerte im Ausland sammelt oder verteilt, die für karitative, religiöse, kulturelle, erzieherische oder soziale Zwecke bestimmt sind (siehe auch Art. 90 der Handelsregisterverordnung). Die Beurteilung des ersten Kriteriums ist relativ einfach bzw. konnte man in den vergangenen Jahren genügend Erfahrung mit der Einordnung der Revisionsart sammeln. Die Beurteilung hinsichtlich des dritten Kriteriums (ab 1. Januar 2023) wird sich in der Praxis noch erweisen müssen. Das zweite Kriterium ist im Gesetz nicht definiert und führt in der Praxis immer wieder zu Diskussionen. Aus der Rechtsprechung ergeben sich jedoch mittlerweile mögliche Merkmale, die auf ein nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe hinweisen. Folgende Merkmale können zu Hilfe genommen werden:

- Finanzielle Kenngrössen: Umsatz, Bilanzsumme, Kapitalintensität, Lohnsumme etc.
- Geschäftsbeziehungen zu einem grösseren Kreis von Lieferanten und/oder Kunden (nicht nur Mitglieder)
- Dienstleistungs- und Produkteangebot sowie Anzahl Betriebsstätten, Verkaufsstellen, Filialen, Standorte etc.
- Professionalität der Geschäftsleitung, Organisationsgrad und Strukturen, Anzahl Mitarbeitende etc.

Verein	Stiftung
<p>CHF 100 000-Schwelle für zeitliche Abgrenzung: Erfolgt die Rechnungslegung nicht in Franken, so ist zur Festlegung des Wertes der Jahresdurchschnittskurs massgebend.</p> <p>Bei der Befreiung von der Pflicht zur Erstellung einer Konzernrechnung wurde der Schwellenwert für das Verlangen einer Konzernrechnung durch die Vereinsmitglieder von 10 auf 20 Prozent angepasst. Analog anderer Normen im Rechnungslegungsrecht.</p>	<p>CHF 100 000-Schwelle für zeitliche Abgrenzung: Erfolgt die Rechnungslegung nicht in Franken, so ist zur Festlegung des Wertes der Jahresdurchschnittskurs massgebend.</p> <p>n/a</p>

Was ist eine drohende Zahlungsunfähigkeit?

Von einer drohenden Zahlungsunfähigkeit spricht man, wenn der Verein über eine längere Zeitdauer voraussichtlich nicht oder kaum in der Lage sein wird, seinen Verbindlichkeiten nachzukommen (z. B. Zahlungen an Lieferanten, Löhne, Sozialversicherungen). Saisonale oder vorübergehende Zahlungsengpässe gelten hingegen nicht als drohende Zahlungsunfähigkeit.

Die Massnahmen, um eine drohende Zahlungsunfähigkeit zu verhindern, sind komplex. Die Ursache der Zahlungsunfähigkeit ist zu analysieren. Es ist ein wesentlicher Unterschied hinsichtlich der zu ergreifenden Massnahmen, ob die Zahlungsunfähigkeit aufgrund eines Ausfalls eines wesentlichen Projektpartners erfolgte, aber das Geschäftsmodell grundsätzlich funktioniert, oder ob das Geschäftsmodell schon seit mehreren Jahren kränkelt und negative Ergebnisse und negative Cashflows generiert.

Nicht selten ist die drohende Zahlungsunfähigkeit das weitaus akutere Problem als eine Überschuldung. D.h. ein Betrieb mit Überschuldung, aber genügend Liquidität lässt sich in der Regel «einfacher» sanieren.

Was ist eine Überschuldung?

Von einer Überschuldung spricht man, wenn das Fremdkapital grösser ist als die Aktiven. Oder umgekehrt – wenn das Vereinskapital negativ ist.

Eine Überschuldung passiert in der Regel nicht einfach so über Nacht, sondern zeichnet sich teilweise über mehrere Jahre mit stetig negativen Ergebnissen ab. Nebst den langfristigen Massnahmen zur Anpassung des Geschäftsmodells gibt der Gesetzgeber auch eine gewisse Hilfestellung zur kurzfristigen Beseitigung einer Überschuldung. Aber Achtung: folgende Massnahmen sind nur Bilanzkosmetik und keine echte Sanierung u.a. die **Aufwertung von Grundstücken und Beteiligungen**.

Art. 69d ZGB verweist auf die entsprechenden Artikel im Aktienrecht (Art. 725 ff. OR). Zur Behebung einer Überschuldung dürfen Grundstücke und Beteiligungen an Unternehmen über ihre Anschaffungs- oder Herstellkosten aufgewertet werden, wenn der wirkliche Wert höher ist. Der Aufwertungsbetrag muss gesondert unter den gesetzlichen Gewinnreserven (muss beim Verein sinngemäss angewendet werden) als sogenannte Aufwertungsreserve ausgewiesen werden. Dieser Vorgang muss durch einen zugelassenen Revisor geprüft werden.

Darlehen mit Rangrücktritt gemäss Art. 725b Abs. 4 Ziff. 1: Eine der häufigsten kurzfristig wirkenden Massnahmen bei Überschuldungen ist das Darlehen mit Rangrücktritt – entweder auf bestehenden Darlehen oder auf neu zu gewährenden Darlehen, wenn zusätzlich flüssige Mittel benötigt werden. Die Gewährung eines Rangrücktrittes ist aber noch lange keine Sanierungsmassnahme, man verhindert damit nur den Gang zum Richter. Die Ursachen der finanziellen Schiefelage müssen dringendst analysiert und beseitigt werden.

Bei Kapitalgesellschaften gibt es in der Regel einen (Anker-)Aktionär, welcher am Fortbestand der Unternehmung ein hohes Interesse hat. Bei Vereinen gestaltet sich die Suche nach Darlehensgebern erfahrungsgemäss schwieriger, kommen sie im Normalfall

meistens ohne Darlehen aus bzw. benötigen ein Darlehen erst bei finanziellem Ungemach.

Ein Darlehen mit Rangrücktritt bleibt ein Darlehen und ist entsprechend als Fremdkapital auszuweisen. Für die Berechnung der Überschuldung wird dieses Darlehen jedoch ausgeklammert (Aktiven minus Fremdkapital) bzw. als Eigenkapital betrachtet (negatives vs. positives Eigenkapital). Mit dem Rangrücktritt erklärt der Gläubiger schriftlich, dass er im Rang hinter alle anderen Gläubiger zurücktritt und seine Forderung stundet, bis alle anderen Gläubiger befriedigt sind. Ab dem 1. Januar 2023 muss der Rangrücktritt auch allfällige Zinsforderungen umfassen. Aus Sicht des Rangrücktrittgebers ebenfalls nachteilig ist, dass der Rangrücktritt während



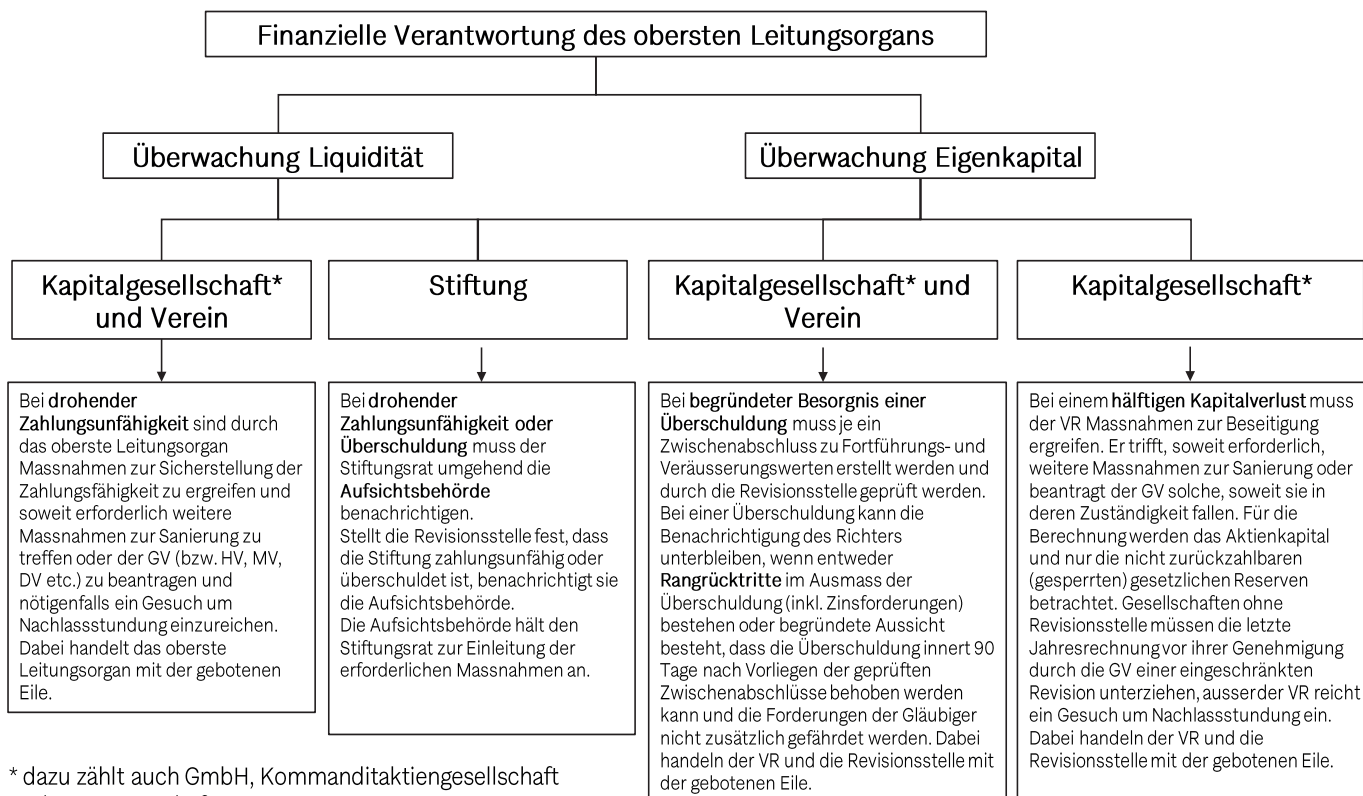
der Überschuldung nicht reduziert werden kann. Dementsprechend kommen als Darlehensgeber nur natürliche und juristische Personen in Frage, welche mit genügend finanziellem Polster ausgestattet sind.

Und was ändert sich für Stiftungen?

Schon bis anhin mussten gemäss Art. 84a ZGB bei begründeter Besorgnis einer Überschuldung oder wenn die Stiftung ihren Verbindlichkeiten längerfristig nicht mehr erfüllen konnte, durch den Stiftungsrat entsprechende Massnahmen ergriffen werden (u.a. Zwischenbilanz, Benachrichtigung der Aufsichtsbehörde). Neu muss zusätzlich auch bei drohender Zahlungsunfähigkeit das oberste Stiftungsorgan

umgehend die Aufsichtsbehörde benachrichtigen. Stellt die Revisionsstelle fest, dass die Stiftung zahlungsunfähig oder überschuldet ist, so benachrichtigt sie die Aufsichtsbehörde. Die Aufsichtsbehörde ihrerseits wird den Stiftungsrat zur Einleitung von notwendigen Massnahmen zur Sanierung der Stiftung anhalten. Bleibt der Stiftungsrat untätig, wird die Aufsichtsbehörde die notwendigen Massnahmen ergreifen oder selbst das Gericht benachrichtigen.

Die Definitionen für drohende Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung sowie die Erklärungen zur Aufwertung und zum Rangrücktritt sind sinngemäss wie beim Verein.



* dazu zählt auch GmbH, Kommanditaktiengesellschaft und Genossenschaft

Abbildung: Zusammenfassung für sämtliche Rechtsformen

Schlussfolgerung

Neue Pflichten für den Vorstand bzw. Stiftungsrat sind vorliegend auch mit zusätzlichen Haftungsrisiken verbunden. Pflichtverletzungen (nicht handeln, zu spät handeln) können unter Umständen auch in Schadenersatzforderungen seitens der Gläubiger gegenüber dem Vorstand bzw. dem Stiftungsrat münden.

Hier geht es um die finanzielle Führung eines Vereins bzw. einer Stiftung, also eigentlich nichts Neues. Der Vorstand und Stiftungsrat muss dafür sorgen, dass ein für die Grösse und Komplexität der Organisation angemessenes Führungsinstrument, sprich Budget und Finanzplan sowie weitere wichtige Kennzahlen zur Steuerung des Geschäfts zeitnah und stufengerecht im obersten Führungsgremium analysiert und besprochen und daraus Massnahmen ergriffen werden. Dieser Prozess ist entsprechend zu dokumentieren, bspw. mittels Protokollierung, Führen von Pendenzenlisten etc.

Zusätzliche Änderungen für Stiftungen: Offenlegung von Vergütungen

Eine weitere Änderung, welche mit der Einführung des neuen Aktienrecht für Stiftungen von Bedeutung ist, wurde mit Art. 84b ZGB eingeführt. Der Stiftungsrat muss der Aufsichtsbehörde jährlich den Gesamtbetrag der ihm und der Geschäftsleitung direkt oder indirekt ausgerichteten Vergütungen im Sinne von Art. 734a Abs. 2 OR gesondert bekannt geben. Es handelt sich insbesondere um folgende Vergütungen:

- Honorare, Löhne, Bonifikationen und Gutschriften;
- Tantiemen, Beteiligungen am Umsatz und andere Beteiligungen am Geschäftsergebnis;
- Dienst- und Sachleistungen;
- Zuteilung von Beteiligungspapieren, Wandel- und Optionsrechten;
- Antrittsprämien;
- Bürgschaften, Garantieverpflichtungen, Pfandbestellungen und andere Sicherheiten;
- Verzicht auf Forderungen;
- Aufwendungen, die Ansprüche auf Vorsorgeleistungen begründen oder erhöhen;
- sämtliche Leistungen für zusätzliche Arbeiten;

- Entschädigungen im Zusammenhang mit Konkurrenzverboten.

Mit einer dynamischen Verweisnorm macht sich nicht nur der Gesetzgeber das Leben einfacher, auch für den Anwender ist nun klar, dass gleiche Sachverhalte auch gleichbehandelt werden. Wir kennen diese dynamische Verweisnormen in verschiedenen Bereichen. Bspw. wurde auch die ganze Thematik rund um die drohende Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung für die meisten Rechtsformen zentral in den Art. 725 ff. OR geregelt. Zuweilen scheint es, dass man mit dem vorliegenden Verweis auf Art. 734a Abs. 2 OR ein wenig mit Kanonen auf Spatzen schießt. Aber Achtung, die Stiftungslandschaft ist auch im Bereich Entschädigungen kreativ und sehr heterogen. Nichtsdestotrotz kann im Umkehrschluss auch argumentiert werden, dass der Gesetzgeber eben eine möglichst breite Abdeckung der direkten und indirekten Vergütungen erreichen wollte.

Wir gehen davon aus, dass die Art der Offenlegung durch die Aufsichtsbehörden noch präzisiert wird. Wir hoffen dabei auf einen pragmatischen und schweizweit einheitlichen Ansatz. Wer heute bereits einen Swiss GAAP FER 21-Abschluss erstellt, hat unseres Erachtens die Norm bereits erfüllt. Ausser er macht die Ausnahme gemäss FER21/45 geltend, wonach auf eine Offenlegung der Vergütungen an die Geschäftsführung verzichtet werden kann, wenn lediglich eine Person mit der Geschäftsführung betraut ist.

Viele Fragen zu dieser neuen Offenlegung sind bereits eingetroffen. Bspw. ob Spesen auch unter die Offenlegungsvorschriften gehören. Diese gehören eindeutig nicht darunter. Was sind eigentlich Spesen? Eine treffende Definition finden wir u.a. auf der Homepage der Steuerverwaltung des Kantons Bern: «Spesensvergütungen sind vom Arbeitgeber/von der Arbeitgeberin ausgerichtete Entschädigung für Auslagen, die dem Arbeitnehmer/der Arbeitnehmerin im Rahmen der dienstlichen Tätigkeit, beispielsweise auf Geschäftsreisen, entstanden sind.» Somit wird auch die Frage beantwortet, ob man Stiftungsrats-honorare nicht als Pauschalspesen betiteln könne.

Die Autorin und der Autor



Karin Merkli / karin.merkli@graffenried-treuhand.ch

Karin Merkli verfügt über eine langjährige Erfahrung in der Finanzbuchhaltung, unter anderem bei einer Nonprofit-Organisation, wo komplexe Sachverhalte in Bezug auf die MwSt und Rechnungslegung an der Tagesordnung sind. Nebenberuflich unterrichtet sie seit über 15 Jahren diverse Fächer im Rechnungswesen wie auch Mehrwertsteuer. Die Kombination von Buchführung und MwSt bietet eine gute Grundlage für ihre Tätigkeit als Beraterin bei der Von Graffenried AG Treuhand.



Michel Zumwald / michel.zumwald@graffenried-treuhand.ch

Michel Zumwald verfügt über eine langjährige Erfahrung in der Prüfung und Beratung von Nonprofit-Organisationen unterschiedlicher Grösse und Rechtsformen. Michel Zumwald leitet den Bereich Wirtschaftsprüfung und ist Mitglied der Geschäftsleitung bei der Von Graffenried AG Treuhand.

Auf dem Weg zur nachhaltigen NPO

Michael Zurkinden

In jüngster Vergangenheit hat Nachhaltigkeit als gesellschaftliche Idee und Vision stark an Bedeutung gewonnen. Angesichts der globalen Herausforderungen in den Bereichen Umwelt (Stichwort Klima- und Biodiversitätskrise), Wirtschaft (Einkommens- und Vermögensungleichheit) und Soziales (Sensibilisierung für diskriminierende Strukturen) wird heute vom Privat- wie auch vom NPO-Sektor gleichermaßen nachhaltiges Verhalten gefordert. Für NPO-Führungskräfte stellt Nachhaltigkeitsmanagement eine wichtige Aufgabe dar und zwar unabhängig davon, ob sie den normativen Anspruch der Nachhaltigkeitsbewegung teilen oder nicht.

Das Prinzip der Nachhaltigkeit stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft. Es besagt, dass nur so viel Holz geschlagen werden soll wie kontinuierlich nachwächst. Später wurde der Begriff ausgedehnt und erhielt nebst der ökologischen auch eine ökonomische und soziale Komponente. Gemäss dem Drei-Säulen-Modell ist eine nachhaltige Entwicklung nur zu erreichen, wenn umweltbezogene, wirtschaftliche und soziale Ziele gleichzeitig und gleichberechtigt umgesetzt werden. Die drei Säulen bedingen sich gegenseitig. Bildlich gesprochen bedeutet dies, dass sich der Nachhaltigkeitsbegriff auf die Schnittmenge der drei Säulen beschränkt. Die ökologische, soziale oder ökonomische Komponente jeweils für sich macht

noch keine Nachhaltigkeit aus. Aus Managementsicht ergibt sich daraus die Herausforderung, dass potenziell vorhandene Zielkonflikte zwischen den Säulen aufgelöst werden müssen. Eine Organisation, deren Zweck einer der drei Säulen der Nachhaltigkeit zuzuordnen ist, den sie aber nur auf Kosten einer anderen Säule erfüllen kann, verletzt das Prinzip der Nachhaltigkeit.

Das Drei-Säulen-Modell ist weit verbreitet, aber nicht unumstritten. Ein Kritikpunkt ist, dass die Säulen faktisch nicht gleichrangig sind, da die ökologische Säule in der modernen Gesellschaft bislang vernachlässigt wurde. Im Modell der «starken Nachhaltigkeit» ist das Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit daher vorrangig, da der Schutz der natürlichen Lebensbedingungen auch die Grundvoraussetzung für ökonomische und soziale Stabilität ist. Tatsächlich wird der Begriff der Nachhaltigkeit in der breiten Öffentlichkeit oft mit «ökologischer Nachhaltigkeit» gleichgestellt. In den folgenden Erläuterungen wird der Fokus daher auf die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit gerichtet. Dabei darf die gegenseitige Abhängigkeit der drei Nachhaltigkeitsdimensionen aber nicht vergessen werden.

Die Klimakrise als Weckruf

Die von der Wissenschaft hervorgebrachte Evidenz kombiniert mit den überall sichtbaren klimatischen Veränderungen haben dazu geführt, dass

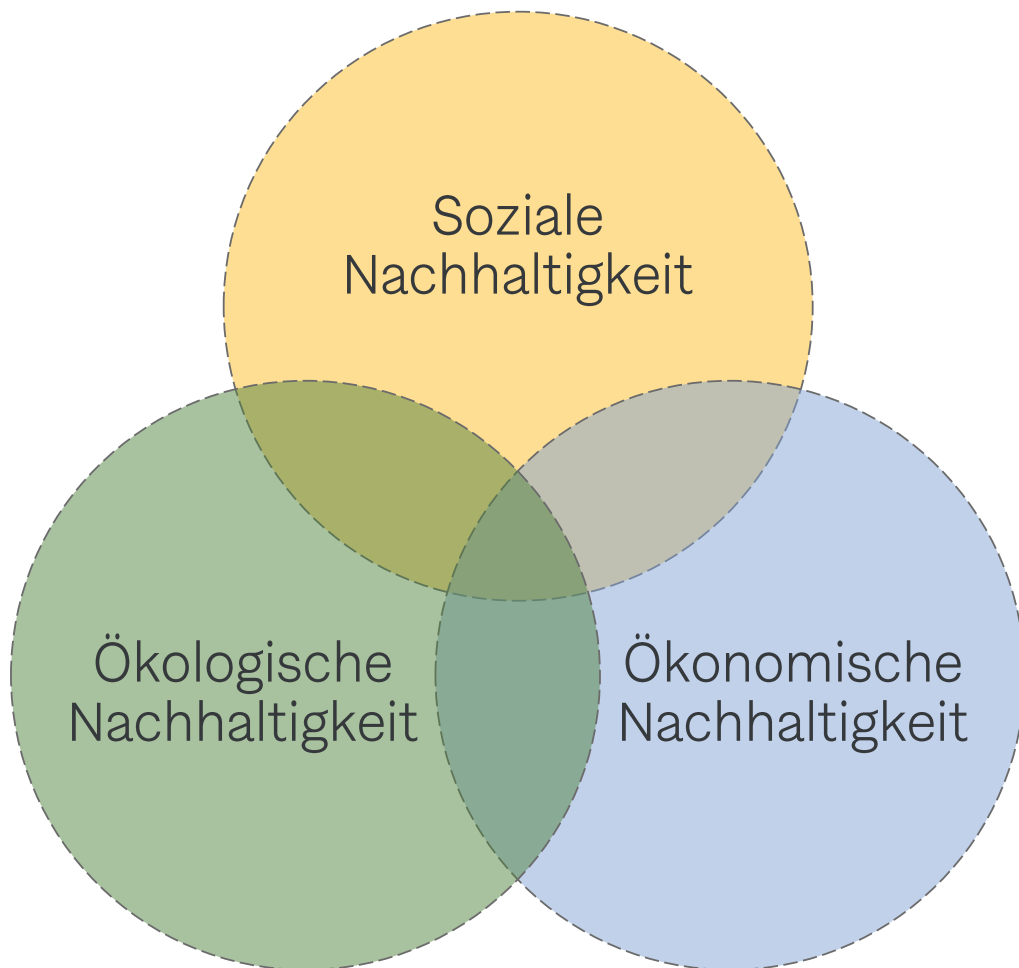


Abbildung 1: Das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit

das Thema Klimawandel (als wesentlicher Aspekt der Nachhaltigkeit) in Politik und Gesellschaft «angekommen» ist. Das Spektrum der politischen Reaktionen auf die Klima-Herausforderungen reicht von unverbindlichen Absichtserklärungen über die Publikation von Klimastrategien mit langfristigen Zielen bezüglich der Reduktion von CO²-Emissionen bis hin zu konkreten Gesetzesanpassungen und schärferen regulatorischen Vorgaben für Industrie und Haushalte.

Dass sich der Privatsektor in letzter Zeit verstärkt mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzt, wird bereits anhand der zahlreichen Beispiele von «nachhaltigen» Produkten in der Werbung deutlich. Hier besteht zuweilen der Verdacht, dass bloss «Greenwashing»¹ betrieben wird. Der Privatsektor dürfte sich aber tatsächlich in einem tiefgreifenden Wandel

befinden. Immer mehr Unternehmen bemühen sich, ressourcenschonende Produktionsverfahren einzusetzen. Sie überprüfen die Lieferketten der eingesetzten Rohmaterialien und halbfertigen Produkte auf Aspekte der sozialen Nachhaltigkeit (wie Arbeitsbedingungen, Kinderarbeit etc.). Sie befassen sich mit Kreislaufwirtschaft und entwickeln neue Lösungen für die Entsorgung resp. Rezyklierbarkeit der am Ende des Lebenszyklus angelangten Produkte etc. Die Firmen reagieren damit zum einen auf das veränderte regulatorische Umfeld und auf staatliche Fördermassnahmen. Sie reagieren damit aber auch auf eine veränderte Nachfragesituation. So steigt beispielsweise die Nachfrage nach umweltfreundlichen, klimaschonenden, biologischen, abbaubaren, rezyklierten etc. und entsprechend gelabelten Produkten in praktisch allen

Bereichen. Die Unternehmen versprechen sich von der vermehrten Berücksichtigung der ökologischen (und sozialen) Nachhaltigkeit konkrete Wettbewerbsvorteile.

Die Relevanz der Nachhaltigkeit für NPO

Angesichts der Entwicklung im Privatsektor stellt sich die Frage, inwiefern das Thema auch für den NPO-Sektor relevant ist. Zunächst lässt sich festhalten, dass Nachhaltigkeit bereits heute bei vielen NPO tief verankert ist. NPO verfolgen per Definition einen ideellen, nicht-monetären, oftmals einen gemeinnützigen Zweck. Ihre Sachziele lassen sich praktisch ausnahmslos einer der drei Säulen der Nachhaltigkeit zuordnen. So setzt sich eine soziale Institution (z. B. für Menschen mit Beeinträchtigungen) per Definition für soziale Nachhaltigkeit ein. Ein Branchenverband fördert das wirtschaftliche Wohlergehen seiner Mitglieder und verfolgt damit Ziele im Bereich der ökonomischen Nachhaltigkeit. Die meisten NPO leisten also bereits heute – jeweils in ihrem angestammten Bereich – einen Beitrag zu mindestens einer Säule der Nachhaltigkeit. Wie oben erwähnt wurde, erfordert das Postulat der Nachhaltigkeit jedoch, dass ökonomische, soziale und ökologische Ziele gleichrangig behandelt werden. Es suggeriert, dass NPO – über ihr Kernziel hinaus – einen zusätzlichen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten. Dabei handelt es sich weniger um eine normative Vorgabe oder moralische Verpflichtung, sondern um die Notwendigkeit einer Anpassung an veränderte gesellschaftliche Ideen und Visionen.

Ausserhalb des angestammten Bereichs einen Beitrag zur Nachhaltigkeit zu leisten, bedeutet beispielsweise, dass ein Alters- und Pflegeheim Mass-

nahmen zur Verbesserung der Energieeffizienz seiner Gebäude ergreift. Eine Institution, deren Zweck in der sozialen Nachhaltigkeit anzusiedeln ist, verschreibt sich zusätzlich Zielen der ökologischen Nachhaltigkeit (dass sie dabei auch die finanzielle Tragbarkeit, also die ökonomische Nachhaltigkeit, berücksichtigen muss, versteht sich von selbst). Ein weiteres Beispiel wäre eine Vergabestiftung, die gemäss Stiftungszweck soziale und ökologische Projekte unterstützt, bei der Anlage ihres Stiftungsvermögens dieselben Aspekte aber ausser Acht lässt. Eine gesamtheitliche und widerspruchsfreie Zweckerfüllung im Sinne der Nachhaltigkeit impliziert, dass die Stiftung bei der Vermögensanlage nebst ökonomischen auch soziale und ökologische Kriterien berücksichtigt. Konkret hiesse das, dass sie nur noch in sogenannten nachhaltige Anlagen investiert und folglich umweltbelastende und sozial schädliche Anlagen vermeidet (z. B. Erdöl und Erdgas, Tabak, Kinderarbeit etc.).

Die Relevanz der NPO für die Nachhaltigkeit

Das Nachhaltigkeitsthema ist für NPO relevant. Aber sind NPO umgekehrt auch relevant für die Nachhaltigkeit? Oder anders ausgedrückt: Können NPO überhaupt eine nennenswerte Nachhaltigkeitswirkung (hier: im ökologischen Sinne) erzielen? Tatsächlich handelt es sich bei NPO typischerweise um Dienstleistungsbetriebe. Energie- und Ressourcenverbrauch, die Bedeutung von Lieferketten, Recycling etc. sind deutlich geringer als etwa in der verarbeitenden Industrie. Das lässt vermuten, dass der Impact von NPO in Bezug auf die (ökologische) Nachhaltigkeit relativ gering ausfällt.

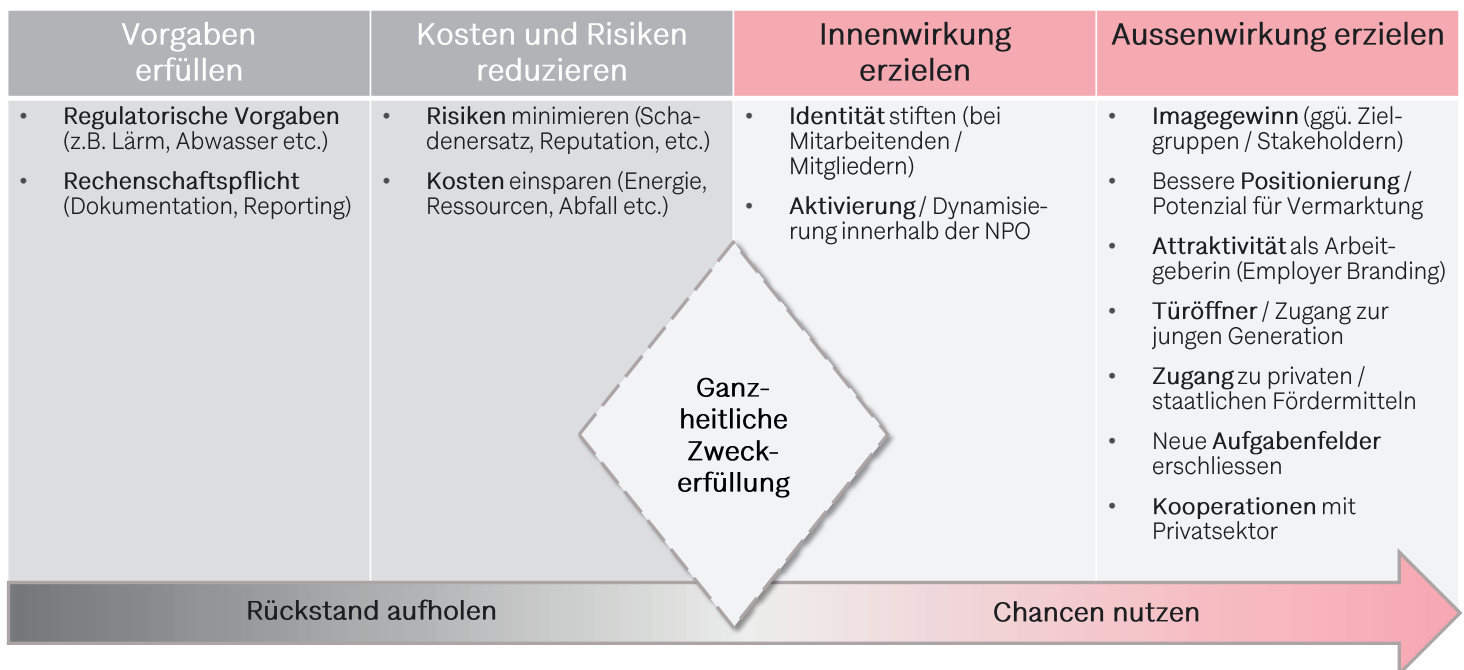


Abbildung 2: Chancen der Nachhaltigkeit aus Sicht der NPO

Die Sichtweise berücksichtigt jedoch nur den direkten Impact. Der wahre Impact des NPO-Sektors entfaltet sich indirekt über die Beeinflussung des Verhaltens Dritter, d.h. von Mitgliedern und weiteren Zielgruppen. Dies lässt sich am besten am Beispiel einer Branchenorganisation aufzeigen: Sie vertritt die wirtschaftlichen Interessen der angeschlossenen Unternehmen in der Politik und fördert das Image der Branche in der Öffentlichkeit. Wenn sie sich zusätzlich für Massnahmen im (ökologischen) Nachhaltigkeitsbereich (z. B. Standards für umweltfreundlichere Produktionsverfahren) einsetzt, kann sie indirekt eine viel grössere Nachhaltigkeitswirkung erzielen als dies direkt innerhalb der eigenen Organisation (z. B. mittels Umweltschutzmassnahmen auf der eigenen Geschäftsstelle) möglich wäre (was aber nicht heisst, dass die Organisation ihre eigenen «Hausaufgaben» vernachlässigen darf). Berufs- und Branchenverbände haben typischerweise einen grossen Hebel, da sie das Verhalten ihrer Mitgliedsunternehmen beeinflussen können. Dass dies auch geschieht, zeigen die Beispiele des Schweizerischen Versi-

cherungsverbands (SVV), des Berufsverbands der Schweizer Ärztinnen und Ärzte (FMH) oder der Schweizerischen Bankiervereinigung (Swiss Banking). Sie alle haben in jüngster Vergangenheit Studien, Strategien und Richtlinien zu Nachhaltigkeit für ihren jeweiligen Berufsstand resp. ihre jeweilige Branche herausgegeben mit dem Ziel, ihre Mitglieder zu einem nachhaltigeren Verhalten zu bewegen. Dieser Hebel ist für sämtliche Typen von NPO (also auch Sozial-, Kultur-, Gesundheits-, Sport-NPO etc.) von Bedeutung. Sie alle können ihr jeweiliges Sachziel nur gemeinsam mit ihren Mitgliedern und durch die Beeinflussung ihrer Zielgruppen erreichen. Über denselben Mechanismus können sie auch nachhaltiges Verhalten fördern.

Nachhaltigkeit als Chance

NPO sind also aufgefordert, einen Beitrag zur Nachhaltigkeit zu leisten und sind aufgrund des oben beschriebenen Hebeleffekts auch dazu in der Lage, Wirkung zu erzielen. Darüber hinaus profitieren sie selber von zahlreichen Vorteilen, wenn sie sich dem Thema annehmen.



In den Kategorien «Vorgaben erfüllen» und «Kosten & Risiken reduzieren» der Abbildung 2 geht es zunächst darum, nicht «abgehängt» zu werden und allfällige Wettbewerbsnachteile gegenüber anderen Akteuren zu verringern. Die nachhaltige Transformation der NPO geht jedoch weit über die Reaktion auf institutionelle Einschränkungen (Erwartungen, moralische Verpflichtung, gesellschaftlicher und politischer Druck etc.) hinaus. Echte Chancen ergeben sich aus Sicht der NPO vor allem in den Kategorien «Innenwirkung erzielen» und «Aussenwirkung erzielen». Durch die Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen erhält die NPO eine Identität, aus welcher die Mitarbeitenden resp. die Mitglieder Motivation schöpfen. Das kann zu einer Dynamisierung innerhalb der NPO führen: Mitarbeitende und Mitglieder entwickeln neue Ideen, teilen sie mit anderen und setzen sich mit neuem Elan für den (ganzheitlichen) Organisationszweck ein. Diese neue Dynamik wird auch nach aussen sichtbar. Der damit verbundene Imagegewinn und die klarere Positionierung führt zu einer gesteigerten

Attraktivität als Arbeitgeber:in, zu einem besseren Zugang zur Zielgruppe der jungen Generation sowie zu einem besseren Zugang zu privaten und staatlichen Fördermitteln (immer mehr staatliche Stellen und private Vergabestiftungen knüpfen die Vergabe von finanziellen Beiträgen an die Erfüllung von Nachhaltigkeitskriterien). Wahre Win-win-Situationen entstehen, wenn es der NPO darüber hinaus gelingt, bestehenden oder neuen Mitgliedern / Zielgruppen neue, innovative Leistungen im Nachhaltigkeitsbereich anzubieten und Kooperationen mit dem Privatsektor einzugehen. Der Nachhaltigkeitstrend wird damit zum Katalysator für die Entwicklung gänzlich neuer Geschäftsmodelle (vgl. dazu auch Porter, 2011).

Damit die NPO diese Chancen jedoch überhaupt nutzen kann, muss sie den Nachhaltigkeitsgedanken vollständig verinnerlichen, da ansonsten die Glaubwürdigkeit und somit das Fundament für die weiteren Schritte fehlen. Das heisst, die Organisation muss sich mitsamt ihren Mitarbeitenden und Mitgliedern mit dem innersten Kern der NPO, der Mission und den Werten, auseinandersetzen und sich im Rah-

men eines umfassenden Leitbild- und Strategieprozesses mit der Frage befassen, wie sie Nachhaltigkeit in ihr Schaffen integrieren kann. Bei der Verankerung von Nachhaltigkeit im Kern der Organisation handelt es sich somit um einen transformativen Prozess. Die Überzeugung, den NPO-Zweck ganzheitlich und widerspruchsfrei (im Sinne der Nachhaltigkeit) erfüllen zu wollen, ist eine Grundvoraussetzung.

Nachhaltigkeit als Management-Aufgabe

Aus Sicht von NPO-Führungskräften stellt sich die Frage, welche Schritte in diesem Transformationsprozess konkret zu unternehmen sind. Es existieren zahlreiche Management-Ansätze zum Thema Nachhaltigkeit. Das Grundmuster bei all diesen Ansätzen ist stets dasselbe: Die Führungsaufgabe besteht im Analysieren, Planen, Umsetzen, Kontrollieren, Verbessern (Plan, Do, Check, Act, PDCA) der eigenen Tätigkeit unter dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit. Dieser sogenannte Demingkreis (oder PDCA-Zyklus) liegt auch dem Freiburger Management-Modell (FMM) zugrunde. Das Modell ist somit geeignet, um die nachhaltige Transformation in NPO zu gestalten.

Gemäss dem FMM umfassen die Management-Bereiche die normative, strategische und operative Ebene. Zunächst gilt es, auf der normativen Ebene die Voraussetzungen für die nachhaltige Transformation der NPO zu schaffen. Dies beginnt mit einer Umfeld- und Organisationsanalyse sowie mit einer intensiven Auseinandersetzung mit der eigenen Mission und den eigenen Werten. Die Fragen, die es in dieser Phase zu beantworten gilt, sind die folgenden:

- Welche Bedeutung hat der Nachhaltigkeitstrend für die eigene NPO?
- Welches sind die sich daraus ergebenden institutionellen Einschränkungen und institutionellen Möglichkeiten?
- Welches sind die heutigen Stärken der NPO hinsichtlich der Nachhaltigkeit, auf denen aufgebaut werden kann?
- Welches sind die heutigen Schwächen der NPO hinsichtlich der Nachhaltigkeit? Wo bestehen Lücken bzw. Handlungsbedarf?

Sofern dem Aspekt der ökologischen Nachhaltigkeit besondere Beachtung geschenkt werden soll, so ist die Umweltwirkung (insbesondere die Auswirkung auf das Klima) der eigenen Tätigkeit abzuschätzen. Bei der Durchführung der Organisationsanalyse sind daher vorhandene Kennzahlen aus der Finanzbuchhaltung (und – falls vorhanden – aus der Kostenrechnung) heranzuziehen, da sie viele Informationen über Energie- und Materialverbrauch, gefahrene Kilometer etc. beinhalten und somit Schätzungen zumindest zu den direkten CO²-Emissionen ermöglichen. Die indirekten CO²-Emissionen, die sich in Form von «grauer Energie» in Rohstoffen, Vorprodukten, bezogenen Leistungen etc. verstecken sind schwieriger zu messen. Allerdings gibt es auch hier Audit-Angebote von Firmen, die sich auf die Messung und Rapportierung der Umweltwirkung von Organisationen spezialisiert haben.

Die Ergebnisse der Umfeld- und Organisationsanalyse liefern die Grundlage für die anschliessende Überarbeitung von Mission und Werten. Wie weiter oben dargelegt, dürfte das Sachziel der NPO in den meisten Fällen einer der drei Säulen der Nachhaltigkeit

zuzuordnen sein. Die Herausforderung besteht nun darin, allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gerecht zu werden und einen ganzheitlichen, in sich widerspruchsfreien Organisationszweck (im Sinne der Nachhaltigkeit) zu definieren. Die Auseinandersetzung mit dem Kern der NPO darf dabei nicht in einem engen Personenkreis bestehend aus Leitungsgremium und Geschäftsleitung erfolgen, sondern sollte in Form eines partizipativen Prozesses unter Miteinbezug der Mitarbeitenden, Mitglieder und der wichtigsten Zielgruppen ausgestaltet werden. Wie dies geschehen kann, lässt sich einfach am (fiktiven) Beispiel eines Unihockey-Vereins veranschaulichen: Hier gibt die Ethik-Charta für den Schweizer Sport von Swiss Olympic den Anstoss für die Befassung mit der ökologischen Nachhaltigkeit. Dort heisst es: «Erziehung zu Fairness und Umweltverantwortung - Das Verhalten untereinander und gegenüber der Natur ist von Respekt geprägt» (vgl. Swiss Olympic, 2015). Der Sportverein ergänzt auf dieser Basis das Leitbild mit dem Passus «Umweltverantwortung ist für unseren Verein ein zentra-

les Anliegen. Daher setzen wir uns für eine ökologisch nachhaltige und verantwortungsvolle Ausübung unseres Sports ein.»

Auf der strategischen Ebene werden – im Einklang mit der überarbeiteten Mission und den neu definierten Werten – die Stossrichtungen für die zukünftigen Aktivitäten der NPO festgelegt. Dabei sind die konkreten Handlungsfelder zu identifizieren, in denen die NPO in Zukunft verstärkt aktiv werden will. Für die identifizierten Handlungsfelder sind anschliessend die entsprechenden strategischen Ziele zu definieren. Diese geben vor, welchen Zustand resp. welche Verbesserung die NPO innerhalb einer bestimmten Frist erreichen will. Als Orientierungshilfe für die Festlegung dieser (zusätzlichen oder neuen) strategischen Ziele dienen unter anderem die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der UNO (UN Sustainable Development Goals, UN SDG).² Im Rahmen eines Strategieprozesses könnte sich das Leitungsgremium der NPO zum Beispiel mit der Frage auseinandersetzen, in welchen der 17 SDG die NPO (unter Berücksichtigung des



Abbildung 3: Die 17 Nachhaltigkeitsziele der UNO

Ressourceneinsatzes) den grössten Impact erzielen kann. Die so definierten Nachhaltigkeitsziele sind in die allgemeine NPO-Strategie zu integrieren.

Im Beispiel des Unihockey-Vereins ergänzt der Vorstand die Vereinsstrategie mit folgendem Ziel: «Wir senken unsere CO²-Emissionen bis ins Jahr 2024 um 25 %. Langfristig streben wir CO²-Neutralität an.» Er leistet damit einen Beitrag zum SDG Nr. 13 «Massnahmen zum Klimaschutz». Die dazugehörigen strategischen Stossrichtungen sind die Messung / Berechnung des CO²-Fussabdrucks, eine Überprüfung von Verbesserungen hinsichtlich Nachhaltigkeit in den Bereichen Transport, Energie, Verpflegung sowie die Intensivierung der Kommunikation zum Thema Nachhaltigkeit (insb. Sensibilisierung der Eltern).

Hier kommt den Instrumenten der strategischen Erfolgskontrolle eine zentrale Bedeutung zu. Die strategischen Ziele sollten, wenn immer möglich, quantifizierbar und damit auch messbar sein. Es gilt, bereits bei der Formulierung der strategischen Ziele geeignete Indikatoren und Kennzahlen zu definieren, anhand derer die Annäherung an diese Ziele und damit der Erfolg der Strategie sowie die Erfüllung der Mission überhaupt erst gemessen werden kann. Die Erfahrung aus der Praxis zeigt, dass dieser Aspekt häufig vernachlässigt wird resp. dass es dem Leitungsgremium schwerfällt, quantifizierbare Ziele und entsprechende Messgrössen zu definieren. Nebst der Auflösung von Zielkonflikten zwischen den verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit besteht die grösste Management-Herausforderung wahrscheinlich darin, ein geeignetes (und mit dem Rechnungswesen vergleichbares) Monitoring-System zu installieren, welches es

erlaubt, die richtigen Steuerungsinformationen zu generieren. Letztere braucht es, um den beschriebenen Zyklus konsistent zu schliessen. Des Weiteren wird durch die strategische Erfolgsmessung eine Kommunikation über die Nachhaltigkeitswirkung der NPO überhaupt erst möglich. Will die NPO die erwähnten Chancen der Nachhaltigkeit nutzen und nebst der Innenwirkung auch Aussenwirkung erzielen, so ist die Kommunikation über die erzielten Erfolge matchentscheidend.

Auf der operativen Ebene ist es schliesslich Aufgabe der Geschäftsleitung, pro Geschäftsfeld konkrete Massnahmen zu definieren, welche sich aus den strategischen Stossrichtungen und den dazugehörigen Nachhaltigkeitszielen ableiten. Diese Massnahmen finden ihren Niederschlag in der operativen Jahresplanung der Geschäftsführung bis hin zu den Jahreszielen der einzelnen Mitarbeitenden. Es gilt, die personellen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung zu stellen und organisatorischen Massnahmen zu treffen (Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung), damit die operative Umsetzung der strategischen Ziele überhaupt erfolgen kann. Ohne diesen Operationalisierungsschritt bleibt die Nachhaltigkeitsstrategie ein Papiertiger und somit wirkungslos.

Im Beispiel des Sportvereins könnte das bedeuten, dass die angestrebte Sensibilisierung der Eltern mittels Aufklärungsveranstaltungen zum Thema Fahrgemeinschaften, einer Broschüre für die Zielgruppe der Eltern sowie einer App für Fahrgemeinschaften erreicht werden soll. Aus Führungsperspektive gilt es, die beschlossenen operativen Massnahmen in die Mitarbeitendenziele für das Folgejahr zu integrieren und anlässlich des

Mitarbeitendengesprächs mit den jeweiligen Personen zu besprechen. Die Einführung der App für Fahrgemeinschaften (z. B. im 1. Halbjahr 2023) wäre dann ein Jahresziel des/der IT-Verantwortlichen des Sportvereins.

Auch der erwähnte Controlling-Prozess muss auf operativer Ebene sichergestellt werden. Wie bereits bei der eigentlichen Umsetzung, so müssen auch hier die erforderlichen personellen Ressourcen eingeplant und die Verantwortlichkeiten geklärt werden. Zwecks Vergleichbarkeit der Ergebnisse der strategischen Erfolgsmessung muss die Vorgehensweise bei der Erhebung der Nachhaltigkeitswirkung dokumentiert werden, und es ist die Zuständigkeit für die Folgejahre festzulegen. Die Ergebnisse sind anschliessend periodisch an das Leitungsgremium zu rapportieren, damit dieses die Zielerreichung überprüfen und gegebenenfalls korrigierend eingreifen kann.

Da der Sportverein in unserem Beispiel die CO²-Emissionen um einen Viertel reduzieren will, muss anhand von Kenngrössen überprüft werden, ob sich der Verein diesem Ziel auch wirklich annähert. Dies erfolgt durch eine Berechnung (resp. Schätzung) der durch die Vereinsaktivitäten verursachten CO²-Emissionen anhand von speziellen Internet-Tools.³

Zwecks Vergleichbarkeit muss die Vorgehensweise bei der Berechnung dokumentiert werden und es ist die Zuständigkeit für die Folgejahre festzulegen. Die Ergebnisse der Berechnung der CO²-Emissionen sind anschliessend periodisch an den Vereinsvorstand zu rapportieren, damit er die Zielerreichung überprüfen und gegebenenfalls korrigierend eingreifen kann.

Fazit

Im vorliegenden Beitrag wurde aufgezeigt, dass es sich beim Thema Nachhaltigkeit um eine wesentliche Veränderung im Umfeld der NPO handelt. Sämtliche NPO sind dazu aufgefordert, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. NPO haben vor allem dann einen Hebel, wenn sie bei ihren Mitgliedern / Zielgruppen eine Verhaltensänderung herbeiführen. Um die mit der Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen verbundenen Chancen zu nutzen, braucht es innerhalb der NPO die Überzeugung, den Zweck ganzheitlich und widerspruchsfrei (im Sinne der Nachhaltigkeit) erfüllen zu wollen. Entsprechend stellt die Steuerung des dazu notwendigen Transformationsprozesses eine wichtige Management-Aufgabe dar. Das FMM bietet hilfreiche Orientierung, um den Nachhaltigkeitsgedanken in die bekannten Analyse-, Planungs- und Umsetzungsschritte sowie auf den drei Management-Ebenen normativ, strategisch und operativ zu integrieren.



media f

Wir haben alles,
um **Ihre Botschaft**
ins Licht zu rücken

Fribourg | Bulle | Payerne | Montreux

- 1 «Greenwashing bezeichnet den Versuch von Organisationen, durch Kommunikation, Marketing und Einzelmassnahmen ein «grünes Image» zu erlangen, ohne entsprechende Massnahmen im operativen Geschäft systematisch verankert zu haben.» (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon)
- 2 Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der UNO sind das Kernstück der Agenda 2030 (vgl. UNO, 2015). Sie berücksichtigen alle drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung und sollen bis 2030 von allen UNO-Mitgliedstaaten erreicht werden.
- 3 Auf der Internetseite von Men's World Floorball Championship 2022 gibt es einen integrierten CO2-Rechner für Vereine, welcher in Zusammenarbeit mit der Organisation myclimate entwickelt wurde: <https://www.wfc2022.ch/de/green-goal/co2-rechner-fuer-vereine/>.

- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2020). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (9. Auflage). Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag Gabler Wirtschaftslexikon. *Greenwashing*, im Internet unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/greenwashing-51592>, Seite besucht am 03.01.2023.
- IPCC (2022b). *IPCC Sixth Assessment Report, Summary for Policymakers*, im Internet unter: https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/downloads/report/IPCC_AR6_WGII_SummaryForPolicymakers.pdf, Seite besucht am 03.01.2023.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, 89(1), S. 2-17.
- Swiss Olympic (2015). *Ethik Charta – Neun Prinzipien für den Schweizer Sport*, im Internet unter: https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:836de380-4bdf-44be-b536-6132637f1235/2015_Ethik_Charta_A4_fbg_DE.pdf, Seite besucht am 04.01.2023 .
- UNO (2015). *Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015*, im Internet unter: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement>, Seite besucht am: 03.01.2023.

Der Autor



Michael Zurkinden /michael.zurkinden@bvmbberatung.net

Dr. Michael Zurkinden hat an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg/CH studiert und doktriert. Nachdem er 17 Jahre im Bankensektor in verschiedenen Funktionen Berufserfahrung sammeln konnte (u.a. als Kundenberater einer Privatbank und als Projektmanager und Produktverantwortlicher für Vorsorgelösungen), stiess er 2020 zur Beratungsgruppe für Verbandsmanagement B'VM. Er ist dort als Berater in verschiedenen Projekten zu Organisationsentwicklung, Strategie und Finanzen tätig. Ausserdem ist er Geschäftsführer des Schweizerischen Verbands der Versicherungs-Generalagenten SVVG und Vorstandsmitglied/Kassier von Mountain Wilderness Schweiz und Arconciacum - Association en faveur du patrimoine historique et archéologique d'Arconciel.

Doing Good and Feeling Well? Vom Well-Being im NPO-Sektor

Alexandra Mathys, Annika Becker und Christoph Buerkli

Arbeitgeber bezahlen in der Schweiz jährlich rund 7.6 Milliarden Franken für arbeitsbezogenen Stress ihrer Mitarbeitenden. Die moderne Arbeitswelt trägt durch ihre zunehmende Komplexität, Flexibilisierung, stetige Veränderungen in Form von neuen Technologien und steigendem Zeit- und Leistungsdruck zu diesem Stress bei. Die Arbeitswelt der Nonprofit-Organisationen ist darüber hinaus gekennzeichnet durch mangelnde Ressourcen und oftmals auch emotional belastende Arbeitsinhalte. Die Menschenrechtsorganisation Amnesty International hat in Anbetracht dieser Voraussetzungen das Thema Wohlbefinden – oder neudeutsch Well-Being – in ihre Organisationsstrategie aufgenommen.

Wirtschaftlich aktive Menschen verbringen im Durchschnitt einen Drittel ihrer Zeit am Arbeitsplatz. Die Bedingungen und das Umfeld bei der Arbeit haben einen starken Einfluss auf die Gesundheit der Arbeitnehmenden. Die Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz (2020) ermittelt anhand eines Job-Stress-Index die Auswirkungen von arbeitsbedingtem Stress auf die Gesundheit und die Produktivität von Erwerbstätigen in der Schweiz. Die Erhebung zeigt, dass drei von zehn Erwerbstätigen im Vergleich zu ihren verfügbaren Ressourcen eine übermässige Belastung erleben, rund ein Drittel ist emotional erschöpft. Diese Entwicklung wird unter anderem durch die zunehmende Arbeitsintensi-

vierung, das hohe Tempo und den stetigen Wandel bei der Arbeit erklärt. Chang-Gusko (2019) erklärt arbeitsbedingten Stress gar als Epidemie der modernen Gesellschaft, was nicht nur Folgen für die Mitarbeitenden hat, sondern ganze Volkswirtschaften belastet.

Organisationen des Dritten Sektors sind von den Herausforderungen rund um die neue Arbeitswelt nicht ausgenommen.¹ Gleichwohl bestehen Unterschiede bezüglich der Arbeitsmotivation und Werteorientierung bei Mitarbeitenden in Nonprofit-Organisationen. Taris und Schaufeli (2014) erklären, dass intrinsisch motivierte Arbeitnehmende, welche überdurchschnittlich häufig im Nonprofit-Sektor anzutreffen sind, ihre Tätigkeiten mit grosser Willenskraft durchführen. Intrinsische Motivation wird mit Interesse, Autonomie, Kreativität, Selbstverwirklichung und dem Einbringen der eigenen Fähigkeit in Verbindung gebracht und soll gegenüber extrinsischen Motivationsfaktoren langfristiger motivieren und zufriedener machen. Gemäss Vogel und Kittel (2020) identifizieren sich Mitarbeitende in Nonprofit-Organisationen stark mit ihrer Arbeit und werden durch den Anspruch angetrieben, zu helfen und etwas zurückzugeben. Das «Doing Good» des Nonprofit-Sektors geht also mit einer starken Werteorientierung und Sinnhaftigkeit einher, was Cooper und Hesketh (2019) zufolge zu einer hohen Arbeitszufriedenheit führt.



Doing Good and Feeling Burnt Out?

Die Tatsache, dass Mitarbeitende in Nonprofit-Organisationen ihrer Arbeit grundsätzlich gern nachgehen, führt zur Annahme, dass ihr arbeitsbezogenes Well-Being in der Regel hoch sei.² Vogel und Kittel (2020) berichten demgegenüber von einem belasteten Sektor mit hoher Burnout-Gefährdung. So können die Sinnhaftigkeit und der Wunsch beim Aufbau gesunder und gerechter Gesellschaften mitzuwirken, gar zu einer Besessenheit mit der Arbeit führen.³ Auch Kibler et al. (2019) beschreiben die «Schattenseite des Helfens» und verweisen auf die psychologischen Kosten sozialer Motivation in Form von Arbeitsüberlastung und hohem Stressniveau. Nicht zuletzt leisten viele Mitarbeitende in Nonprofit-Organisationen gerade wegen ihrer hohen Motivation, etwas zum Guten zu verändern, zusätzliche Mehrarbeit. Menschenrechtsorganisationen wie

Amnesty International sind da keine Ausnahme. Viele Mitarbeitende sind immer wieder mit emotional belastenden Inhalten konfrontiert und erleben herausfordernde Arbeitssituationen. Aber es müssen nicht gleich Menschenrechtsverletzungen sein – typischerweise kennt der NPO-Sektor viele Beispiele: Katastrophenhelfer:innen, Aktivist:innen, Mitarbeitende im Sozial- und Gesundheitsbereich und viele andere mehr, die sich gemeinnützig engagieren und aktiv an einem gesunden und gerechten Gefüge unserer Gesellschaft arbeiten, leben inmitten grosser Herausforderungen.⁴ Während der Gesundheitssektor bereits einige Studien aufweist, sind die Auswirkungen neuer Arbeitswelten, chronischen Ressourcenmangels und emotional belastender Arbeitsinhalte auf das Well-Being der Mitarbeitenden im Nonprofit-Sektor insgesamt weitestgehend unbekannt. Obwohl in

der Praxis ein paar wenige Nonprofit-Organisationen auf die beschriebenen Entwicklungen reagieren, etablieren nur wenige umfassende Gesundheitskonzepte als Voraussetzung für einen nachhaltigen Organisationserfolg. Als spannendes Beispiel sei Amnesty International erwähnt: Als Folge verschiedener Fälle im Bereich der mentalen Gesundheit steht bei der Menschenrechtsorganisation die Auseinandersetzung mit dem Thema Well-Being bereits seit einigen Jahren fest auf dem Plan. Das internationale Management hat das Well-Being ihrer Führungskräfte und der Mitarbeitenden inklusive der Freiwilligen bereits vor einigen Jahren in der Organisationsstrategie implementiert, wohingegen die meisten Nonprofit-Organisationen vor allem die klassischen Massnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) anwenden und sich mit dem Konzept des Well-Being bisher nur wenig beschäftigt haben. Wie Mathys (2023) aufzeigt, steht dies im Widerspruch dazu, dass gerade für NPO ganzheitliche, präventive Konzepte interessant sein können, auch in Bezug auf mangelnde Ressourcen und auf die fortwährende Overheadthematik. Zudem plädiert Mathys (2023) dafür, dass arbeitsbezogenes Wohlbefinden im Nonprofit-Kontext ernst genommen werden sollte und dass das Konzept vom Well-Being insbesondere in Zeiten von Stress und mentaler Gesundheitskrisen sehr relevant ist.

Well-Being in NPO: Cost or Benefit?

Eine allgemein gültige Definition von Well-Being existiert bis heute weder in der Theorie noch in der Praxis. Wie wohl sich Menschen bei der Arbeit fühlen, scheint offenbar ein individuelles Anliegen zu sein. Dies ist insofern erstaunlich, weil sich die Wissenschaft

seit rund einem Jahrzehnt mit verschiedenen Ansätzen rund um Well-Being beschäftigt. Es wird an Ansätzen sowohl aus psychologischer als auch unternehmerischer Perspektive geforscht, die das arbeitsplatzbezogene Wohlbefinden versuchen zu beschreiben und – im Idealfall – zu fördern. In der Literatur findet sich eine breite Palette an Motiven und Ansätzen, die alle folgendes gemein haben: Well-Being ist ein integraler Bestandteil eines erfüllten Lebens, bezieht sich auf das optimale (psychologische) Funktionieren und bringt für die Arbeitswelt vehemente Vorteile. Well-Being wird vom klassischen betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) mit dem Kriterium abgegrenzt, dass sich Well-Being sowohl kontextfrei (Leben im Allgemeinen, allgemeine Glücksempfindungen) als auch kontextspezifisch (z. B. innerhalb eines Lebensbereiches wie Familie, Freizeit, Arbeit) etablieren kann, wohingegen sich das BGM nur auf den Kontext Unternehmen bezieht. Weil das Streben nach Glück einem menschlichen Urwunsch entspricht, erstaunt es wenig, dass aus den vertretenen Ansichten von Well-Being der Antike zwei Ausprägungen von Well-Being hervorgegangen sind: Das hedonistische und das eudaimonische Well-Being. Die hedonistische Sichtweise setzt das Wohlbefinden mit kurzfristigem Vergnügen und Glück gleich.⁵ Zur Einschätzung des hedonistischen Wohlbefindens wird mehrheitlich auf die Bewertung des persönlichen, subjektiven Well-Being zurückgegriffen, welches die Lebenszufriedenheit und das Vorhandensein von positiver Stimmung betrachtet.⁶ Auf der anderen Seite beschreibt das eudaimonische Well-Being, dass das höchste menschliche Gut mit zielgerichteten Aktivitäten zu erreichen ist,

die einen Zweck haben. Auch das psychologische Well-Being genannt, beschreibt Ryff (2019) zur Eudaimonia gehörende Dimensionen wie zum Beispiel persönliches Wachstum, Lebenssinn, Selbst-Akzeptanz und positive Beziehungen. Mathys (2023) zeigt, dass diese Dimensionen heute vermehrt eingesetzt werden, um das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu erheben resp. die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu steigern. Aufbauend auf der happy-worker-productive-worker Theorie⁷ beschreiben zahlreiche Studien den Zusammenhang des Wohlbefindens mit einer erhöhten Leistung.

Wie bereits erwähnt, gibt es im Nonprofit-Sektor in Bezug auf Well-Being zusätzliche Herausforderungen, die zu beachten sind. Neben der Werteorientierung und der Sinnhaftigkeit sowie der inhärenten Knappheit an Ressourcen und den oft spezifisch belasten-

den Arbeitsinhalten stehen Nonprofit-Organisationen im Einsatz ihrer Mittel typischerweise unter Beobachtung ihrer Stakeholder. So stehen je nach Typ der Nonprofit-Organisation die Overheadkosten (zu) stark im Fokus der (öffentlichen) Diskussion, was Investitionen in die nötige Professionalisierung und Organisationsentwicklung lähmt oder sogar verhindert. In der Öffentlichkeit wird häufig die Meinung vertreten, dass je weniger Administrations-, Fundraising- und Personalkosten anfallen, desto besser sei die Nonprofit-Organisation geführt bzw. aufgestellt und die Spendengelder seien so effektiv und effizient eingesetzt.

Lecy und Searing (2015) hingegen beschreiben die mangelnde Investition in Managementsysteme, Programm-entwicklung und Schulungen des Personals als den «Nonprofit Starvation Cycle» und erklären dies unter



Verbinden Sie sich mit Ihrer Community. Wir helfen Ihnen dabei!

In einer zunehmend digitalisierten Welt sind Kommunikationsmittel wie eine Website, Instagram und Videos nicht mehr nur Medien für Freizeitaktivitäten und gewinnorientierte Unternehmen, sondern auch ein unverzichtbares Werkzeug für Non-Profit-Organisationen, um ihre Bekanntheit zu steigern, Mitglieder zu erreichen und ihre Interessen zu vertreten.

Wir unterstützen Sie beim zielorientierten Einsatz digitaler Medien individuell.

→ **Jetzt kostenloses Beratungsgespräch vereinbaren.**

anderem als Grund für das Scheitern vielversprechender Projekte und schneller ausgebrannter Mitarbeitenden. Der öffentliche Druck, einen tiefen Overhead auszuweisen ist sicher auch eine Erklärung, weshalb Nonprofit-Organisationen bis heute (noch) nicht ins Well-Being investieren. Mathys (2023) hingegen bestätigt, dass ein erhöhtes Well-Being nicht unbedingt mit höheren Overheadkosten in Verbindung gebracht werden muss: So gibt es auch kostengünstige Massnahmen, die vielversprechende Wirkungen zeigen. Eine gutgesinnte Arbeitskultur und wohlwollende Führung, die sich mit analogen Softskills, wie z. B. Empathie, aktives Zuhören und einer gemeinsamen Vision, auszeichnet, können nicht selten einen entscheidenden Unterschied machen – und dies ohne Kostenfolge. Überwältigende Resultate verspricht sich die Wissenschaft mit dem Praktizieren von Achtsamkeit am Arbeitsplatz: Mit Achtsamkeit kann der Umgang mit Stresssituationen positiv beeinflusst werden. Die Fähigkeit, sich länger auf eine Sache zu konzentrieren, die eigenen Gedanken- und Verhaltensmuster wahrzunehmen und bewusst eine Fehler- bzw. Lernkultur zu praktizieren, führt gemäss Chang-Gusko (2019) zu einer Vielzahl von positiven Effekten auf einzelne Individuen, Teams und letztlich auf die ganze Organisation. Dabei können individuelle Praktiken wie Meditationen mit Übungen im Alltag, zum Beispiel einer achtsamen Kommunikation, E-Mail oder Meeting-Kultur und der Verminderung von Ablenkungen, kombiniert werden. Gleichzeitig zeigt sich die Wirkung eines erhöhten Well-Being der Mitarbeitenden wiederum in der gestärkten Leistungsfähigkeit und Resilienz der gesamten Organisation weniger Absenzen und einer tieferen Fluktuation.

Blick in die Praxis

Wie steht es um Well-Being in der (NPO-)Praxis? Mit welchen Strategien und konkreten Massnahmen kann bei Mitarbeitenden Stress reduziert und Well-Being nachhaltig gefördert werden, ohne die Overheadkosten übermässig zu strapazieren? Wie wirken sich emotional stark belastende Themen auf Mitarbeitende aus und was kann dagegen konkret unternommen werden? Diese und weitere Fragen wurden zehn erfahrenen Expert:innen aus der Privatwirtschaft (Grosskonzern und KMU), Expert:innen im Umgang mit stark belastenden Themen (zwei NPO und eine psychiatrische Klinik) sowie Berater:innen in den Themenfeldern Gesundheitsförderung, Resilienz, Achtsamkeit, Well-Being und Organisationsentwicklung gestellt.

Interessant ist, dass sich die Ergebnisse aus den zehn Interviews zu einem grossen Teil mit den theoretischen Erkenntnissen decken: So werden auch in der Praxis unterschiedliche Definitionen von Well-Being verwendet. Einig ist man sich, dass für Well-Being die Wertschätzung, die Sinnhaftigkeit, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und eine stimmige Arbeitskultur zentrale Faktoren sind. Dass es sich bei der Förderung des Wohlbefindens in NPO um eine strategische Daueraufgabe handelt, damit eine bestimmte Mentalität bzw. ein Mindset entstehen kann und dass dafür die Kultur und Strukturen entsprechend gestaltet werden müssen, wird von der Praxis bestätigt und stimmt mit den theoretischen Erkenntnissen überein.

Welche Herausforderungen hemmen das Wohlbefinden am Arbeitsplatz?

Auch hier werden die Erkenntnisse aus der Literatur bestätigt: Genannt werden von den Expert:innen die Digitali-

sierung, die Auflösung von Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben, die hohe Arbeitsbelastung und die Unsicherheit respektive der Umgang mit den zunehmend komplexer werdenden Veränderungsdynamiken. Auch geht aus den Interviews hervor, dass Stress immer negative Folgen mit sich zieht, sobald er über eine längere Dauer erlebt wird. Zum Stichwort Multitasking wird gesagt, dass dies in der schnelllebigen neuen Arbeitswelt zwar erwartet wird, letztlich jedoch der Effizienz schadet.

Oder umgekehrt formuliert: Integrierte Achtsamkeit im NPO-Arbeitsalltag kann sowohl für Mitarbeitende als auch für die gesamte Organisation erhebliche Vorteile bringen. Die Interviewpartner:innen erwähnen beispielsweise Kosteneinsparungen durch tiefere Fluktuation und durch weniger Ausfälle, eine gesteigerte Sinnhaftigkeit, höhere Loyalität und ein attraktiveres Employer Branding, welches je nach Branche – in Zeiten von Fachkräftemangel und einem Generationenwechsel auf dem Arbeitsmarkt – die Suche nach qualifizierten Fach- und Führungskräften erleichtert und die Bindung an die Nonprofit-Organisation erhöht. Damit bestätigt die Praxis, dass ein gesteigertes Well-Being am Arbeitsplatz letztlich zu mehr Effektivität und Effizienz führt.

Doing Good and Feeling Better? Act for it!

Wie kann eine Nonprofit-Organisation das Thema Well-Being aufnehmen und wo setzt sie konkret an? Aus den Gesprächen mit den Expert:innen geht

hervor, dass Führungskräfte einen erheblichen Einfluss auf das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden ausüben. Einerseits stehen Führungskräfte in der Pflicht, sich mit dem Thema Well-Being auseinanderzusetzen und Well-Being als Führungs- bzw. Daueraufgabe zu verstehen, welche strukturell in die strategische (HR-)Ebene einzubetten ist. Aus diesen strategischen Zielen werden – idealerweise basierend auf der (komplexen) Erhebung und Analyse von Bedürfnissen der Mitarbeitenden – für die NPO die langfristigen, verbindlichen und nachhaltigen Organisationsentwicklungsziele abgeleitet und daraus konkrete Programme und Projekte formuliert. Andererseits prägen die Führungspersonen die Bedeutung von Well-Being in der NPO tagtäglich durch ihr eigenes Verhalten wie beispielsweise durch den Ausdruck von Wertschätzung, Vertrauen, aktives Zuhören, Setzen von Prioritäten, das Vorleben einer Vorbildfunktion usw., ob nun bewusst oder unbewusst. Wie das Wohlbefinden am Arbeitsplatz nachhaltig und konkret gefördert werden kann, wird mit dem folgenden Massnahmenkatalog tabellarisch aufgezeigt. Der Katalog soll als Ideenpool für die verschiedenen identifizierten Handlungsfelder dienen. Wichtig zu erwähnen ist, dass diese Massnahmen zur Förderung des Well-Being nicht isoliert betrachtet werden sollten, sondern idealerweise in ein umfassendes strategisches Konzept eingebettet sind, welches auf der Grundlage einer tiefgründigen Diagnose der Bedürfnisse in der eigenen Organisation entsteht.

Handlungsfeld

Well-Being Massnahmen

Führung, Struktur, Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Well-Being als Selbstverständnis: Aussagen zu Well-Being im Leitbild und in den strategischen Zielsetzungen, Commitment im Top-Management, Förderung der Kohärenz zwischen den persönlichen Werten und den Werten der NPO (Purpose) usw. Vorbildfunktion wahrnehmen (eigenes Stressmanagement), Weiterentwicklung des «Well-Beingsystems» («Lernendes Mindset») • Wertschätzung und Empathie, Feedbackkultur, wohlwollende Haltung, Integration in den Arbeitsalltag: Achtsame Meetings, aktives Zuhören, deep work Perioden usw. • Optimierung von Prozessen und Strukturen, Einbettung von Well-Being in ein umfassendes Konzept/Betriebliches Gesundheitsmanagement BGM: Regelmässige Bedürfnisaufnahme, klare Arbeits- und Überzeitrege-lungen, Überprüfung der Ressourcen-Belastung der Mitarbeitenden, Prioritätensetzung, Eindämmung von Multitasking, neue Mitarbeitende mit einem Buddy-System coachen • Kennzahlen definieren: Abwesenheiten, Überstunden, Fluktuation, Erhebung der Zufriedenheit bzw. spezifisch für die psychische Gesund-heit und Stress (z. B. mit Stress-Belastungs-Skala oder Energiefuss), regelmässige Evaluierung und Anpassung der Massnahmen
Sensibilisierung, Prävention und Partizipation	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexion: Platz fürs Reflektieren schaffen, regelmässige Personalzirkel (abteilungs- und hierarchieübergreifend), thematische Sensibilisierung von Wahrnehmung, Achtsamkeit, Resilienz, Wirkung, Sinnhaftigkeit usw. • Wissen und Austausch: Regelmässige Wissensvermittlung anhand von theoretischen Einschüben wie z. B. Brownbag-Lunches, Anbieten eines internen Rezeptbuchs zum Umgang mit Stress, Einrichten eines Briefkas-tens, Supervisionen und Intervisionen, psychologischer Nothilfekurs für Mitarbeitende und Führungskräfte, externe Anlaufstellen usw. • Fakten schaffen: Studien, Zahlen, Fakten und Daten über Gesundheits-förderung, Stress, Achtsamkeit usw. bekannt machen, Nutzen von Well-Being regelmässig aufzeigen
Angebote und Tools	<ul style="list-style-type: none"> • Retraiten, Trainings und Schulungen zu Stressmanagement und Well-Being • Angebote wie z. B. Yoga oder Chor, Vergünstigungen in einem Fitnessstu-dio oder andere Freizeitangebote, gemeinsame Mittagessen, Kaffeepau-sen, Frühstück in der Natur usw. • Tools für Selbstführung schaffen (Trainings in Achtsamkeit, Resilienz, «psychologische Erste-Hilfe»), Serien zum Stressmanagement, Weiterbil-dung über «compassion fatigue» • «Eine Küche voller Früchte, Schokolade und Nüsse»
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation nach innen: Internes Wording und Marketing zu Well-Being und Gesundheitsförderung definieren, regelmässige Statements der Geschäftsleitung über die Bedeutung und den Nutzen von Well-Being (top-down), Einrichten von Reportings (bottom-up) • Kommunikation nach aussen: Nutzen und Strategie von Well-Being bei den Stakeholdern über verschiedene Kanäle bekannt machen

Führungskräfte und Mitarbeitende im Nonprofit-Sektor, die sich für die sozialen (und/oder ökologischen) Missionen ihrer Organisationen einsetzen und somit eine wichtige Rolle bei der Förderung des gesellschaftlichen Wandels spielen, arbeiten oft in einem anspruchsvollen Umfeld. Einige von ihnen sind mit arbeitsbezogenen Herausforderungen und emotional belastenden Themen konfrontiert, die einen hohen persönlichen Tribut fordern. Die Arbeit im Zentrum sozialer Probleme und in chronisch unterfinanzierten oder sehr stressigen Umgebungen sowie ein schnelles Arbeitsumfeld lassen wenig Raum für Selbstreflexion oder Selbstfürsorge. Infolgedessen leiden sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende im Nonprofit-Bereich oftmals unter chronischem Stress bis hin zu (mental)en Gesundheitsproblemen. Während die Bewältigung dieser persönlichen Herausforderungen an sich schon wichtig ist, gibt es immer mehr Belege dafür, dass das persönliche Wohlbefinden – oder neudeutsch Well-Being – der Schlüssel zur wirksamen Bewältigung systemischer sozialer Herausforderungen ist (siehe auch Serie des Stanford Social Innovation Review, 2020). In der Folge wächst das Interesse daran, wie das Well-Being auf individueller und auch organisationaler Ebene gefördert werden kann. Präventive, ganzheitliche Konzepte rund um das Well-Being von Mitarbeitenden können hier ein erster Schritt sein. Dabei geht es nicht so sehr darum, einmalige Angebote zu schaffen, wie den Yoga-Kurs oder die «Küche voller Früchte, Schokolade und Nüsse». Well-Being sollte auf Führungsebene als Selbstverständnis integriert werden und zusammen mit anderen Themen im Rahmen strategischer Überlegungen mitgedacht werden. Nicht zuletzt können auch ressourcen-schwache Nonprofit-Organisationen Werte wie Wertschätzung, Empathie und Achtsamkeit oder auch eine neue Feedbackkultur und eine wohlwollende Haltung einführen, verstärken oder wiederbeleben. In Zeiten vom Fachkräftemangel und einem Generationenwechsel auf dem Arbeitsmarkt wird das Thema Well-Being mit Blick auf die Arbeitgeberattraktivität im NPO-Sektor zukünftig eine noch wichtigere Rolle spielen.

- 1 Becker und Buerkli 2022.
- 2 Brieger et al. 2021.
- 3 Cooper & Hesketh 2019.
- 4 Bell Grdina, Johnson und Pereira 2020
- 5 Huta & Ryan 2010.
- 6 Ryan & Deci 2001.
- 7 u.a. Taris und Schaufeli 2014.

Literatur

- Becker, A. & Buerkli, C. (2022). Die neue Arbeitswelt: New Work als Chance für den NPO-Sektor. *Verbands-Management*, 48(3).
- Bell Grdina, L., Johnson, N., & Pereira, A. (2020). *Connecting Individual and Societal Change*. *Stanford Social Innovation Review*. Online verfügbar unter: https://ssir.org/articles/entry/connecting_individual_and_societal_change.
- Brieger, S. A., De Clercq, D., & Meynhardt, T. (2021). Doing Good, Feeling Good? Entrepreneurs' Social Value Creation Beliefs and Work-Related Well-Being. *Journal of Business Ethics*, 172(4).
- Chang-Gusko, Y.-S., HeBe-Husain, J., Cassens, M., & Meßtorff, C. (Hrsg.) (2019). *Achtsamkeit in Arbeitswelten: Für eine Kultur des Bewusstseins in Unternehmen und Organisationen*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Cooper, C. L., & Hesketh, I. (2019). *Wellbeing at work: How to design, implement and evaluate an effective strategy*. Kogan Page.
- Huta, V., & Ryan, R.M. (2019). Pursuing Pleasure or Virtue: The Differential and Overlapping Well-Being Benefits of Hedonic and Eudaimonic Motives. *Journal of Happiness Studies*, 11(6), S. 735 – 762.
- Kibler, E., Wincnt, J., Kautonen, T., Cacciotti, G., & Obschonka, M. (2019). Can prosocial motivation harm entrepreneurs' subjective well-being? *Journal of Business Venturing*, 34(4), 608-624.
- Lecy, J. D., & Searing, E. A. M. (2015). Anatomy of the Nonprofit Starvation Cycle: An Analysis of Falling Overhead Ratios in the Nonprofit Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(3).
- Becker, A. & Buerkli, C. (2022). Die neue Arbeitswelt: New Work als Chance für den NPO-Sektor. *Verbands-Management*, 48(3).
- Bell Grdina, L., Johnson, N., & Pereira, A. (2020). *Connecting Individual and Societal Change*. *Stanford Social Innovation Review*. Online verfügbar unter: https://ssir.org/articles/entry/connecting_individual_and_societal_change.
- Brieger, S. A., De Clercq, D., & Meynhardt, T. (2021). Doing Good, Feeling Good? Entrepreneurs' Social Value Creation Beliefs and Work-Related Well-Being. *Journal of Business Ethics*, 172(4).
- Chang-Gusko, Y.-S., HeBe-Husain, J., Cassens, M., & Meßtorff, C. (Hrsg.) (2019). *Achtsamkeit in Arbeitswelten: Für eine Kultur des Bewusstseins in Unternehmen und Organisationen*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Cooper, C. L., & Hesketh, I. (2019). *Wellbeing at work: How to design, implement and evaluate an effective strategy*. Kogan Page.
- Huta, V., & Ryan, R.M. (2019). Pursuing Pleasure or Virtue: The Differential and Overlapping Well-Being Benefits of Hedonic and Eudaimonic Motives. *Journal of Happiness Studies*, 11(6), S. 735 – 762.
- Kibler, E., Wincnt, J., Kautonen, T., Cacciotti, G., & Obschonka, M. (2019). Can prosocial motivation harm entrepreneurs' subjective well-being? *Journal of Business Venturing*, 34(4), 608-624.
- Lecy, J. D., & Searing, E. A. M. (2015). Anatomy of the Nonprofit Starvation Cycle: An Analysis of Falling Overhead Ratios in the Nonprofit Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(3).
- Mathys, A. (2023). *Well-Being: Stressreduktion bei Mitarbeitenden von Nonprofit-Organisationen. Ein Konzept für Amnesty International, Schweizer Sektion. Unveröffentlichte Masterthesis, Hochschule Luzern, Wirtschaft*.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2001). ON HAPPINESS AND HUMAN POTENTIAL: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1).
- Ryff, C.D. (2019). Entrepreneurship and eudaimonic well-being. Five venues for new science. *Journal of Business Venturing*, 34.
- Stanford Social Innovation Review (Hrsg.) (2020). *Centered Self: The Connection Between Inner Well-Being and Social Change*. Online verfügbar unter: https://ssir.org/centered_self_the_connection_between_inner_wellbeing_and_social_change#.
- Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz (2020). *Job-Stress-Index*. Online verfügbar unter: <https://gesundheitsfoerderung.ch/betriebliches-gesundheitsmanagement/grundlagen-und-studien/job-stress-index.html>.
- Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2014). Individual Well-being and Performance at Work: A conceptual and theoretical overview. In *Well-being and Performance at Work*. Psychology Press.
- Vogel, L., & Kittel, B. (2020). Arbeit in Non-Profit-Organisationen aus arbeitssoziologischer Perspektive: Arbeitsmarktintegration zwischen Anspruch und Wirklichkeit. *Wirtschaft und Gesellschaft*, 46(3).

Die Autorinnen und der Autor



Alexandra Mathys / amathys@amnesty.ch

Nach einem Bachelor of Science in Tourism und den damit verbundenen Auslandsaufenthalten fand Alexandra Mathys ihren Weg in die Nonprofit-Welt. Die langjährige Arbeit im Fundraising bei der Schweizer Sektion von Amnesty International und das Masterstudium mit Fokus in Public and Nonprofit Management an der Hochschule Luzern vertieften das Wissen und das Interesse in diesem Bereich. Als zertifizierte Yogalehrerin begleitet sie ausserdem Menschen in Themen Well-Being und Achtsamkeit – spezifisch im Arbeitskontext wie auch im Privatleben.



Annika Becker / annika.becker@hslu.ch

Betriebswirtschaftliches Studium mit den Schwerpunkten internationales Management und Marketing an Universitäten in Deutschland, Finnland und Südafrika mit anschliessender Promotion zum Thema Nonprofit Management an der Universität Hamburg. Dr. Annika Becker beschäftigt sich mit den Themen Well-Being und Change sowohl auf organisationaler Ebene (im Kontext von Social Entrepreneurship und NGO Management) und auf individueller Ebene in ihrer Coaching-Praxis. Derzeit lehrt und forscht sie an der Hochschule Luzern - Wirtschaft, am Kompetenzzentrum für Public und Nonprofit Management.



Christoph Buerkli / christoph.buerkli@hslu.ch

Doppelstudium in Betriebswirtschaft und Wirtschaftspädagogik, beides Universität Bern. Diverse Weiterbildungen im NPO-Management und in systemischer Organisationsentwicklung. Professor Christoph Buerkli begleitet seit 2001 Nonprofit-Organisationen in Organisationsentwicklungsprozessen. Seit 2006 arbeitet er als Dozent, Berater, Forscher und Studienleiter am Kompetenzzentrum für Public und Nonprofit Management an der Hochschule Luzern - Wirtschaft.

Lobbying Survey Switzerland 2022

Nathalie C. Maring, Urs Bieri, Philipp Erpf, Jonas Ph. Kocher, Marco Bürgi, Ronja Bartlome & Sophie Schäfer.
Lobbying in der Schweiz: systemimmanent, erfolgreich und nicht nur beliebt. Bern/Fribourg, 71 Seiten.



Aus Sicht der Belobbyierten wird das Lobbying als erfolgreicher als noch 2011 eingeschätzt. Die Zurückhaltung im Auftritt ist aus Sicht der Lobbyierenden deutlich weniger wichtig als noch vor elf Jahren. Wie bereits 2011 sollen Lobbyierende vor allem zuverlässig, empathisch und transparent sein sowie politischen Instinkt aufweisen. Im Vergleich zu 2011 plädieren die Lobbyierenden und Belobbyierten heute deutlich stärker für Transparenz, insbesondere hinsichtlich der Parteienfinanzierung und der Budgets der Lobbying-Organisationen.

Mit Lobbying wollen Interessengruppen primär ein Bewusstsein schaffen für spezifische Interessen, gefolgt von der Einflussnahme auf politische Prozesse und der Stärkung des Informationsstands. Dabei adressieren lobbyierende Organisationen vor allem Verbände/Interessengruppen sowie die Medien. Erst darauf folgen das nationale Parlament und die Bundesverwaltung. Das am häufigsten eingesetzte Instrument ist die Eingabe beim Vernehmlassungsverfahren. Darauf folgt der persönliche Austausch, die Information via E-Mail/E-Newsletter und die Publikation von eigenen Informationsmaterialien. An Bedeutung verloren haben Pressekonferenzen/Medienmitteilungen, Demonstrationen/Protestaktionen, ziviler Ungehorsam sowie die politische Werbung in den klassischen Massenmedien. Im Hinblick auf die Messung des Lobbying-Erfolgs konnten Lobbyist:innen vorwiegend bestimmte Themen auf die politische Agenda setzen.

Adressat:innen von Interessenvertretung im politisch-administrativen Entscheidungssystem haben ein gespaltenes Bild von Lobbying. Die grosse Mehrheit der Befragten sieht die Interessenvertretung als integralen Bestandteil des demokratischen Prozesses, auch wenn Einschränkungen bei der Transparenz genannt werden. Die Schweizer Stimmbürger:innen haben insgesamt mehrheitlich ein kritisches und negatives Bild von Lobbying. Dieses kritische Bild ist allerdings eher abstrakt.

Das Forschungsprojekt «Lobbying Survey Switzerland 2022» entstand in Kooperation mit gfs.bern. Die umfassende Studie vergleicht die Wahrnehmung von und Einstellung gegenüber Lobbying von heute, sprich 2022, mit Daten von 2011. Sie erhebt, wie Lobbying auf nationaler Ebene derzeit betrieben wird und welche Taktiken angewendet werden. Die Eigenwahrnehmung von Lobbyierenden wird durch die Aussenwahrnehmung von Adressat:innen von Lobbying sowie der Bevölkerung ergänzt. Zudem wird die Mobilisierung der Bevölkerung beim Lobbying beleuchtet. Zu diesem Zweck fliessen 354 Interviews mit Lobbyierenden, 54 Interviews mit Belobbyierten und 1000 Interviews mit Stimmberechtigten ein. Ein besonderer Fokus dieser Studie liegt auf der Rolle von Verbänden, dem Grassroots-Lobbying sowie dem Einfluss der Digitalisierung.

Neuigkeiten aus dem VMI

Vorträge und Publikationen

Am 25. Januar gestaltete Philipp Erpf einen Morgen mit Vortrag und Workshop an der Tagesstrukturleitungskonferenz in Basel zum Thema **Agilität in Tagesschulen**.

Vom 6. bis 9. März gab Markus Gmür ein Weiterbildungsseminar zum **Freiburger Management-Modell** für Manager und Managerinnen von südkoreanischen Sozialgenossenschaften und Verbänden.

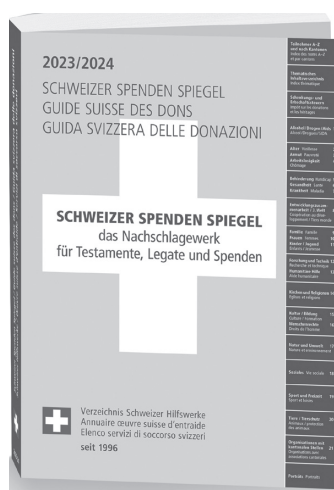
Am 23. März stellte Bernhard Lang bei Swiss Olympic die **Ergebnisse der Vergütungsstudie in Schweizer Sportverbänden** vor.

Vom 22. bis 24. März hielt Markus Gmür ein Weiterbildungsseminar zum **Genossenschaftsmanagement** an der Academy of Labour (Frankfurt am Main) für hauptamtliche Bevollmächtigte und Bereichsleiter aus der Zentrale der IG Metall.

Am 30. und 31. März führte Philipp Erpf bei der Gewerkschaft GPA in Wien einen **Führungsworkshop zum Thema Employer Branding bei der Generation Z** durch.

Maring, N., Bieri, U., Erpf, P., Kocher, J., & Bürgi, M. (2023). *Lobbying in der Schweiz: systemimmanent, erfolgreich und nicht nur beliebt*. Bern/Fribourg.

Schweizer Spenden Spiegel 2023/ 24



Es erscheint seit 1996, heute als 14. Ausgabe, und erfreut sich nach wie vor einer grossen Beliebtheit. Sein übersichtlicher Aufbau und seine Transparenz machen es in seiner Aussagekraft einzigartig und unverzichtbar. Für Anwälte, Notare, Treuhandbüros, Banken, welche ihn kostenlos erhalten, ist es ein wertvolles Arbeitsinstrument. Für wohltätige Organisationen ist es deshalb zu einem unentbehrlichen Werbeträger geworden.

www.spendenspiegel.ch

Aktuelles aus dem Netzwerk

Christof Baer, Absolvent des CAS und DAS in Sportmanagement wird neuer CEO von PluSport Schweiz.



Nach seiner Tätigkeit als Leiter Spitzensport und Mitglied der Geschäftsleitung bei PluSport führten ihn seine Wege zum Liechtenstein Olympic Committee wo er bis Ende Juni noch als Stv. Geschäftsleiter tätig ist.

Benjamin Kuoni, Absolvent des Diplomlehrgangs 2022, arbeitet neu als stellvertretender Geschäftsführer bei Samariter Schweiz | Erste Hilfe. Zuvor war er dort als Leiter Bildung und Freiwilligenmanagement tätig.



Dr. Harry Witzthum, Absolvent des Diplomlehrgangs 2008, wird ab dem 1. Juli 2023 bei der Caritas Schweiz als Leiter Digitale Transformation beginnen. Aktuell leitet er den Schweizerischen Gehörlosenbund SGB-FSS als Geschäftsführer.



Sophie Achermann, Absolventin des Diplom-Lehrgangs 2019, arbeitet neu als Geschäftsführerin der Public Discourse Foundation. Zuvor war sie Geschäftsführerin von alliance F - Bund Schweizerischer Frauenorganisationen.



VMI schult Führungskräfte in Südkorea

Das VMI schult südkoreanische Führungskräfte in NPO-Management. In Zusammenarbeit mit dem SVMIK, dem Social Value Management Institute Korea und Prof. Dr. Jongick Jang (auf dem Foto 5. von links) von der Hanshin Universität Seoul, hat Markus Gmür ein Weiterbildungsprogramm entwickelt, das auf dem Freiburger Management-Modell basiert und seit 2022 teils vor Ort in Seoul, teil online durchgeführt wird. Im März 2023 wurden die ersten Zertifikate verliehen. Die Lehrgangsteilnehmer und -teilnehmerinnen kommen überwiegend aus dem Sektor der Sozialgenossenschaften (Gesundheitsversorgung, Kinderbetreuung, Trauerzeremonien, Entwicklungszusammenarbeit in der Mongolei, biologischer Landbau) und sind aus karitativen Initiativen verschiedener christlicher Kirchen hervorgegangen. Im Zuge der fortschreitenden Überalterung der koreanischen Gesellschaft kommen diesen Organisationen zwischen Markt und Staat wachsende Bedeutung zu. Die Weiterbildungskooperation mit finanzieller Unterstützung der EBB-Stiftung und verschiedenen privatwirtschaftlichen Partnern in Korea will an dieser Stelle in den kommenden Jahren einen signifikanten Beitrag zur Weiterentwicklung und Professionalisierung dieser Organisationen leisten.



Agenda

11. Juni bis 16. Juni 2023	Intensiv-Lehrgang Freiburger Management Modell (ausgebucht) Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf
28. August bis 1. September 2023	Intensiv-Lehrgang Agilität in NPO Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf
1. bis 6. Oktober 2023	Intensiv-Lehrgang Marketing in NPO Lehrgangsleitung Prof. tit. Dr. Hans Lichtsteiner
8. bis 13. Oktober 2023	Intensiv-Lehrgang Digital Fundraising Lehrgangsleitung Dr. Philipp Erpf
15. bis 20. Oktober 2023	Intensiv-Lehrgang Strategische Führung Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf und Prof. Dr. Markus Gmür
19. bis 24. November 2023	DAS in NPO-Management (Modul 1) Lehrgangsleitung: Dr. Philipp Erpf
26. November bis 1. Dezember 2023	Intensiv-Lehrgang Digitale Transformation Lehrgangsleitung: Nathalie C. Maring, MA und Dr. Peter Kreutter

Lernen Sie unsere Neuheit kennen!

Agilität in NPO

- Verstehen Sie das Thema Agilität in seiner Gesamtheit.
- Nutzen Sie Agilität für die strategische Entwicklung Ihrer Organisation und setzen sie ein.
- Lernen Sie verschiedene Ansätze und Methoden aus der «agilen» Welt kennen und sammeln Sie erste Erfahrungen in der Anwendung von diesen.
- Entwickeln Sie einen Plan, wie Sie mit agilen Vorgehensweisen Ihre NPO stärken können.
- Tauschen Sie sich mit Gleichgesinnten intensiv aus und vertiefen Sie so Ihre Fach- und Methodenkompetenz. Dadurch entwickeln Sie Ihre eigene agile Haltung.

Investieren Sie in Ihre Zukunft und besuchen Sie uns online www.vmi.ch oder rufen Sie uns noch heute unter +41 26 300 84 00 an.

Wir freuen uns auf Sie!
Ihr Verbandsmanagement Institut

VMI

Verbandsmanagement Institut
Weiterbildung in NPO-Management
Universität Freiburg Schweiz

DIE Weiterbildung für Nonprofit-Organisationen



DIPLOM-LEHRGANG (DAS)

Verbands-/NPO-Management

mehr als 1'300 AbsolventInnen | seit über 36 Jahren |
neues FMM als Basis | vier Wochenmodule |
neu mit Peer-Consulting und Fallstudien-Challenge |
kompakt über ein Jahr verteilt | berufsbegleitend |
neueste Konzepte, Techniken und Instrumente

Melden Sie sich noch heute für das Startmodul an:
19. - 24. November 2023

TEL.: +41(0)26 300 84 00
INFO@VMI.CH | WWW.VMI.CH

Institut für Verbands-, Stiftungs- und
Genossenschaftsmanagement (VMI)
Bd de Pérolles 90
1700 Freiburg
Schweiz

Tel +41 26 300 84 00
www.vmi.ch

