

Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift

Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz

Band: 82 (2011)

Heft: 10: Zeit zu wählen : Parteien und Kandidaten auf dem sozialpolitischen Prüfstand

Artikel: Lobbying in Bundesbern : "Parlamentarier haben es schwer, den Sozialbereich zu hören"

Autor: Wenger, Susanne / Oehen, Stephan

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-805400>

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: 29.01.2026

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

Lobbying in Bundesbern

«Parlementarier haben es schwer, den Sozialbereich zu hören»

Damit die Interessen der sozialen Branche im Parlament mehr Gehör finden, sollte sie koordinierter auftreten und sich nicht scheuen, die Emotionalität ihrer Themen zu nutzen, rät Stephan Oehen, Profi-Lobbyist und Dozent. Denn auf die Schweiz komme ein harter Verteilkampf zu.

Von Susanne Wenger

Herr Oehen, wie gut kennen Sie die berühmte Wandelhalle im Parlamentsgebäude?

Stephan Oehen: In- und auswendig, denn sie ist sicher ein Ort, wo der Lobbyist sich bewegt. Aber wenn er sein Lobbyieren einzig auf Aktionen in der Wandelhalle beschränkt, geht er nicht strategisch vor und lobbyiert schlecht.

Warum?

Die Schlussabstimmung im Parlament ist meist der Abschluss eines mehrjährigen Prozesses. Für das Lobbying viel wichtiger ist die Phase, bevor ein Geschäft im Parlament beraten wird. Die wesentlichen Richtungsentscheide fallen die Verwaltung, der Bundesrat und die vorberatenden Kommissionen des Parlaments. Wenn ein Geschäft die Kommission verlässt, sind die grossen Linien vorgegeben. Gutes Lobbying ist nicht punktuell, sondern ein langer Prozess.

Lobbying – das tönt nach rücksichtsloser Durchsetzung von Partikularinteressen.

Das führt daher, dass der Lobbying-Begriff umgangssprachlich oft zu breit verstanden wird. Lobbying bedeutet die gezielte Beeinflussung von politischen Entscheidungen auf Stufe Bund, Kanto-

ne, Städte und Gemeinden. Ziel ist, Entscheidungen auf der Basis von neuen oder zusätzlichen Fakten so zu beeinflussen, dass sie im Sinne der eigenen Haltung oder der eigenen Bedürfnisse ausfallen. Ziel kann auch sein, die eigene Position zu stärken oder zumindest gleich zu halten. Die Beeinflussung läuft über das politische Beziehungsnetz oder mit Druck aus der Öffentlichkeit, also zum Beispiel über Medien.

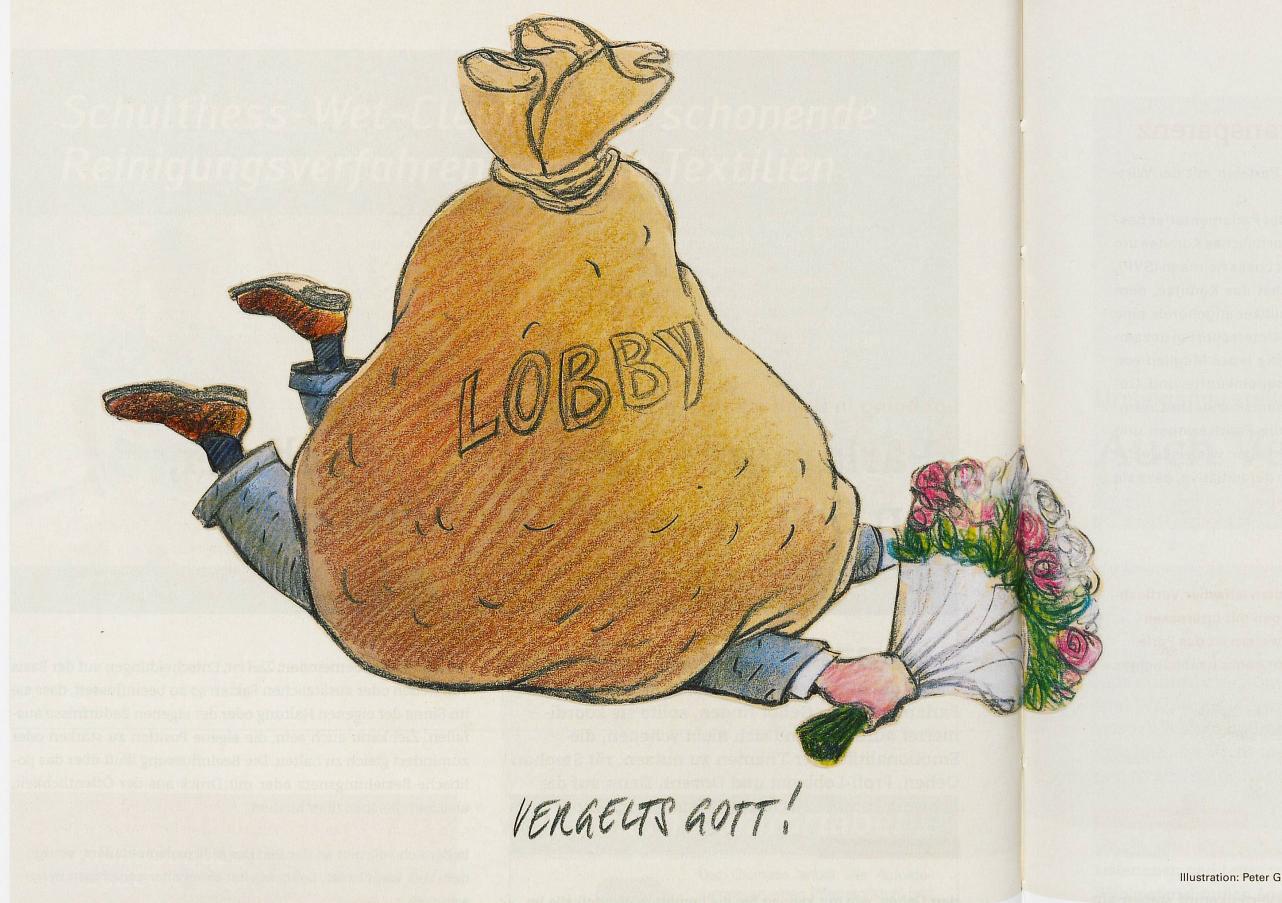
In der Schweiz gibt es das Bild des Milizparlamentariers, einzig dem Volk verpflichtet. Lobbying hat einen eher anrüchigen Beigeschmack.

Letzteres zu Unrecht. Lobbying ist ein Prozess, der transparent gestaltet werden kann, ethisch vertretbar ist und im politischen System eine wichtige Funktion hat. Ein guter, professioneller Lobbyist bringt dem Parlamentarier Mehrnutzen. Er liefert entscheidungsrelevante Informationen, die der Parlamentarier vorher nicht kannte. Oder er bereitet Argumente vor, damit der Parlamentarier die eigene Position glaubwürdiger vertreten kann, etwa mit Zahlenmaterial. Ein so aufgestelltes Lobbying geniesst auch in der Schweiz Akzeptanz.

Herrscht beim Lobbying in der Schweizer Politik genügend Transparenz?

Die Parlamentarier selber sind angehalten, ihre Interessenbindungen anzugeben. Lobbyisten jedoch, die extern auf das Parlament einwirken, sind nicht zur Transparenz verpflichtet. Ganz anders in den USA und im EU-Raum: Dort müssen Lobbyisten ihre Mandate und die Höhe der Honorarsumme offenlegen. Ich denke, in der Schweiz braucht es keine staatliche Regulierung. Wichtig ist, dass die Branche selber professionelle Standards setzt. Die Schweizerische Public-Affairs-Gesellschaft hat einen Ehrenkodex erarbeitet. Dort steht beispielsweise, dass Korruption, Nötigung, mangelnde >>

**«Wer sein Lobbying
einzig auf die
Wandelhalle
beschränkt,
lobbyiert schlecht.»**



Transparenz und Verschleierung keinen Platz haben. Werden Lobbyisten zu dreist, tun sie sich selber keinen Gefallen. Denn die Parlamentarier sind sehr wohl in der Lage, zu unterscheiden, welche Lobbyisten ernsthafte Ansprechpartner sind.

Was zeichnet einen guten Lobbyisten aus?

Er muss als Person integer sein. Und glaubwürdig in den Botschaften, die er vermittelt. Glaubwürdigkeit erreicht er dann, wenn ihn der Parlamentarier über eine längere Zeittdauer als ernsthaften, vertrauenswürdigen und zuverlässigen Partner erlebt. Ein guter Lobbyist muss auch ein gewisses Sendungsbewusstsein haben. Wenn er linke Anliegen vertritt, persönlich aber als politisch rechtsstehend wahrgenommen wird, schmälerlt das seine Glaubwürdigkeit. Ganz wichtig: Ein Lobbyist muss zuhören können.

Muss er nicht eher gut reden können als gut zuhören?

Kommunikative Fähigkeiten sind wichtig, ja. Aber ebenso wichtig ist es, dass sich ein Lobbyist in den Parlamentarier hineinversetzen kann und ihn in seiner Rolle und in seinen Zwängen ernst nimmt: Verpflichtungen gegenüber der eigenen Partei, den Wählern, der Fraktion. Ein Lobbyist muss zudem ein Insider des politischen Geschäfts sein. Es gibt nichts Peinlicheres, als wenn ein

Politiker merkt, dass der Lobbyist im Dossier und in den Abläufen nicht sattelfest ist.

Wie oft ist die Kontaktaufnahme zum Parlament für eine Lobbyistin, einen Lobbyisten schicklich?

Ständig mit dem ganzen Parlament in Kontakt zu stehen, ist nicht möglich und würde als aufsässig und unprofessionell gewertet. Ein Lobbyist sollte ein permanentes, funktionierendes Netzwerk von Kontakten zu etwa 10 bis 15 Parlamentsmitgliedern aus dem ganzen politischen Spektrum pflegen. Das sind für ihn die Kanäle, wo er seine Botschaften platzieren kann. In langjährigen, von gegenseitigem Respekt geprägten Beziehungen kann er davon ausgehen, dass die Botschaften ankommen.

Warum gerade 10 bis 15 Parlamentsmitglieder?

Das ist ein Erfahrungswert. Wenn Sie das ganze Parlament anschauen, ist die Zahl der Wortführer in den Fraktionen, auch themenspezifisch, eher klein.

Es hat also keinen Sinn, jeden Hinterbänker zu bearbeiten?

Hinterbänker ist ein sehr böses Wort. Es sind alles gleichberechtigte Parlamentarier. Natürlich ist die Glaubwürdigkeit innerhalb

des Parlaments ein wichtiges Kriterium. Denn ein Parlamentsmitglied, das in seiner Fraktion und darüber hinaus Glaubwürdigkeit geniesst, ist auch handlungsfähig. Auf der anderen Seite sind die Parlamentarier, die Sie Hinterbänker nennen, oft Persönlichkeiten, die sich bewusst dem Medienzirkus entziehen. Es kann interessant sein, auf solche Parlamentarier zuzugehen und sie auf ein Thema aufmerksam zu machen, das noch niemand vor ihnen vertreten hat. Die Dankbarkeit eines Parlamentariers, von aussen wahrgenommen zu werden, kann wirkungsvoll sein für den Lobbyisten.

Wir haben jetzt von externen Lobbyisten gesprochen. Aber die Lobbyisten drängt es ja auch selber ins Parlament.

55 Prozent der Parlamentsmitglieder bezeichnen sich 2005 in einer Umfrage der Universität Fribourg als Lobbyisten. Gemäss dieser Studie, die von der Zeitschrift «L'Hebdo» veröffentlicht wurde, gingen zehn Millionen Franken jährlich in Form von Verwaltungsratshonoraren

an Vertreterinnen und Vertreter des Parlaments. Und 72 Prozent der Parlamentarier erhielten nach ihrer Wahl Verwaltungsratsmandate. Und trotzdem habe ich in der Schweiz noch keinen einzigen Parlamentarier getroffen, der ausschliesslich Lobbyist sein will.

Wirklich nicht?

Nein. Denn dafür ist der Weg ins Parlament in der Schweiz zu lang, zu steinig und zu unberechenbar. Anders als beispielsweise in Deutschland lässt sich eine politische Karriere in der Schweiz nur sehr bedingt planen. Und als Parlamentarier müssen Sie in der Schweiz eine politische Lebensauffassung mitbringen. Ein-Themen-Parteien verschwinden wieder, wie die Auto-Partei, oder sie erweitern ihre Themen, wie die Grünen das getan haben.

Welche Rolle spielen die Medien beim Lobbying?

Eine immer grössere Rolle. Das Parlament ist völlig überlastet und wird mit Themen überflutet. Da sind die Medien für den Lobbyisten ein wichtiger Hebel. Über die Me-

dien – die vierte Gewalt im Staat – lassen sich Themen aufbringen oder skandalisieren. Die Medien stellen für ein politisches Thema Öffentlichkeit her. So können – aus Sicht des Lobbyisten – Gesetzgebungsprozesse gestartet oder beschleunigt werden.

Von der Theorie zur Praxis: Wer lobbyiert am meisten in der Schweiz?

Ganz starke Lobbys sehen wir bei der Pharmaindustrie, der Rüstungsindustrie, dem Krankenversicherungssystem und in der Landwirtschaft. Die Landwirtschaft als Berufsgruppe hat mit Abstand am meisten Vertreter im Parlament.

Die Arbeitgeber erwähnen Sie nicht?

Da hat es Veränderungen gegeben. Die Wirtschaft als Ganzes verfügt heute im politischen Prozess nicht mehr über die Stärke, die sie früher hatte. Traditionell waren die Arbeitgeberverbände sehr stark im Lobbying. Wenn in den 1980er-Jahren der Vorort – die Vorgängerorganisation von Economiesuisse – Nein sagte, folgte das Parlament diesem Standpunkt. Heute nimmt das Parlament die Position der Wirtschaft zwar immer noch zur Kenntnis, schwenkt aber nicht sofort auf diese Linie ein. Das Parlament ist heute trotz der vielfachen Verflechtungen mit Interessenvertretern selbstbewusster und unabhängiger.

Trotzdem: Wer lobbyiert heute am erfolgreichsten?

Am erfolgreichsten sind jene Lobbyisten, deren Aufgabe es ist, Subventionen und staatliche Gelder für eine Branche freizuschaffen oder die Branche zu schützen, etwa vor dem Aufbrechen kartellistischer Strukturen. Da gehören die Bauern dazu, die Pharmaindustrie und auch die Landesverteidigung. Die Bewahrer und Bremser sind in der Regel diejenigen, die am besten Gehör finden. In der Schweiz fehlt es jedoch an einer systematischen Erforschung des Lobbyings, sowohl in der Wissenschaft wie auch in der Praxis. Der Grad an Professionalisierung ist weniger hoch als in der EU und in den USA.

Worauf führen Sie das zurück?

Auf die Kleinheit unseres Landes. Vieles läuft über persönliche Netzwerke, nicht über Profi-Lobbyisten. Aufgrund der Kleinräumigkeit stehen auch nicht so viele Mittel zur Verfügung, dass eine grosse Lobbying-Industrie entstehen kann. Und die Schweiz ist eine Verbandsdemokratie. Die Verbandsvertreter sitzen oft gleich selber im Parlament.

Was können die Heime und die Sozialbranche von den erfolgreichen Lobbyisten lernen?

Erstens ist es ganz wichtig, die Kräfte zu bündeln. Es gilt, gemeinsame Nenner zu definieren und gemeinsam zu versuchen, diese Nenner im Parlament durchzusetzen. Der Sozialbereich, inklusive Heime, ist typisch schweizerisch, wenig koordiniert und gezeichnet von Partikularinteressen, ja Rivalitäten. Parlamentarier erhalten hundert verschiedene Signale. Das macht es für das Parlament schwierig, den Sozialbereich zu hören und eine Wahrnehmung für seine Bedürfnisse zu entwickeln. Zweitens hinken die Verbandsstrukturen im Sozialbereich oft dem gewaltigen Tempo, in dem sich die Politik heute weiterentwickelt, hinterher. >>

«Mandatsflut» im Parlament: Initiative fordert mehr Transparenz

Ob Krankenkassen, Energiebranche oder Verbände: Immer mehr Unternehmen und Organisationen versuchen, durch die Einbindung von Politikern direkten Einfluss aufs Parlament zu nehmen: Über 2000 Mandate nehmen die 246 National- und Ständeratsmitglieder insgesamt wahr. Das ergab diesen Frühling eine Studie der Firma Credita. Die Zahl der Mandate ist in den letzten zwei Jahren um 15 Prozent gewachsen. Die Ständerätinnen und Ständeräte halten durchschnittlich elf Mandate, die Nationalratsmitglieder acht. Am meisten Mandate, nämlich total 583, versammelt die FDP/Liberale-Fraktion, am zweitmeisten die Fraktion CVP/EVP/glP, insgesamt 565. Berechnet man das pro Mandat vertretene Kapital, zeigt sich: Es ist viel Geld im Spiel. Mit 11 Milliarden Franken machen die Mandate der beiden Mitte-Fraktionen 92 Prozent der Kapitalisierung aller Mandate aus. Dies

zeigt die starke Verflechtung dieser Parteien mit der Wirtschaft.

Das Volk müsse über die Geldgeber der Parlamentarier besser Bescheid wissen, findet ein überparteiliches Komitee um den 29-jährigen St. Galler Nationalrat Lukas Reimann (SVP). Als Reaktion auf die «Mandatsflut» hat das Komitee, dem vor allem Jungpolitikerinnen und -politiker angehören, eine Volksinitiative lanciert, für die derzeit Unterschriften gesammelt werden. Sie verlangt, dass künftig jedes Mitglied von National- und Ständerat seine Nebeneinkünfte und Geschenke offenlegt, die mit dem Parlamentsmandat in Zusammenhang stehen. Angeben sollen die Politikerinnen und Politiker auch ihren Hauptberuf – nicht aber, wie viel sie damit verdienen. Kritiker bemängeln an der Initiative, dass sie die Parteidienstleistungen nicht erfasst. (swe)

Auch dies erschwert es dem Parlamentarier, die Botschaften des Sozialbereichs mitzunehmen.

Der Sozialbranche stehen aber auch weniger Mittel zur Verfügung als beispielsweise der Pharmaindustrie.

Lobbying-Erfolg ist nicht primär eine Frage des Geldes. Soziale Anliegen, Anliegen der Menschenwürde, haben nach meiner Einschätzung im Parlament über alle Parteien hinweg eine hohe Akzeptanz. Gerade weil es bei ihnen nicht um Gewinn, also nicht um eigenmütige Interessen geht.

Demenz, Behinderung, Palliativpflege – wie lässt es sich bei solch schwierigen Themen gut lobbyieren?

So schwierig und komplex diese Themen auch sind, sie haben aus Lobbying-Sicht einen grossen Vorteil: Es sind Themen, die uns persönlich betreffen oder betreffen können und die wir in unserem privaten Umfeld sehen. Da geht es dem Parlamentarier genau gleich wie dem Lobbyisten: Kann er einen persönlichen Bezug herstellen, ist er motiviert, sich mit einem Thema zu befassen. Auch wenn er nicht Sozial- oder Gesundheitspolitiker ist. Zudem sind es sehr emotionale Themen. Die Verbände sollten sich nicht scheuen, mit Emotionen zu arbeiten.

Mit Emotionen arbeiten?

Das bedeutet: Beispiele bringen und menschliche Schicksale aufzeigen. So, dass die schwierigen Fragestellungen auf Anhieb verstanden werden können. Abstraktion ist bei sozialen Themen der falsche Weg. Man sollte sich auch nicht scheuen, Tabus zu brechen. Denn die Verbände im Sozialbereich werden in den kommenden Jahren besonders viel Schlagkraft benötigen.

Warum?

Es kommt ein Verteilkampf auf die Schweiz zu, mit enormem Sprengpotenzial. Die Mittel, die zur Verfügung stehen, sind nicht unbegrenzt. Das zeigen die Schuldenkrisen im Ausland. Soziales und Gesundheit ist der am stärksten umkämpfte Bereich. Gemeinsamer Nenner und höchste Priorität für die Sozialverbände werden sein müssen, zu verhindern, dass Mittel abfließen zu-



«Trotz vielfacher Verflechtungen mit Interessenvertretern ist das Parlament heute unabhängiger.»

Stephan Oehen,
PR-Berater

Foto: zvg

gunsten anderer Bereiche. Denn im Verteilkampf stehen am Schluss jene Bereiche als Verlierer da, welche die schwächsten Lobbys haben.

Ist das nicht bedenklich?

Das Parlament ist nicht asozial. Aber der Druck und das Tempo der Ereignisse sind so gross, dass manchmal Themen verlorengehen. Und das sind oft Themen der gesellschaftlich Schwächeren. Diese brauchen eine starke Lobby. Die Verbände der Heime dürfen mit Selbstbewusstsein auftreten, denn die Heime erfüllen eine ganz wichtige Rolle in der Gesellschaft. Diese Rolle sollte auch im Parlament abgebildet sein. ●

Zur Person: Stephan Oehen, PR-Berater BR/SPRG, ist seit 2006 Inhaber des Beratungsunternehmens Oehen PR mit Sitz in Zollikon am Zürichsee und Niederlassungen in Wien und München. Oehen PR betreut Mandate von börsennotierten Gesellschaften, KMUs, Verbänden und Organisationen in der Schweiz. Mit den Auslandniederlassungen baut Oehen PR nach eigenen Angaben «Brücken für die Interessenswahrnehmung» aus Österreich und in Deutschland in der Schweiz. Stephan Oehen unterrichtet zudem das Fach Lobbying im Masterstudiengang Corporate Communication Management an der Fachhochschule Nordwestschweiz.