

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 73 (2002)  
**Heft:** 12

**Artikel:** Professionalisierungswelle bei den Verbänden : den Dinosauriern droht der Untergang  
**Autor:** Rizzi, Elisabeth  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-813114>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 06.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Professionalisierungswelle bei den Verbänden

# DEN DINOSAURIERN DROHT DER UNTERGANG

Von Elisabeth Rizzi

**Mit CURAVIVA entsteht ein Verband, der seinen Mitgliedern gebündelte Dienstleistungen und hohe Professionalität verspricht. Mit CURAVIVA vertritt aber auch eine erstarkte Organisation die Interessen der Heime und Institutionen in der Schweizer Politik. Grund genug, die politische Macht der Nichtregierungsorganisationen unter die Lupe zu nehmen.**

Seit der Gründung des Bundesstaates im Jahr 1848 gehören Verbände und Interessengruppierungen zu den tragenden Pfeilern der Schweizer Politik. Grund dafür waren die föderalistische Struktur und liberale Ausrichtung des Staates. Zudem ermöglichte das Milizparlament-System der Schweiz seit seinen Anfängen Doppelmandate von Parlamentariern und Interessenvertretern. Die Verbandstätigkeit war alles andere als unerwünscht. Als Möglichkeit der Staatsentlastung wurde die Allgemeinverbindlichkeit von Verbände-Abkommen sogar in der Bundesverfassung verankert.

## Die Macht bröckelt

Mit ihrer organisatorischen und finanziellen Macht zählen die Wirtschaftsvereinigungen zu den einflussreichsten Interessengruppierungen in der Schweiz. Allein im Wirtschaftsbereich existieren heute über 1000 Einzelverbände. Meist sind sie zu grösseren Dachverbänden zusammengeschlossen. Doch nicht nur in der Wirtschaft, auch im Sozialwesen spielen Verbände eine wichtige Rolle. So übertrug beispielsweise die Regierung einen Grossteil der Aids-Politik an den Verein Aids-Hilfe Schweiz. Weniger spektakulär, aber ebenso hartnäckig, engagieren sich viele andere Sozialverbände im politischen Prozess. Sie vertreten die Interessen ihrer Mitglieder beim Ausarbeiten von Gesetzesentwürfen, bei Vernehmlassungen, im Parlament oder durch Referenden und Initiativen.

Dieser langjährige Einfluss von parastaatlichen Organisationen ist allerdings zunehmend gefährdet. «Der Vorort hat Macht und Nimbus verloren», schrieb «das Magazin» dieses Jahr über den mächtigsten Wirtschafts-Verband der Schweiz (heute Economiesuisse). Was ist passiert?

«Ursachen für das Abbröckeln des Einflusses liegen sowohl bei den Verän-

derungen innerhalb des Staatsapparates als auch in den weltweiten Entwicklungen», meint *Michelle Beyeler*, Forscherin für vergleichende Politik an der Universität Bern. An Schlagkraft verloren haben die Schweizer Verbände, weil der Staat in den letzten Jahrzehnten seine Leistungen massiv ausgedehnt hat. Die Privatisierungswelle der Neunzigerjahre hat diese Entwicklung nicht wesentlich gestoppt. Denn nicht zuletzt ist die Zunahme der Staatsaufgaben auch ein Ausdruck einer wachsenden Komplexität.

Komplexer werden die Aufgaben vor allem wegen der steigenden internationalen Verflechtung und Abhängigkeit. So hat beispielsweise nicht nur der Schweizer Bauernverband viele Einflussmöglichkeiten verloren, als die WTO als Nachfolgerin des GATT in den Neunzigerjahren die Zoll- und Handelsverordnungen weltweit entschärfte. Auch führende Unternehmer – eben jene Männer, die einst im Vorort die Fäden zogen – waren zunehmend auf multilaterale Gremien angewiesen und konnten nicht mehr eigenmächtig Wirtschaftsverträge abschliessen. Mit den europäischen Binnenabkommen hat sich in den letzten Jahren der Druck auf den Bund weiter verschärft. Den Dinosauriern unter den Verbänden droht der Untergang.

## Geld ist nicht immer Gold

«Mit Geld allein können Verbände ihren schwindenden Einfluss nicht wettmachen», sagt Beyeler. Mit Geld kann sich heute tatsächlich kein Verband mehr Macht kaufen. So verfügt zwar die Economiesuisse als Nachfolgerin des Vorortes noch immer über die fetteste Kriegskasse aller Verbände. Faktisch jedoch haben längst wandlungsfähige und fachorientierte Branchenverbände das Zepter in Bundes-Bern übernommen.

Dass Geld in diesem Fall nicht zwingend Macht bedeutet, kann gerade für

Verbände aus nicht profitorientierten Bereichen eine Chance sein. So können Verbände durch fachliches Know-how und fundierte Informationstätigkeit eine wichtige Beratungsfunktion für die Regierungsinstitutionen einnehmen. Mit anderen Worten:

Indem Verbände gewisse Dienstleistungen für den Staat erbringen, verschaffen sie sich auch die Möglichkeit, ihre Interessen durchzusetzen.

## Verbände werden zu KMUs

Sehen also so die neuen Verbände aus: klein, flexibel und hochgradig fachorientiert? «Nicht zwingend», meint Beyeler. Gefragt sind ebenso die grossen, traditionellen Dachverbände, also die Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, aber auch die politischen Parteien. Diese allerdings müssen – wollen sie ihre Glaubwürdigkeit und ihren Einfluss vergrössern – akzentuiertere Positionen einnehmen und ihre eigenen Organisationen stärker professionalisieren. Denn gerade bei Sozialfragen hat in der Schweiz in den Neunzigerjahren eine starke Politisierung stattgefunden, was von den Interessenvereinigungen aller Branchen eine Reorganisation verlangt.

Reagieren die Organisationen auf die veränderten Bedürfnisse? Das Sozialwesen hat in den letzten zehn Jahren eine starke Neuorientierung erfahren. Die Staatsausgaben an Sozialleistungen sind laufend gestiegen. Die Gelder wurden immer knapper. Gerade bei den Vereinigungen im Sozial- und Gesundheitsbereich sind deshalb grosse Umwälzungen in Gang.

Eine starke Professionalisierung und Vernetzung findet bei den meisten Vereinigungen statt. «Heute muss man an ganz anderen Stellen intervenieren als noch vor einem Jahrzehnt», beobachtet *Christoph Meienberg*, administrativer Leiter der Erklärung von Bern (EvB). Die EvB ist vor allem in Entwicklungsfragen aktiv und verzeichnet rund 19 000 Mitglieder. Die Internationalisierung von sozialen Politikfeldern zwingt Nichtregierungsorganisationen in der Schweiz den Kontakt zu weltweit tätigen Netzwerken aufzunehmen, sagt Meienberg. Nur

so könnten Standards auf supranationaler Ebene beeinflusst werden. Dazu sei es jedoch auch nötig, kompetente Fachleute zu beschäftigen. Doch diese müssten eine professionalisierte Mittelbeschaffung. *«Geld ist wichtiger geworden», meint Meienberg, «denn letztlich sind die Verbände in der Schweiz zu KMUs geworden.»*

Ebenso wie bei privatwirtschaftlichen Unternehmen finden deshalb auch bei Interessengemeinschaften immer häufiger Kooperationen statt. So haben sich beispielsweise alle namhaften Verbände und Interessengruppierungen zur IG Sozialer Finanzausgleich vereint, um den Neuen Finanzausgleich zu bekämpfen.

### Ganzheitlicher Ansatz gefordert

Es sind jedoch vor allem dauerhafte Zusammenschlüsse, die immer öfter dazu dienen, im politischen Meinungsbildungsprozess die Interessen zu bündeln. *«Die Politikerinnen und Politiker sind uns dankbar, wenn sie einen und nicht zehn Ansprechpartner haben, der sie über die Bedürfnisse der Behinderten informiert»,* beobachtet *Thomas Bickel*, Zentralsekretär der Dachorganisationenkonferenz der privaten Behindertenhilfe (DOK). Bei den steigenden Sozialausgaben des Bundes werde es immer nötiger, Anliegen zu professionalisieren, meint er. Angesichts der Mittelknappheit seien vor allem handfeste und fachkompetente Argumente nötig. Doch dies allein genügt nicht. Ebenso sei ein Kommunikationsmanagement gefordert, das die Argumente schliesslich auch zuverlässig in die politischen Debatten einbringt, was für kleine Einzelverbände eher schwierig ist.

Aus diesem Grund haben die Organisationen Rotes Kreuz, Caritas, HEKS, Pro Juventute und Pro Senectute diesen Frühling die gemeinsame Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Sozialpolitik gegründet. Ziel dieser Gemeinschaft ist es, gemeinsam Grundlagen zu übergeordneten Fragestellungen zu erarbeiten und gegenüber der Politik und der Öffentlichkeit gemeinsame Positionen zu vertreten. *Martin Mezger*, der Direktor der Pro Senectute erklärt: *«Wir haben schon früher ad hoc miteinander zusammengearbeitet. Doch nun ging es darum, unsere Kräfte zu konzentrieren.»* Auch er macht dafür die aktuelle sozialpolitische Situation und den verschärften Kampf um knapper werdende Mittel verantwortlich.

Bisher seien gerade im Sozialwesen viele Vereinigungen zu Einzelfragen engagiert gewesen, meint er. Ein ganzheitlicher Ansatz – übergeordnete und koordinierende Dachverbände – hätte bis-

her jedoch weitgehend gefehlt. Diese Tatsache habe die politische Schlagkraft der sozialen Anliegen gemindert. Als Beispiel nennt Mezger das Phänomen der Working Poor. Die Forderung nach gesetzlichen Mindestlöhnen sei nur ein Aspekt der gesamten Problematik. Genau so müssten auch die Konsequenzen berücksichtigt werden, welche die Existenz als Working Poor auf den gesamten Lebenslauf und insbesondere das Alter habe. Dazu zählen höhere Kosten im Bereich der Gesundheitsversicherungen, aber auch überproportional steigende Kosten im Alter sowie eine tendenziell frühe Mortalität.

Mezger erachtet es deshalb für wichtig, dass weiterhin die einzelnen Fach- und Dienstleistungsorganisationen ihre Kompetenzen ausbauen und die Organisationen professionalisieren. Gleichzeitig müssen aber im Sozialwesen analog zur Wirtschaft fachübergreifende Koordinationsorganisationen gestärkt werden.

Eine solche Konstellation soll es den Fachorganisationen und -verbänden ermöglichen, ihre Erfahrungen koordiniert einfließen zu lassen und einen Lautsprecher zu erhalten. Auf das Bedürfnis nach einer solchen ganzheitlichen Schlagkraft hat die Arbeitsgemeinschaft für Sozialpolitik reagiert, indem sie seit dem 1. September eine Geschäftsstelle führt. Diese soll unter der Leitung von Mathias Wächter an Grundlagen zu verschiedenen Themenbereichen arbeiten, diese an die Öffentlichkeit hinaus tragen

und Lobbyarbeit im Parlament betreiben.

### Angebote bündeln

Ebenfalls vor dem Hintergrund gebündelter Interessenvertretungen aber auch im Hinblick auf ein konzentrierteres Angebot sind die Verbandsfusionen im Sozialwesen zu sehen. Statt Dienstleistungen durch die Mitgliedschaft bei mehreren Verbänden und Interessenvereinigungen zu erwerben, soll auch auf der Ebene der Produkte eine Bündelung stattfinden. So befinden sich beispielsweise unter den rund 700 Institutionen des vci und den 1400 Institutionen des Heimverbandes rund 40 bis 50 Prozent Doppelm Mitglieder.

Eine zunehmende Notwendigkeit nach gebündelten Dienstleistungen innerhalb von Interessenvereinigungen beobachtet auch die Politologin Beyeler. Allerdings sieht sie auch gewisse Gefahren: *«Strukturen werden zwar effizienter und effektiver, wenn Organisationen nur noch eine Verwaltung führen können. Doch Masse allein nützt nichts, wo unterschiedliche fachliche und politische Ansichten aufeinander prallen.»*

Das Synergiepotenzial einer Fusion kann nur dann voll ausgeschöpft werden, wenn – wie beim Heimverband und dem vci – schon vor dem Zusammenschluss ähnliche Tätigkeitsfelder und Strukturen vorhanden waren. Ansonsten besteht die Gefahr, dass ein Zusammenschluss in ein defizitäres Desaster mündet. ■

### ANZEIGE

#### Mit ABACUS haben Sie die Kosten im Griff

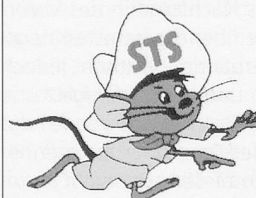
Mit der integrierten Gesamtlösung von Abacus können Sie Ihre Heim-Administration effizient und erfolgreich bewältigen.

- Finanzbuchhaltung mit Kostenrechnung nach KVG
- Bewohneradministration
- Lohnbuchhaltung
- Kreditoren
- Debitoren
- Fakturierung

Miete oder Kauf von zeitlich begrenzten Lizenzen möglich.

Dank unseren tiefen Stundenansätzen haben Sie die Kosten für die Einführung der Software im Griff. Vordefinierte Kontenpläne, Lohnartenstämme sowie Rechnungsformulare reduzieren die Einführungskosten zusätzlich. Zudem gewähren wir allen sozialen Institutionen (steuerbefreit) einen Sozialrabatt.

Falls Sie die Buchhaltung nicht oder nicht mehr selber erledigen möchten, übernehmen wir diese Arbeiten gerne. Sie sehen, bei uns sind Sie in jedem Fall an der richtigen Adresse.



Verlangen Sie Unterlagen bei:  
Speedy Treuhand & Support GmbH  
Haldenstrasse 25, 4950 Huttwil  
Tel. 062 962 31 36  
www.speedy-sts.ch  
admin@speedy-sts.ch