

Zeitschrift: SuchtMagazin
Herausgeber: Infodrog
Band: 46 (2020)
Heft: 6

Artikel: Advocacy-Arbeit von operativen NPO
Autor: Schmuki, Robert
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-914158>

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: 25.02.2026

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

Advocacy-Arbeit von operativen NPO

2020-6
Jg. 46
S. 34 - 37

In der Nonprofit-Arbeit in Europa wird das Thema «gesellschaftspolitische Einflussnahme» eher stiefmütterlich behandelt. Dabei ist «Advocacy» gerade in der Schweiz eine der zentralen Aufgaben von gemeinnützigen Organisationen und dies nicht nur in politisch brisanten Bereichen wie Entwicklungszusammenarbeit oder Gesundheitsversorgung. Wesentliche Impulse der gesellschaftlichen Entwicklung müssen in einer Konkordanzdemokratie aus dem gemeinnützigen Bereich kommen. Doch viele Nonprofit-Organisationen (NPO) verstehen «Advocacy» heute nicht als ihren Auftrag.

ROBERT SCHMUKI

Leiter Weiterbildung und Wissenstransfer, Center for Philanthropy Studies der Universität Basel,
robert.schmuki@unibas.ch, <https://tinyurl.com/yxf5ucxq>

Soziale Innovation dank gemeinnütziger Organisationen

Die ersten rund 150 Jahre der gemeinnützigen Arbeit in der Schweiz – ab Gründung des Bundesstaates 1848 – waren von grossen sozialen Innovationen gekennzeichnet. Gemeinnützige Institutionen haben – vom Fabrikgesetz bis zum Frauenstimmrecht – massgeblich zur Initiierung und Umsetzung neuer sozialer Errungenschaften beigetragen und sich dabei nicht gescheut, gesellschaftspolitisch klar Stellung zu beziehen, ohne dabei Parteipolitik zu betreiben.

Ab Mitte der Neunzigerjahre des letzten Jahrhunderts ändert sich das, auch unter dem Einfluss des Wechsels von Subventionen und ungebundenen Beiträgen an Nonprofit-Organisationen (NPO) zu Leistungsverträgen. Die letzten 30 Jahre der gesellschaftspolitischen Arbeit in der Schweiz sind von einem Rückzug der grossen Schweizer NPO wie Caritas, Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft (SGG) oder der Pro-Organisationen aus dem aktiven politischen Diskurs geprägt (Schumacher 2010; Degen 2010). Schnell ging in der Öffentlichkeit vergessen, wie wichtig der Beitrag der NPO für das Entstehen neuer Visionen und gesellschaftlicher Entwicklungen ist. Heute wird in den Medien bereits darüber diskutiert, ob NPO ihr Gemeinnützigkeitsstatus entzo-

gen werden sollte, wenn sie sich zu stark für eine gesellschaftspolitische Position einsetzen.¹

International verläuft die Bewegung in entgegengesetzter Richtung. In der Internationalen Entwicklungszusammenarbeit wird über die Re-Politisierung der Arbeit gesprochen, um einen Beitrag zur Stabilisierung von politischen Systemen zu leisten (Banks et al. 2015). Und im angelsächsischen Raum hat die Präsidentschaftswahl 2016 sehr starke Reaktionen ausgelöst, in deren Kampagnenarbeit vor allem evangelikale NPO stark engagiert waren. Dies hat mit dem offenen Angriff auf die demokratischen Wahlsysteme nach der Wahl 2020 noch einmal an Brisanz gewonnen, so dass die Verteidigung eines demokratischen Systems zur verbindenden Aufgabe von NPO geworden ist.

Die NPO-Theorie begründet die Existenz eines 3. Sektors (NPO-Bereich) mit einem Staats- und einem Marktversagen. NPO definieren sich also über Lücken, die ein Staat oder ein Markt hinterlässt. Dabei schützt es auch nicht, wenn in den eigenen Richtlinien steht, dass man keine substituierende Arbeit übernehme oder finanziere. Denn sobald sich der Staat nicht mehr verantwortlich fühlt, gibt es auch nichts mehr zu substituieren. NPO müssen dies auffangen. Oder aber sie engagieren sich gesellschafts-

politisch so weit, dass der Staat es zu seiner Aufgabe macht oder der Markt gesellschaftliche Verantwortung übernimmt: Sie leisten Advocacy-Arbeit.

Der Begriff der Advocacy

Gesellschaftspolitische Arbeit hat viele Facetten. Meist wird diese Arbeit unter dem Ausdruck «Advocacy» zusammengefasst, also dem anwaltschaftlichen Einsatz für ein Thema, ein gesellschaftliches Ziel oder für eine Gruppe, die dies nicht selbst tun kann. Für «Advocacy» gibt es eine sehr enge Definition, die diese Arbeit auf öffentliche Fürsprache eingrenzt. In der Fachwelt wird jedoch auf eine weiter gefasste Definition zurückgegriffen, die «Advocacy» als «...every activity that focuses on changing policies or securing collective goods...» definiert (Jenkins 1987). Dies reicht von einfacher Sensibilisierungsarbeit bis zum aktiven politischen Lobbyismus in Parlamenten und Behörden.

Advocacy als wichtige Interventionsebene

NPO orientieren sich an ihrem Zweck, welcher in den Statuten oder Gründungsurkunden festgeschrieben ist und den Existenzgrund der Organisation formuliert. Grundsätzlich kann eine NPO auf sechs Interventionsebenen ihre Arbeit leisten, um dieses Ziel zu erreichen.

Advocacy ist kein Nebenschauplatz der Projektarbeit, sondern sie ist eine von sechs Interventionsebenen, die notwendig sind, um die angestrebten gesellschaftlichen Ziele zu erreichen. Bei der Entwicklung einer Strategie gilt es bewusst zu entscheiden, welche der Interventionsebenen für die mittelfristige Planung der kommenden Jahre bespielt werden soll(en), um die gesteckten Ziele zu verfolgen bzw. zu erreichen.

Dazu ein reales Beispiel, um die ergänzende Wirkung der Interventionsebenen zu veranschaulichen.

Ein Ziel strategisch erreichen

Die Jacobs Foundation setzte ab ca. 2004 das Thema «Frühkindliche Förderung» in den Fokus ihrer Arbeit.² Da für die Schweiz nur eine schlechte Datenlage bestand, war der erste Interventionschritt die Schaffung eines Lehrstuhls an der Universität Zürich, der genau diese Fragen erforschen konnte.³

Ab 2010 lagen die ersten Forschungsergebnisse vor, die nun in der Realität erprobt werden mussten. In der Folge wurden auf der Interventionsebene «Innovation» verschiedene Projektansätze wie «PrimoKiz – Frühe Förderung lokal vernetzt», lokale Bildungslandschaften oder Qualitätsentwicklung in der Kita QualiKita erprobt.

Im Verlauf des Jahres 2015 lagen dann Projektresultate aus der Wirkungsanalyse vor und damit die Grundlagen, das Thema öffentlich glaubwürdig vertreten zu können. In der Folge nutzte Jacobs zwei weitere Interventionsebenen: Zum einen begann sie, erfolgreiche Projekte in der Schweiz auszurollen. Auf der anderen Seite entwickelte die Stiftung gezielte Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit, um das Thema auf die gesellschaftliche Agenda zu bringen. Zwischen 2015 und 2020 ist diese Etablierung sehr gut gelungen und die Förderprogramme für die frühe Kindheit stehen heute auf der Agenda vieler privater und öffentlicher Institutionen. Heute gilt es, das Thema und die Projekte zu sichern, d. h. ein Netzwerk von tragenden Organisationen zu schaffen, das dieses Thema in den nächsten Jahren gesellschaftlich verankern kann. Daran arbeitet die Stiftung aktuell.

Interventionsebene	Inhalt der Arbeit
1. Grundlagen-Arbeit/Forschung	Die wissenschaftlichen Grundlagen, die notwendig sind, um ein wirkungsvolles Angebot entwickeln zu können, werden erarbeitet.
2. Projekt-Innovation	Neue Formen der Arbeit an einem Thema oder für eine Gruppe werden entwickelt, ausprobiert und auf ihre Wirkung hin analysiert.
3. RollOut von Projekten	Bewährte Formen der Arbeit an einem Thema oder für eine Gruppe sollen möglichst für viele nutzbar sein und werden deshalb multipliziert.
4. Sicherung von Angeboten	Hat sich ein Angebot bewährt und erreicht jene, die es benötigen, wird es langfristig gesichert.
5. Advocacy-Arbeit	Besitzt ein gesellschaftliches Thema nicht die Anerkennung, die es benötigt, wird daran gearbeitet.
6. Netzwerk-Arbeit	Problemstellungen können nur selten im Alleingang gelöst werden. Deshalb ist es notwendig, Netzwerke aufzubauen und in Kooperationen zu arbeiten.

Tabelle 1: Interventionsebenen von NPO (eigene Darstellung).

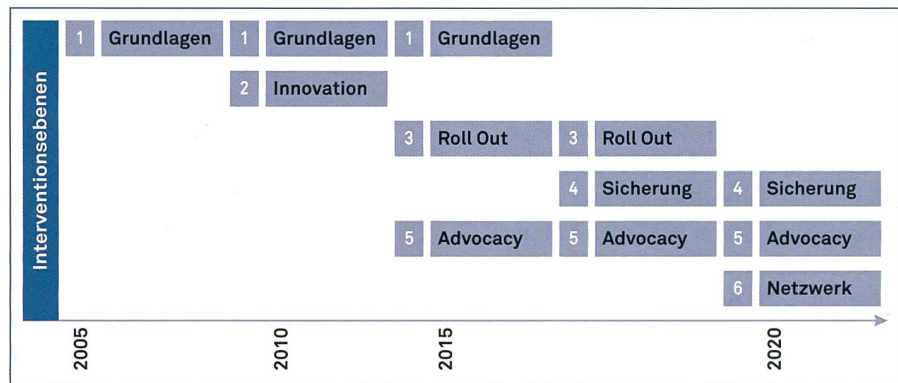


Abbildung 1: Beispiel Frühkindliche Förderung, Interventionsebenen Jacobs Foundation (eigene Darstellung).

Dieses Beispiel zeigt auf, wie eine NPO durch eine bewusste Wahl der aktuell wirkungsvollsten Interventionsebene gesellschaftliche Entwicklungen ermöglichen kann. Erfolgreiche gesellschaftliche Arbeit ist nicht nur an die Qualität der Arbeit, sondern auch an die gesellschaftliche Anerkennung des Themas gebunden. In der Drogenpolitik wurden ebenfalls aufgrund der gesellschaftlichen Wahrnehmung des Drogenelends auf dem Platzspitz Entwicklungen möglich, wie bspw. die Schaffung von Konsumräumen in unterschiedlichen Städten, die kurze Zeit zuvor undenkbar gewesen wären. Um in der konkreten Arbeit Fortschritte erzielen zu können, sollte es jedoch nicht immer einen «Platzspitz» brauchen.

Werkzeuge der Interventionsebene «Advocacy»

Advocacy-Arbeit findet direkt oder indirekt statt. NPO haben in einer Demo-

kratie – wie bspw. in der Schweiz – mit ihren gesetzlichen Beteiligungsformen und einem einigermaßen funktionierenden Medienbereich viele Möglichkeiten. Hier eine Übersicht über die Werkzeuge einer gezielten gesellschaftlichen Meinungsbildungsarbeit:

Die «Strategie Sucht» (BAG 2015) der Schweiz entsteht, aufgrund der Komplexität des Themas, wissenschaftsbasiert auf ExpertInnenebene. Danach durchläuft eine gesamtgesellschaftliche Strategie den nivellierenden Zyklus der Vernehmlassung und der Parlamente, um zum Schluss in einer politisch adäquaten Form einem Laienpublikum zur Abstimmung vorgelegt zu werden. Dies ist natürlich eine sehr verkürzte Darstellung, doch macht sie plausibel, wieso auf den Weg von der ExpertInnenposition zur gesellschaftlichen Legitimierung eine kontinuierliche Übersetzungsarbeit geleistet werden muss, soll ein solch komplexes Thema in der Bevölkerung

getragen werden. Dies ist eine der Kernaufgaben einer gezielten Advocacy-Arbeit.

Der Bereich hat viele staatliche oder staatsfinanzierte Akteure, deren Handlungsspielraum eingeschränkt ist. Hier werden die indirekten Formen der Advocacy-Arbeit, wie sie in Tabelle 2 dargestellt sind, bedeutsam.

Advocacy-Arbeit ist nicht finanzierbar

Nonprofit-Organisationen äussern oft die Sorge, dass gesellschaftspolitische Arbeit nicht finanzierbar sei. Weder öffentliche noch private Geldgeber seien bereit, die Arbeit zu unterstützen. Dies stimmt so nicht vollständig.

Gerade unter privaten Förderstiftungen finden immer mehr Diskussionen statt, ob es nicht sinnvoll ist, gezielt Sensibilisierungs- und Meinungsbildungsarbeit zu unterstützen. Und auch auf öffentlicher Seite gibt es immer wieder Beispiele, bei denen Behörden Kommunikationsarbeit von Organisationen ermöglichen, die Advocacy-Ziele verfolgen.

Viele Projekte, die private und öffentliche Förderer mitfinanzieren, sind langfristig darauf angewiesen, dass eine Problemstellung in ihrer Wichtigkeit erkannt wird. Geschieht dies nicht, wird es nicht möglich sein, solche Angebote finanziell zu sichern. Es liegt also auch im Interesse dieser Geldgeber, die sich oft auch als Förderer neuer innovativer Ansätze verstehen, dass ein Problem bzw. ein Lösungsansatz breite Zustimmung finden. Sonst besteht die Gefahr, dass die Startunterstützung von Angeboten keine Anschlussfinanzierung findet und damit auch ihre Mittel verloren gehen.

Spezielle Bedeutung für die Schweiz

Warum ist Advocacy-Arbeit für den Nonprofit-Bereich für die Schweiz speziell von Bedeutung? Zum einen führt die föderale Struktur der Schweiz dazu, dass viele gesellschaftliche Themen auf Ebene der Kantone und Gemeinden abgehandelt und gesetzlich verankert werden. Politisch relevante Meinungsbildungsprozesse finden auf ganz unterschiedlichen Ebenen statt. Obwohl in vielen Fachbereichen postuliert wird, dass die

	Formen	Definition
Direkt	A Beispiel-Projekte	Beispielhafte gesellschaftliche Projekte in aktuellen, politisch sensiblen Problemfeldern umsetzen und aktive Kommunikation über deren Ziele und Resultate.
	B Sensibilisierung der Öffentlichkeit	Mittels Kampagnen und Pressearbeit die Relevanz eines Themenfeldes bewusst machen und evtl. auch Lösungsansätze anbieten.
	C Nutzung demokratischer Mittel	Teilnahme am gesellschaftspolitischen Diskurs durch Initiation bzw. Mitarbeit an Petitionen, Referenden und Initiativen.
	D Nutzung parlamentarischer Mittel	Mitlancierung von politischen Vorstössen auf Bundes- und Kantonsebene: Anfrage, Interpellation, Motion, Postulat, Parlamentarische Initiative.
	E Agenda Setting	Via öffentlicher Kanäle (z. B. Positionspapire, Medienarbeit, ExpertInnen-tätigkeit) oder Lobbyismus (direkte Sensibilisierung und Beeinflussung politischer Entscheidungsträger).
	F Direkte Vernehmlassungsarbeit	Teilnahme an Vernehmlassungsverfahren oder Ausführung einer Verbandsbeschwerde in Kooperation.
Indirekt	A Zusammenarbeit mit «Policy Advocates»	Stärkung von Trägern der politischen Willensbildung auf lokaler, kantonaler oder nationaler Ebene.
	B Ermöglichung von Think Tanks	Schaffung oder Unterstützung von themenbezogenen Think Tanks.
	C Bildung von Allianzen	Themenspezifischer Zusammenschluss mit anderen zum Thema arbeitenden Organisationen.
	D Gastgeber der Vernetzung	Ermöglichung von Netzwerk- und Austauschmöglichkeiten der verschiedenen Akteure.
	E Unterstützung von Bürgerbewegungen	Stärkung politischer Partizipationsrechte/ BürgerInnenpartizipation.

Tabelle 2: Formen des gesellschaftspolitischen Engagements (Gehring et al. 2019).

Advocacy eines gesellschaftlichen Problemfeldes nur von deren Dachverbänden und den ExpertInnen der wissenschaftlichen Forschung geleistet werden soll, reichen deren Ressourcen nicht aus, um ein Thema auf allen politischen Ebenen der Schweiz zu bespielen und die notwendigen gesellschaftlichen Prozesse einzuleiten und voranzutreiben. Lokal und regional tätige NPO haben hier eine wichtige Aufgabe zu leisten.

Ein weiterer grundsätzlicher Aspekt, weshalb gerade die Schweiz diese Advocacy-Arbeit braucht, ist, dass das schweizerische Konkordanz-Modell, anders als in Ländern mit einem Regierungs-Oppositions-System, zu einer von Pragmatismus geprägten Politik führt. Politische Parteien müssen sich nicht durch die Ausarbeitung von zukünftigen Gesellschaftsmodellen positionieren, sondern sind im Wesentlichen in die Tagespolitik eingebunden.

Im letzten Jahrhundert wurde diese Lücke in der Erarbeitung gesellschaftlicher Visionen durch die grossen NPO der Schweiz geschlossen. So war bspw. das familienpolitische Programm der Pro Familia aus dem Jahr 1955 auch 1980 noch eine wichtige Grundlage der Schweizer Familienpolitik. Auch die Drogenpolitik wurde nicht von Programmen politischer Parteien getragen, wie dies im übrigen Europa jeweils der Fall ist bzw. sein muss, um umgesetzt werden zu können, sondern von Fachorganisationen, die diese Themen in den politischen Diskurs trugen und inhaltlich stark prägten.

Wie zu Anfang dieses Artikels erwähnt, sind die letzten 25 Jahre der gesellschaftspolitischen Arbeit in der Schweiz geprägt durch den Rückzug der NPO aus der aktiven politischen Gestaltungsarbeit.

Da diese Arbeit aus genannten Gründen auch nicht von den politischen

Parteien geleistet wird, entstand in den letzten Jahren die Situation, dass viele wichtige Grundlagen der gesellschaftlichen Arbeit von Bundesämtern erarbeitet wurden, jeweils in der Hoffnung, dass die Kantone dies selbständig aufnehmen würden. Ob Energie 2050, die NCD-Strategie oder die Umsetzung der Behindertenrechtskonvention (bei deren Ratifizierung, dies muss gesagt werden, die Institutionen des Fachbereichs den entscheidenden Beitrag geleistet haben), formulieren nun jeweils die Bundesstellen die Ziele. Man könnte argumentieren, dass dies auch ihr Auftrag ist. Aber angesichts des vernehmlassungsgeprägten Prozesses, den diese Papiere durchlaufen müssen, ist die Chance, dass hier visionäres entsteht, eher gering.

Die Schweiz braucht die Advocacy-Arbeit der NPO

Das demokratische System der Schweiz baut zentral auf der Mitarbeit des Nonprofit-Bereichs auf. Ganze Themen-

bereiche wurden zu Beginn des letzten Jahrhunderts vom Staat «ausgesourced». Bspw. gibt es keine Alters-, Familien- oder Jugendministerien, die im politischen System der Schweiz etabliert sind. Der Rückzug dieses Sektors aus der gesellschaftspolitischen Arbeit hat eine Lücke hinterlassen. Gerade der Fachbereich Sucht, der als gesellschaftliche Reaktion auf ökonomische und soziale Rahmenbedingungen verstanden werden kann bzw. von diesen markant geprägt wird, hat viel zu einem öffentlichen Diskurs zur Gestaltung einer zukunftsfähigen Suchtmittelpolitik beizutragen.

Literatur

- BAG – Bundesamt für Gesundheit (2015): Nationale Strategie Sucht 2017-2024. Bern: BAG.
- Banks, N./Hulme, D./Edwards, M. (2015): NGOs, states, and donors revisited: Still too close for comfort? UK: University of Manchester. Open Democracy and Demos. Swan Lake, USA: World Development 66: 707-718.
- Degen, B. (2010): Geschichte der NPO in der Schweiz. S. 59-97 in: Der Dritte Sektor der

Schweiz. Die Schweizer Länderstudie im Rahmen des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP). Bern: Haupt Verlag.

Gehringer, Th./Meier, D./Schmuki, R. (2019): Stiftung Mercator, Feld- und Tendenzanalyse 2019, Dossier F, Gesellschaftspolitische Arbeit. CEPS Universität Basel.

Jenkins, J.C. (1987): Nonprofit organizations and policy advocacy. o.S. in: W.W. Powell (Hrsg.), The nonprofit sector: A research handbook. New Haven: Yale University Press.

Schumacher, B. (Hrsg.) (2010): Freiwillig verpflichtet. Gemeinnütziges Denken und Handeln in der Schweiz seit 1800. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Endnoten

¹ Artikel auf NZZ vom 26.09.20: <https://tinyurl.com/y685qwah>, Zugriff 26.11.2020.

² Die Forschungsergebnisse der Studie «Evaluation of the advocacy strategy «early childhood policy», im Auftrag der Jacobs Foundation (KEK/CDC) wird in einer allgemeinen Form voraussichtlich im Sommer 2021 erscheinen.

³ Vgl. Forschungsschwerpunkte des Jacobs Center for Productive Youth Development der Universität Zürich: <https://tinyurl.com/y2eujnvy>, Zugriff 26.11.20.

