

# Naturfreund

Magazin für Freizeit und Umwelt  
Naturfreunde Schweiz

3 | 2025, 128. Jahrgang

## Farbe bekennen

Die Naturfreunde Schweiz auf dem  
Weg vom Arbeiterkulturverein  
zum Verband für ökologisch-  
gemeinschaftliches Naturerleben

100 Jahre  
Naturfreunde  
Schweiz 



**Der Herbst ruft – auf in die Wander-  
saison mit KEEN!**

Die Tage werden kürzer, die Luft klarer und die Natur zeigt sich von ihrer schönsten Seite. Der perfekte Zeitpunkt, um die Wanderschuhe zu schnüren. Mit den robusten, wasserdichten und bequemen KEEN Wanderschuhen bist du bestens gerüstet für jedes Abenteuer. Ob steinige Pfade oder matschige Waldwege; Dank ausgezeichneter Traktion und hohem Tragekomfort bleibt jeder Schritt ein Genuss. Erlebe die Natur in vollen Zügen und entdecke die Kollektionen auf [www.keenfootwear.ch](http://www.keenfootwear.ch)



Jetzt entdecken auf [www.keenfootwear.ch](http://www.keenfootwear.ch)



**SPUREN**

FÄHRTEN,  
FRASS  
UND FEDERN

NATURMUSEUM WINTERTHUR  
25. MAI BIS 19. OKTOBER 2025  
[NATUR.WINTERTHUR.CH](http://NATUR.WINTERTHUR.CH)

EINE AUSSTELLUNG  
DES NATURMUSEUMS  
SOLOTHURN

Stadt Winterthur

NATUR  
MUSEUM  
WINTERTHUR

Ausstellung

**TIERISCH ALT**  
200 Jahre  
Naturmuseum  
Solothurn  
10.6.–19.10.25

Ausstellung

# Vorwort

«Auf ins Grüne», «Eine riskante Fahrt ins Blaue», «schwarze Zahlen», «rote Zahlen» – was klingt wie ein experimentelles Theaterstück über ein Farbenspiel ist in Wahrheit die jüngste Geschichte der Naturfreunde Schweiz, die in diesem Heft erzählt wird. Es ist die beeindruckende Geschichte eines Arbeiterkulturverbands, dem unter sich wandelnden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Vorzeichen die Transformation in einen modernen Umwelt- und Freizeitverband gelingt. Ein Weg, der nicht gradlinig verläuft und dessen Begehung vielfach zu scheitern drohte. Umso mehr dürfen wir uns heute freuen, dass wir im Jahr, in dem wir den 100. Geburtstag des Landesverbandes der Schweizer Naturfreunde feiern, auch stolz auf seine Wiedergeburt als Phönix blicken dürfen. Im Wissen, dass der Weg der Naturfreunde Schweiz weitergehen und auch weiterhin nicht gradlinig sein wird.

Mit der Erarbeitung der jüngsten Geschichte des Landesverbandes Naturfreunde Schweiz von 1984

bis heute konnte eine Autorin betraut werden, die die Naturfreunde bereits bestens kennt. Die Historikerin Beatrice Schumacher zeichnete 2005 verantwortlich für die Publikation «engagiert unterwegs – 100 Jahre Naturfreunde Schweiz», in der sie die Geschichte der Naturfreunde in der Schweiz von 1905 bis 2005 beschrieb. Auch in der vorliegenden Veröffentlichung gelingt es ihr hervorragend, Protokolle, Jahresberichte und Zahlenreihen in eine lebendige, packende Geschichte zu verwandeln, die angereichert wird durch die Erinnerungen diverser Zeitzeugen. Wir danken Beatrice Schumacher herzlich für diese grosse und wichtige Arbeit. Der vorliegende Text ist eine leicht gekürzte Version der Gesamtfassung, die auf der Webseite der Naturfreunde Schweiz als pdf verfügbar ist und auch die detaillierten Quellennachweise enthält.

**Christine Schnapp**  
Redaktorin Naturfreund



**«engagiert unterwegs» ist im Buchhandel erhältlich und hier als Download**

[naturfreunde.ch/ueber-uns/engagiert-unterwegs](https://naturfreunde.ch/ueber-uns/engagiert-unterwegs)



**Die vollständige Fassung dieses Artikels finden Sie hier**

[naturfreunde.ch/naturfreund/farbe-bekennen](https://naturfreunde.ch/naturfreund/farbe-bekennen)



Die Arbeit an dieser Publikation wurde unterstützt von der Stiftung Studienbibliothek zur Geschichte der Arbeiter:innenschaft.

[studienbibliothek.ch](https://studienbibliothek.ch)

# Farbe bekennen. Die Naturfreunde Schweiz auf dem Weg vom Arbeiterkulturverein zum Verband für ökologisch-gemeinschaftliches Naturerleben.

Text: Beatrice Schumacher

## Auftakt: Fünf vor zwölf.

Es ist wirklich fünf vor zwölf, schreibt Walter Weber 1983. Wir haben noch 350 000 Franken Reserve, und dann? Die Auflösung des Landesverbandes ist für den langjährigen Zentralsekretär ein denkbares Szenario.

Vier Jahrzehnte später gibt es den Landesverband noch immer. Auch die Geldsorgen gibt es noch. Hingegen bedrängen ihn die Grundfragen, die den Verband über Jahrzehnte umgetrieben haben, heute weniger. Was soll der Verband tun und was nicht? Soll er initiieren und zentralisieren, oder eher koordinieren und unterstützen? Umweltpolitisch Stellung beziehen? Ein naturbewusster Freizeitverband sein? Die Naturfreundehäuser markttauglich machen? Sanften Tourismus betreiben? Ökohotels führen?

Doch der Verband ist heute ein anderer als vor vierzig Jahren. Er hat nicht mehr 195 Sektionen sondern 99 und nicht mehr 30 000 sondern 12 500 Mitglieder. Diese sind nicht mehr überwiegend Männer sondern gut zur Hälfte Frauen, und ausserdem nicht mehr meist über 40 sondern über 50 Jahre alt. Nicht zuletzt zählen viele zu einer gebildeten Mittelschicht und gehören nicht mehr der arrivierten Arbeiterschicht an, wie es diese in den 1980er-Jahren noch gab.

Mitte der 1980er-Jahre lautete die Frage: Wie ist ein Verband zu retten, der aus der Arbeiter-

**Beatrice Schumacher** (\* 1963) ist freischaffende Historikerin und lebt in Péry (BE). Sie hat in Basel und Berlin Geschichte, Kunstgeschichte und Linguistik studiert. Seit 1991 publiziert und forscht sie zu kultur- und gesellschaftshistorischen Themen. In ihrer Dissertation untersucht sie die Geschichte der Ferien und sozialtouristischer Strukturen in der Schweiz. 2005 hat sie die Geschichte der Naturfreunde Schweiz aufgearbeitet («engagiert unterwegs»). Zu ihren Publikationen zählen ausserdem: «Freiwillig verpflichtet. Gemeinnütziges Denken und Handeln in der Schweiz» seit 1800 (2010), «Kleine Geschichte der Stadt Luzern» (2015), «Vereine in der Schweiz – die Schweiz und ihre Vereine» (2017), «Uetikon und seine Chemie» (2022).

 [beaschumacher.ch](https://twitter.com/beaschumacher)

kulturbewegung stammt und in der Bürokratie stecken geblieben ist? Es beginnt ein Umbauprozess, der starke Widerstände und Gegenbewegungen auslöst. Der Verband wird Experimentierfeld, Spielplatz und bisweilen Kampfzone. Er wird Professionalisierungs- und Marketingstrategien unterworfen, durchläuft Reorganisationen, weckt Visionen, versinkt im Chaos, verliert an Ansehen und wird erneut zum Leben erweckt. Hoffnung und Angst, Freude und Enttäuschung, Ärger und Enthusiasmus liegen nah beieinander. Die Verbandsspitze funktioniert in manchen Zeiten als gut eingespieltes Team, dann wieder dominieren Misstrauen und Machtkämpfe. Seit 2017 findet der Verband zurück zur Stabilität und zugleich zu einer alt-neuen öko-sozialen Werthaltung.

Die Transformation der Naturfreunde Schweiz findet in einem Umfeld statt, das von starkem politischen und wirtschaftlichen Wandel und im Kern

von einem gesellschaftlichen Paradigmenwechsel geprägt ist. Bedeutungsvoll sind für die Naturfreunde dabei die Politisierung von «Umwelt»- und Naturfragen und die Transformation der alten Sozialdemokratie, die machtvoll aufsteigende Marktlogik und Eventkultur sowie die Erosion des herkömmlichen Vereins und ein Wandel im Verständnis von Zivilgesellschaft.

Wäre es nach Walter Weber gegangen, dem peniblen Buchhalter, wäre die Talsohle in den letzten 40 Jahren längst erreicht und die Auflösung des Verbands unausweichlich geworden. Doch offenkundig liessen sich die verschiedenen Generationen von Verbandsstrateg:innen nicht allein vom Blick auf die Zahlen leiten.

Dieser Text zeichnet den Weg nach, den der Landesverband der Naturfreunde Schweiz gegangen ist, seitdem er 1984 den grundsätzlichen Beschluss zum «Aufbruch» gefällt hatte. Dieser Weg ist lang, viele Männer und zunehmend auch mehr Frauen waren daran beteiligt. Das Wissen darüber ist hingegen wenig gesichert. Damit ein Verband morgen noch weiss, was er gestern getan hat und ob es

funktionierte, braucht er ein Gedächtnis. Dieses Heft ist ein Stück Gedächtnisbildung.

Zum Gelingen dieses Heftes haben viele beigetragen. Frühere und aktuelle Geschäftsleitungs- und Vorstandsmitglieder sowie Präsidenten waren bereit zu Gesprächen. Ich danke Peter Bernasconi, Paul Bayard, Hans Kaufmann, Martin Schällebaum und Sebastian Jaquière. Weiter haben mich ehemalige Mitarbeitende in Geschäftsleitung und Zentralsekretariat mit wertvollen Auskünften und Gesprächen unterstützt, namentlich René Moor, Peter Glauser und Rudolf Strahm. Die aktuellen Mitarbeitenden der Geschäftsstelle haben mich mit Auskünften und beim Auffinden von Akten unterstützt. Ich danke Ramon Casanovas, Roland Johner und Mario Lehmann, der auch für die Gestaltung dieses Heftes verantwortlich ist. Nicht zuletzt geht mein Dank an Martin Jäger und Christine Schnapp, die das Manuskript sorgfältig durchgesehen und das ganze Projekt inhaltlich begleitet haben. ✨



«engagiert unterwegs», 2005.

## Inhaltsverzeichnis

### 4 Auftakt: Fünf vor zwölf.

### 6 Kapitel 1: Auf ins Grüne.

Oder: Wie die Naturfreunde aus dem Busch geklopft werden. 1984–1996

### 17 Organigramm NFS.

### 18 Kapitel 2: Eine riskante Fahrt ins Blaue.

Oder: Wie die Basis nur vermeintlich mitreden durfte. 1997–2003

### 32 Kapitel 3: Am Abgrund.

Oder: Wie die Zahlen wieder schwarz werden und die Visionen verschwinden – und die Zahlen wieder rot werden. 2003–2016

### 40 Kapitel 4: Phönix aus der Asche.

Oder: Wie ein tot geglaubter Verband wieder auflebt und sich Werte leistet. 2017 bis heute

# Kapitel 1: Auf ins Grüne.

## Oder: Wie die Naturfreunde aus dem Busch geklopft werden. 1984–1996

**Die Verbandsleitung will in den ‚grünen‘ Markt einsteigen, politisch wie ökonomisch. Effizienzsteigerung, Modernisierung und Professionalisierung werden zu zentralen Begriffen, Ökonomisierung und Markttauglichkeit zu Zielen. Der Aufbruch ins ‚Grüne‘ reißt einen Graben auf. Auf der einen Seite die Verbandsleitung als smarter Akteur in der Arena der Schweizer Umweltverbände und im ökotouristischen Markt, auf der anderen Seite die Mitglieder in gewachsenen Strukturen, lokal orientiert, familiär verbandelt, politisch nicht mehr nur links, sondern auch bürgerlichen Sichtweisen zugeneigt. Während es dem Verband gelingt, sich politisch zu profilieren und das Kursangebot zu professionalisieren, scheitert er an der «Modernisierung» von Vereinskultur und Naturfreundehäusern.**

### Der Abwärtsspirale entkommen

«Wir können nicht auf die Dauer aus Reserven leben, aber für eine Durststrecke der nächsten zwei bis drei Jahre sollten wir lieber die Reserven brauchen, als vermögend untergehen.» Zentralsekretär Rudolf Strahm sagt den Satz zu den Mitgliedern des Zentralvorstandes, rund vierzig Männer und neun Frauen. Es ist der 5. Dezember 1987. Auf der Traktandenliste steht das Budget für 1988. Auf der Einnahmenseite ist ein Betrag von 125 000 Franken ausgewiesen, der aus den Reserven entnommen werden soll. Das entspricht rund 12 Prozent des Gesamtbudgets.

Die angespannte Finanzlage ist nicht neu. Seit 1981 deckt der Verband seine Defizite notgedrungen aus Vermögen und Zinsen. Teils sind dies eigene Mittel, teils Mittel des «Solidaritätsfonds», in dem rund eine Million Franken steckt. Neu ist 1987, dass das Anzapfen der Reserven nicht mehr als Zeichen

Rudolf Strahm (Zentralsekretär) an der DV 1987 in Frauenfeld (l. v. r.).



Silvio Bircher (Verbandspräsident) an der DV 1987.



DV 1987, Simultanübersetzung.



des drohenden Untergangs, sondern als kalkulierte Investition in die Zukunft gilt. Die Stimmung ist optimistisch. Die nationale Werbekampagne zeigt erste Erfolge. Seit kurzem steigen die Mitgliederzahlen leicht an, erstmals seit 1980. Der Verband ist medial so präsent wie nie zuvor. Er scheut sich nicht, politische Stellungnahmen abzugeben und versucht, sich im Umfeld der aufstrebenden jungen Umweltorganisationen zu positionieren. Diese schiessen wie Pilze aus dem Boden. Ihr politischer Stil ist aktionistisch, ihre Sprache und ihr Denken sind technisch und wissenschaftlich geprägt. Sie erscheinen als modern und zukunftsweisend – als Jungbrunnen, der den stagnierenden und in seinen Strukturen als verkrustet geltenden Verband aus der Abwärtsspirale bringen könnte.

## 99 Die Verabschiedung des «Sozialismus» war für sie lediglich die Anerkennung dessen, was sich in Realität längst vollzogen hatte.

Auch im Innern zeichnet sich Bewegung ab. Im Herbst 1987 hat die Delegiertenversammlung (DV), das alle drei Jahre tagende Parlament der Naturfreunde, dem Antrag der Geschäftsleitung (heute: Vorstand) zugestimmt, dass der Verband künftig selbst Mitglieder aufnehmen darf. Bislang war dies ausschliesslich Sache der Sektionen. Dieselbe DV hat ausserdem Ja gesagt zu einem jährlichen Extrabeitrag der Mitglieder zugunsten der Modernisierung von Naturfreundehäusern. Damit beginnen die Naturfreunde Schweiz (NFS), den drei Jahre zuvor geschaffenen Häuserfonds tatsächlich zu öffnen. Auch dies war ein Zugeständnis der Sektionen an den Verband, in einem bislang eigenen Bereich tätig zu werden. Noch 1984 hatten die Delegierten beides abgelehnt. Nun scheint der Wind zu drehen. Die Verbandsführung sieht es als Zeichen der Öffnung.

Diese Öffnung hat eine Vorgeschichte. Angesichts schwindender Mitgliederzahlen und Einnahmen hat die Verbandsführung in den frühen 1980er-Jahren begonnen, die Weichen für Veränderungen

zu stellen. Der erste Schritt war die Erarbeitung neuer Statuten. Nach einem guten Jahr Diskussions- und Vernehmlassungsprozess stimmten die Delegierten diesen 1984 zu. Am meisten zu reden gab die neue Fassung von Artikel 2.02, der bisher festhielt, dass die Naturfreunde einem «freiheitlichen und demokratischen Sozialismus» verpflichtet sind. Neu lautet er: «Die NFS bekennen sich zu einer sozialen, freiheitlichen, welt-offenen und demokratischen Form der Gesellschaft.» Der Aufschrei kam von einigen alten Zürcher Sektionen und aus der Romandie. Sie sahen darin eine Preisgabe der Identität und eine Verleugnung der Herkunft aus der Arbeiterkultur-bewegung. Der neue Namen «Naturfreunde Schweiz» machte dies gegen aussen sichtbar. Die Romands fanden wenig Gefallen daran. Weit lieber hätten sie den alten Namen «Touristenverein Die Naturfreunde» beibehalten. Die grosse Mehrheit hingegen stimmte zu. Die Verabschiedung des «Sozialismus» war für sie lediglich die Anerkennung dessen, was sich in Realität längst vollzogen hatte. Bemerkenswert ist, dass die Zustimmung überwiegend stillschweigend erfolgte. Was ‚oben‘ im Verband geschah, kümmerte die meisten ‚unten‘ in der Sektion wenig. Nicht so in der Romandie, wo im Anschluss viele Sektionen und Mitglieder austraten.

Die Verbandsspitze erreichte ihr Ziel einer sachten Öffnung. Sie hatte wohlweislich nichts in die Statuten aufgenommen, was materiell in die Gewohnheiten der Sektionen eingegriffen und Widerstand



Ausgewählte Titelseiten des Naturfreund (NF) spiegeln den Wandel des Verbands als visueller Zeitstrahl.

ausgelöst hätte. An der prekären materiellen Lage des Verbands, dem eigentlichen Alarmsignal, änderte sich 1984 vorerst nichts. Die Delegierten lehnten eine (unabhängig von den Statuten) vorgeschlagene moderate Erhöhung der Mitgliederbeiträge ab. Stattdessen beschlossen sie, die bisher übliche jährliche Einlage in den bereits erwähnten Solidaritätsfonds von zehn auf ein Prozent zu reduzieren.

## 99 Diese Kluft unterscheidet die gesamte alte Arbeiterbewegung von den neuen sozialen Bewegungen.

Ein Signal der angestrebten Neuerung war dagegen ein allgemein formulierter Passus, der die Verpflichtung gegenüber «Natur und Umwelt» betonte. Daraus wurde ein Aufbruch ins ‚Grüne‘. Mit der Wahl des neuen Verbandspräsidenten bekräftigten die Delegierten dies. Silvio Bircher, knapp 40 Jahre alt und seit zwei Jahren Aargauer SP-Nationalrat, hatte ein Image als Umweltpolitiker. Als Journalist und studierter Staats- und Wirtschaftswissenschaftler brachte er zudem kommunikative und analytische Kompetenzen mit. Ein Jahr später verpflichtete die Geschäftsleitung den Berner Ökonomen Rudolf Strahm als Zentralsekretär. Der 43-Jährige hatte zuvor als Geschäftsführer der «Erklärung von Bern» (heute: Public Eye) und als Zentralsekretär der Sozialdemokratischen Partei der Schweiz gearbeitet. Damit waren das Präsidium und das Zentralsekretariat mit politisch profilierten und akademisch gebildeten Persönlichkeiten besetzt – ein Novum bei den Naturfreunden.

Die beiden skizzieren im Herbst 1985 ein Erneuerungsprogramm. Ziel ist, den Verband zügig in den ‚grünen‘ Markt zu bringen. Mediale Präsenz, ein neues Image, attraktive Werbung und Dienstleistungsangebote sind die zentralen Eckpfeiler. Ende 1987 ist dieses Programm voll angelaufen. Es gibt im Herbst 1987 also Gründe, um mehr Geld auszugeben als der Verband einnimmt, – zumindest aus Sicht jener, die den Verband und die Schweizer Naturfreundewelt verändern wollen.

## Die grüne Parforce-Kur

Bircher startet als frisch gebackener Präsident allerdings ungeschickt. Im Mai 1985 bringt er die Idee auf, zusammen mit anderen Verbänden eine Initiative für autofreie Sonntage zu lancieren. Der Zentralvorstand stimmt mit deutlichem Mehr zu. Bircher bekommt freie Hand, mit den Sektionen in Kontakt zu treten. Diese lassen ihn deutlich abblitzen. Mit dem Auto trifft Bircher auf einen sensiblen Nerv. Für viele Naturfreunde ist der motorisierte Untersatz auf vier Rädern eine Errungenschaft, das Symbol des sozialen Aufstiegs. Birschers Mangel an politischer Sensibilität offenbart auf Anhieb die Kluft zwischen der neuen Verbandsavantgarde und der Mitgliedschaft. Es ist eine soziale und eine kulturelle Kluft. Sie zeigt sich im Bildungshintergrund, im Einkommen, in den kulturellen Werten und in den politischen Haltungen. Diese Kluft unterscheidet die gesamte alte Arbeiterbewegung von den neuen sozialen Bewegungen – aus denen unter anderem der VCS, die Erklärung von Bern und die Anti-Atomkraft-Bewegung hervorgegangen sind. Was sie trennt, ist die Haltung zu materiellen Werten. Die postmaterialistische Haltung der neuen Organisationen, die unter dem Eindruck der negativen Folgen des wirtschaftlichen Wachstums entstanden ist, steht der Orientierung an materiellen Werten jener Schichten gegenüber, die in den Wirtschaftswunderjahren einen kollektiven sozialen Aufstieg erlebt hatten. Das trifft auf weite Teile der Naturfreunde-Mitgliedschaft zu. Das Auto ist für viele der Inbegriff des Aufstiegs und somit ein Fortschritt. Andere, wie der

Werber Walter Wyss im Büro des Zentralsekretariats, 1980er-Jahre.





NF 1987/4: Doppelseite Abfalllawine.

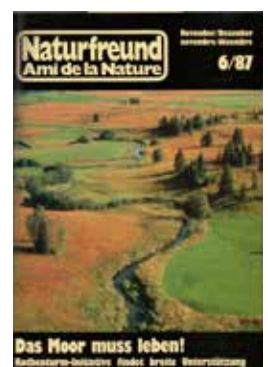
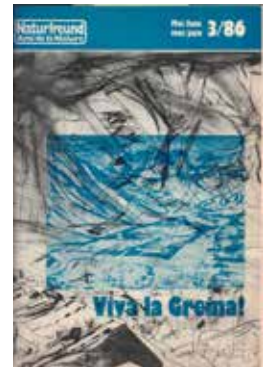
frühere Redaktor der Verbandszeitschrift Kurt Mersowsky, orientieren sich an vor-materialistischen alten Naturfreunde-Idealen und sehen im Auto den «Untergang» der Naturfreunde. «Als sich jeder Bützer ein Auto kaufen konnte, hatte man die Naturfreunde nicht mehr nötig. Man merkte genau, denen war das billige Naturfreundehaus noch zu teuer. Die haben sich ein Zelt angeschafft und sind mit dem Auto nach Frankreich oder nach Italien gefahren. Die Häuser waren nicht mehr gefragt, auch das Gemeinschaftsleben nicht mehr.» Diese Abwendung drückte sich auch in der Wertschätzung des Verbands aus. Während die Löhne stiegen und infolge der Teuerung auch das Preisniveau stieg, blieben die Jahresbeiträge weitgehend unverändert. Zwischen 1955 und 1981 habe der Verband daher «über vier Millionen Franken an realer Kaufkraft» eingebüsst, rechnete die Geschäftsleitung vor. Die Mehreinnahmen betrügen sogar «gegen zwanzig Millionen» Franken, wenn in der Nachkriegszeit derselbe prozentuale Lohnanteil bezahlt worden wäre wie 1939.

Rudolf Strahm erfährt direkt, wie die Naturfreunde ticken. Als Zentralsekretär kommt er bald mit den Mitgliedern in Tuchfühlung. Er besucht zahlreiche Sektionen und Häuser. Im Rückblick sagt er: «Viele kamen nach meinem Eindruck aus den Arbeiterschichten, aber sie fühlten sich nicht mehr der SP, der Linken oder der Arbeiterklasse zugehörig. Es waren die arrivierten Arbeiter. Jeder hatte ein Auto. Man durfte nichts gegen das Auto sagen. Sie waren Rappenspalter, kleinkrämerisch, vereinsmeierisch. Sie konnten streiten um 50 Rappen Erhöhung des Mitgliederbeitrags oder um den Hüttenausbau, vor

allem wenn es um warme Duschen ging.» Grüne Politik war erst recht kein Thema. «Ich erinnere mich noch, als ich bei einer Zürcher Sektion einen Vortrag über Umweltschutz hielt. Wenn es darum ging, die Natur zu schützen oder Botanikkurse anzubieten, wurde das unterstützt. Wenn es hingegen um eine systemische Sichtweise ging, zum Beispiel um Atomkraftwerke – das war ja nach dem Reaktorunglück in Tschernobyl – oder um den Autoverkehr, wollten sie nichts davon wissen. Auch der qualitative Umweltschutz war ein Fremdwort, etwa das Thema Waldsterben im Zusammenhang mit Autos und Abgasfiltern. Da haben die mich einfach nur stumm angestarrt. Aus lauter Anstand haben sie nichts gesagt. Aber ich habe gespürt, dass da viele finden, das ist ja Wahnsinn, das wollen wir gar nicht.» Als vormaliger SPS-Zentralsekretär weiss Strahm nur zu gut, dass Umweltschutz nie ein Thema der Arbeiterbewegung war. Nichtsdestotrotz setzt die neue Verbandsführung auf ‚grün‘. Die Strategie zielt auf Öffnung und Erneuerung, verstanden als Modernisierung, Professionalisierung und der Ausrichtung am Markt.

### Werbung ahoi

Der ambitionierte Umbau beginnt mit einer Imagekampagne. Strahm engagiert den Werbeprofi Walter Wyss, der zuvor für den WWF und den VCS gearbeitet hat. Ziel ist es, 5000 neue Mitglieder zu gewinnen. Finden will Wyss diese vorab in der SPS, in den Umweltorganisationen und in den Gewerkschaften.



Der NF wird zum Träger politischer Themen und Umweltfragen.



Finanzverantwortlicher André Collioud, 1980er-Jahre.

Als Lockvögel dienen zeitlich begrenzte Gratismitgliedschaften und Gratisübernachtungen. Der leicht zweideutige Slogan «Testen Sie uns eine Nacht lang. Gratis.» soll dafür Aufmerksamkeit generieren. Die alten Werbesprüche, findet Wyss, seien «zu ehrlich», zu bieder und zu dogmatisch. Dagegen gelte es zu vermitteln, dass «man den Naturfreunden beitreten könne, um eine Politik zugunsten der Natur zu unterstützen». Darin zeigt sich eine Auffassung der Mitgliedschaft, die auf einer Werthaltung oder politischen Überzeugung beruht und ganz ohne soziale Bindung auskommt. Bei den real existierenden Naturfreunden verhält es sich gerade umgekehrt. Gemeinsames Tun und persönliche Begegnung haben Vorrang, ebenso das Interesse an Natur, Sport, Kursen und nicht zuletzt an günstigen Übernachtungsmöglichkeiten. Wyss weiss dies nur zu genau. Er sieht das grösste Problem in der «Mentalität vieler Sektionen». Der Begriff ist negativ konnotiert. Er steht für die Summe dessen, was in der Organisationskultur, im Umgang und im Verhalten als kleinkrämerisch, verschlossen, streitsüchtig, materialistisch, bürokratisch, festgefahren und insidisch benannt wird, kurz: als nicht offen gegenüber neuen Ideen und neuen Leuten. Ein Dorn im Auge ist dem Verband daher das Aufnahmeverfahren neuer Mitglieder, das langwierig, nicht formalisiert und in jeder Sektion anders abläuft.

Die Werbekampagne wird zur Blaupause für die Transformation zum ‚grünen‘ und modernen Verband. So spricht die Kampagne bereits Ende 1986 ökologisch motivierte Individualist:innen an

und geht somit von der Einzelmitgliedschaft aus, die (wie erwähnt) von der Basis erst Ende 1987 akzeptiert wird. Wyss lässt keinen Zweifel aufkommen, dass auf die Propaganda Taten folgen müssen. Strahm erinnert sich: «Wyss hat mir immer gesagt, du kannst nicht für einen Verband werben, wenn das Produkt nicht stimmt.»

## Der Umbau

Der reale Umbau der Naturfreudewelt wird zu einem zähen Geschäft. Rudolf Strahm sagt im Rückblick auf seine sechs Jahre als Zentralsekretär der NFS: «Subjektiv gesehen war es die schwierigste und undankbarste Arbeit in meinen Leben. Vielleicht habe ich mir zu viel vorgenommen, es auch unterschätzt, einen traditionellen Verband der Arbeiterbewegung irgendwie noch umzupolen.»

„ **Andere lehnen es kategorisch ab, politisch motivierte Leute aufzunehmen und ziehen es vor, Bekannte in der Sektion zu haben.**

Das erste Hindernis ist das Zentralsekretariat selbst. Bis 1984 war es eine bürokratisch-buchhalterische Instanz. Strahm wird mit dem Personal nicht warm. Die Lösung bringt der Umzug der Geschäftsstelle von Zürich nach Bern im Mai 1988. «Vieles, was man von Anfang an wollte, konnte man erst in Bern durchziehen. Das war ein taktischer Schritt zur Erneuerung.» Strahm findet sein neues Personal in den Sektionen. Auch der Werbechef Wyss wird jetzt angestellt. Der Umzug bringt die Geschäftsstelle zudem der Romandie näher. Der Finanzverantwortliche der Geschäftsleitung, André Collioud, kommt jetzt fast jede Woche vorbei. Die Romands haben erstmals mehr Gewicht im Verband.

Als Schlüssel zum Erfolg gilt der Aufbau von Dienstleistungen. Zunächst werden die technisch-organisatorischen Verwaltungsaufgaben modernisiert und ein EDV-System eingeführt, das den Adressservice für die Sektionen und die Abrechnung der Mitgliederbeiträge vereinfacht. Neu

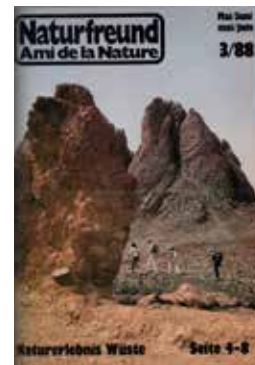
vertreibt das Zentralsekretariat Werbeträger und zieht den Verkauf von Sport- und Freizeitartikeln auf (in Zusammenarbeit mit der Firma «Sirius»). Ein grosser Schritt ist dann die Gründung der «Naturfreunde Reisen AG» 1988. Deren Programm umfasst Wanderwochen in verschiedenen europäischen Ländern wie Trekkingtouren in die marokkanische Wüste. Die NFS positionieren sich damit erstmals im «sanften Tourismus». Ab 1989 führt der Verband zudem Familien-Waldwochen in Naturfreundehäusern durch. Der Verband wird damit zum Anbieter eigener, sektionsunabhängiger Aktivitäten.

Im Innern des Verbands ist wenig Veränderung zu spüren. 1990 ist die Stimmung ernüchtert. «Die NFS versuchten in den letzten drei Jahren den Ausbruch aus den traditionellen Geleisen des Vereinslebens», heisst es im Jahresbericht. Die dadurch ausgelösten Spannungsverhältnisse sieht die Verbandsleitung als unumgängliche Begleiterscheinung. Sie mahnt, dass sie nur erfolgreich auf einen Wandel hinarbeiten könne, wenn das dafür notwendige Problembewusstsein und die Unterstützung im Verband vorhanden sind.

Das Ergebnis der ambitionierten Mitgliederwerbung liegt 1990 unter den Erwartungen. Anstatt 5000 sind nur rund 3000 Mitglieder dazugekommen, die meisten als Einzelmitglieder. In den Sektionen stagnieren oder sinken die Mitgliederzahlen, am stärksten in der Romandie. Manche können die Abgänge durch Neueintritte kompensieren, andere schrumpfen. Etliche wollen gar nicht wachsen. Die einen begründen das damit, dass es sich finanziell

nicht lohne, da der Anteil des Verbands am Jahresbeitrag sehr hoch sei. Andere lehnen es kategorisch ab, politisch motivierte Leute aufzunehmen und ziehen es vor, persönlich untereinander Bekannte in der Sektion zu haben. Doch es gibt auch offene Ausnahmen: In der sozialdemokratisch und gewerkschaftlich geprägten Stadt Biel haben die Naturfreunde in kurzer Zeit 100 Mitglieder gewonnen. Sie leben nach dem Motto: «Lieber einmal ein Mitglied aufnehmen, das sich dann als faules Ei entpuppt, als später jemanden verlieren.» Insgesamt sind die Werbeergebnisse jedoch enttäuschend. Der Verband beendet die Kampagne.

Die Jahre 1988/89 sind zudem überschattet von einem Zerwürfnis zwischen Präsident und Zentralsekretär. Je fester Strahm im Sattel sitzt, umso mehr bahnt sich ein Konflikt an zwischen den beiden politisch aufstrebenden, ihre Karrieren vorantreibenden Männern. Strahm, bereits durch seine früheren Anstellungen erfahren in der Verbandsführung, sieht sich von Bircher zum Ausführenden degradiert, vermisst dessen Wertschätzung für seine Leistungen und nimmt ihn als kleinen Kontrollierer wahr, der selber keine Visionen für die NFS hat. Bircher wiederum findet, Strahm interpretiere seinen Job freizügig, sei oft nicht im Büro und vermische die Arbeit für seine politischen Mandate, etwa in der Geschäftsführerkonferenz der Umweltverbände sowie für seine privaten Publikationsprojekte, mit der Arbeit als Zentralsekretär. Die Krise spitzt sich um



Das Team des Zentralsekretariats an der Mühlemattstrasse in Bern, ca. 1989.



die Jahreswende 1988/89 zu. Der Konflikt eskaliert. Die beiden können nicht mehr direkt miteinander sprechen. Bircher entschliesst sich im Frühjahr 1989 zum Rücktritt.

Peter Bernasconi springt in die Bresche. Der SP-Politiker und Gemeindepräsident von Worb ist seit 1986 Mitglied der Geschäftsleitung. Er übernimmt das Präsidium vorerst bis zur DV 1990, lässt sich dann aber – da kein anderer Kandidat in Sicht ist – fest wählen. Auf Verbandsebene sieht er sich jedoch als Quereinsteiger. Die interne Stufenleiter über Sektionspräsidium, Kantonalverband und Zentralvorstand hat er nicht durchlaufen. Er war, wie er erzählt, Naturfreundemitglied, «weil das für einen Sozialdemokraten einfach dazugehörte».

Es war Strahm, der Bernasconi als damaligen Mitarbeiter des Bundesamtes für Umwelt, Wald und Landschaft kennengelernt und für die NFS als Mitglied der Geschäftsleitung angeworben hatte. Die Zusammenarbeit in der Verbandsführung entwickelt sich gut. Bernasconi und Strahm führen den eingeschlagenen Kurs weiter. Es bleibt ein zähes

Ringen. Handlungsspielraum sah Bernasconi vor allem im Bereich des Politischen. «Sonst war nicht viel zu erreichen, am wenigsten bei den Häusern.» Die Diskussionskultur ist durch den eingeübten Verhandlungsstil der Mandatsträger geprägt. «Jeder hat für seine eigenen Interessen geschaut.» Eine abwägende Diskussion darüber, wie die Zukunft des Verbands zu sichern sei, ist nicht möglich. So durchzieht das Mantra von Professionalisierung, Modernisierung, Qualität, Effizienz, Gastgeber- und Mitgliederfreundlichkeit die zahlreichen Strategiepapiere, Referate und Leitbilder, die das Zentralsekretariat in den frühen 1990er-Jahren verfasst – und verhält in den Sektionen und bei den Mitgliedern weitgehend ungehört. Der Wandel hin zu einer Dienstleistungsmentalität wird von der Mehrheit der Sektionen nicht mitgetragen.

## » Die Erkenntnis wächst, dass die Ökologisierung von ‚oben‘ kein gangbarer Weg ist.

Kurt Mersiowsky, Naturfreund seit 1934 und Redaktor der Verbandszeitschrift von 1977 bis 1989, antwortet 1991 auf die Frage, ob die NFS als neu gebackene Umweltorganisation einen Bezug zur Geschichte der Naturfreunde habe: «Nein. Das sagt mir alles nicht viel. Unsere Beziehung war viel tiefer. [...] Ich will die Natur bewundern, leben mit ihr. Aber Umwelt?» Mersiowsky zweifelt generell an ‚Grün‘: «Eine Politik, die nur Grün ist, hat für mich nicht Hand und Fuss. Wenn man will, dass die Erde noch lebensfähig ist, muss man doch wirklich aufs Ganze gehen und schauen, dass der Kuchen, also die Erde, sozial geteilt wird.» Und auf die Frage, wie er die Politik von Rudolf Strahm beurteile, meint Mersiowsky: «Das ist absolut modern und zeitgemäss. Ich würde sagen, er ist ein Stück weit modisch. Aber es überzeugt mich nicht.» In Anspielung auf die neu eingeführten Dienstleistungen fügt er hinzu: «Wenn man von Umweltschutz redet und gleichzeitig Reisen nach Afrika anbietet und noch einen riesigen Laden aufzieht, ist man nicht auf dem richtigen Dampfer.»

Reiseprogramm der Naturfreunde Reisen AG, 1989.





«Landschaft des Jahres Alpen», Alpenfest in Oberwald (Goms), 15.7.1995.

Mersiowsky ist ein Naturfreund ‚alter Schule‘. Die Naturfreundebewegung verstand er immer als Teil der Kulturbewegung der Arbeiterschaft. Er formuliert ein emotionales Naturverständnis und Zweifel an grüner Ökonomisierung und Marktlogik, und benennt damit eine gefühlte Diskrepanz, die in der ‚Modernisierungsverweigerung‘ mitschwingt. Dieses Auseinanderdriften wird in den 1990er-Jahren mehr und mehr spürbar.

### Der Graben weitet sich

Im Oktober 1991 wird Rudolf Strahm in den Nationalrat gewählt. Schnell wird klar, dass er das Mandat nicht mit seiner 80-Prozent-Stelle als Zentralsekretär vereinbaren kann. Im Sommer 1992 wählt die Geschäftsleitung Peter Gläuser als seinen Nachfolger. Nach einer Einarbeitungsphase verlässt Strahm im Herbst 1992 das Zentralsekretariat, bleibt aber noch bis 1995 Mitglied der Geschäftsleitung.

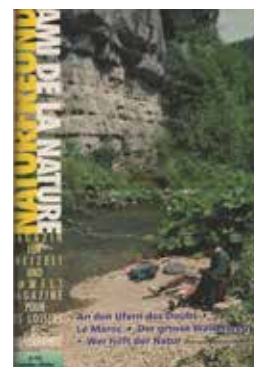
Der (Kultur)Geograph und Bergsteiger Gläuser ist bei den Naturfreunden ein Quereinsteiger. «Ich

Peter Gläuser (Zentralsekretär) im Büro, Anfang 1993.



kam in ein stark kritisiertes Zentralsekretariat, teils von der Basis in der Ostschweiz und teils von Zürich aus wegen des Wegzugs nach Bern.» Unbelastet von internen Kämpfen hat er das Bedürfnis, Kontakt zur Basis aufzunehmen und will «die Leute ernst nehmen, aber auch modernisieren». Doch die Erkenntnis wächst, dass die Ökologisierung von ‚oben‘ kein gangbarer Weg ist. «Es gab aber heftige Zerrenskämpfe.» Mitte der 1990er-Jahre findet der Verband eine neue Formel: Die Naturfreunde sind ein «umweltbewusster Freizeitverband». Damit besetzen sie auch eine Lücke. «Kein einziger Umweltverband hatte Tourismus oder Freizeit im Programm», betont Gläuser.

Der modifizierte Kurs stösst auf Resonanz. Er führt weg von der Profilierung als Umweltverband. Gläuser unterstützt dies. «Obwohl ich persönlich auf der grünen Seite stand, schien es mir wichtig, dass der Verband nur zu Themen Stellung bezieht, wo er kompetent ist.» Die Verbandsleitung verbessert die interne Kommunikation mit einem gedruckten Newsletter, nfs-info (ab 1995), und setzt bewusst auf Aktionen von ‚unten‘. Gläuser nennt als Beispiel die Aktion «100 000 Bäume pflanzen», die es vielen Mitgliedern ermöglicht hat, sich zu beteiligen. Die Aktion ist ein Beitrag zum 100-jährigen Jubiläum der Naturfreundebewegung, lanciert von der Naturfreunde Internationale (NFI). Gleichzeitig beteiligen sich die NFS auch am Grossprojekt «Landschaft des Jahres Alpen» 1995/96, das ebenfalls von der NFI koordiniert





Werbematerial Häuser, ca. 1995/96.

und finanziert wird. Sie nutzen es, um sich erstmals als Organisatorin von Weitwanderungen zu positionieren. Ganz anders die Aktion «Bouillon statt Benzin», ebenfalls im Rahmen der «Landschaft des Jahres Alpen» durchgeführt. Sie besteht darin, dass Naturfreund:innen auf den Passhöhen von Grimsel, Susten und Furka dort anhaltende Autofahrer:innen ansprechen, ihnen ein Glas Bouillon anbieten und sie freundlich bitten, das nächste Mal ohne Auto zu kommen. Einigermassen bieder, findet die Presse. Die Forderung nach vier autofreien Sonntagen auf Passstrassen löst heftigen Protest im Walliser Tourismusgewerbe aus. Der Verband versucht sich damit noch einmal als umweltpolitischer Agitator, während er zugleich am neuen Profil als umweltbewusster Freizeitverband arbeitet. In der Folge tritt er auch der Internationalen Alpenschutzkonvention (CIPRA) bei.

## 99 Anstatt weiterhin von den Reserven zu zehren, setzt die Geschäftsleitung an der DV 1993 eine Erhöhung der Mitgliederbeiträge durch.

Die strukturellen Herausforderungen sind weiterhin gross. Die Mitgliederzahlen sind trotz punktueller Werbeaktionen im Sinkflug. Die Einnahmen aus den Mitgliederbeiträgen sinken sogar noch stärker. Der Verband verliert vor allem «Vollmitglieder», während die Zahl der weniger bezahlenden «Anschlussmitglieder» prozentual zunimmt.

Um Handlungsspielraum zu haben, gilt vorerst weiterhin eine «offensive Strategie der Mitteleinsetzung» und die Politik «Reservenauflösung». Aktivitäten sollen nicht eingeschränkt, sondern eher ausgebaut werden. Um die Defizite zu decken, entnimmt der Verband bis 1993 jährlich zwischen 60 000 bis über 200 000 Franken den Reserven. Diese bestehen aus verbandseigenen Mitteln, dem Häuserfonds sowie dem Vermögen und den Zinsen des Solidaritätsfonds. 1993 jedoch ändert die Geschäftsleitung den Kurs, da die «Substanz angegriffen» ist. Das Kapital des Solidaritätsfonds soll in Zukunft nicht mehr angetastet werden, und der Zinsertrag nur zu 75 Prozent abgeschöpft werden. Das mag auch damit zusammenhängen, dass sich die Vermögensverhältnisse des Solidaritätsfonds 1993 deutlich verändert haben. Der Verband hat ihn nämlich für den Kauf des neuen Geschäftssitzes am Pavillonweg 3 in Bern mit einem Darlehen von 400 000 Franken belastet, wofür er dem Fonds jährlich Zinsen zahlt.

Anstatt weiterhin von den Reserven zu zehren, setzt die Geschäftsleitung an der DV 1993 eine Erhöhung der Mitgliederbeiträge durch. 1994 schliesst die Rechnung erstmals seit Jahren ohne Verluste. Ausserdem alimentieren Sponsoring und Drittmittel den Verband wie bereits seit den 1980er-Jahren, als es Strahm gelingt, Beiträge vom Bund für Landschafts- und Naturschutz zu gewinnen. Die Sponsorensuche gehört seither zum mühseligen Tagesgeschäft von Zentralsekretariat und Präsidium.

## Die Strategie von ‚oben‘ wird zur Vertrauensfrage

Nach wie vor gibt es grosse Baustellen. Eine davon ist das Kurswesen. Dieses wird bis anhin von Fachausschüssen organisiert und von Sektionen und Kantonalverbänden bestritten und umfasst Ausflüge sowie Aus- und Fortbildungskurse. Das Spektrum ist breit. Es reicht von Wandern über Bergsteigen und Skifahren bis zu Naturkunde und Fotografie. Die Ausbilder:innen und Leiter:innen sind erfahrene Laien. Im Bereich Bergsteigen und Skifahren haben sie eine J+S-Ausbildung und bieten in diesen beiden Sparten Aus- und Weiterbildung nach J+S-Kriterien



Das Team des Zentralsekretariats mit Peter Glauser (oben in der Mitte) und René Moor (oben rechts) am Pavillonweg in Bern ca. 1993.

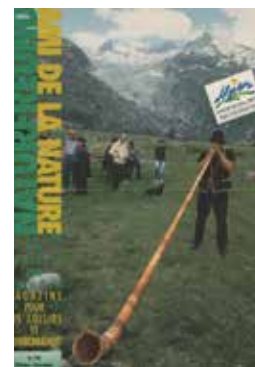
an. Sie geniessen viel Autonomie, sind aber auch weitgehend auf sich selbst gestellt. Der Verband befasst sich seit längerer Zeit wenig mit dem Kurswesen, subventioniert jedoch die J+S-Ausbildungen und die Kurse. Mitte der 1990er-Jahre kommt eine umfassende Analyse zum Schluss, dass die Praxis im Kurswesen den schriftlich fixierten Regeln vielfach nicht entspricht. Die Strategie heisst nun auch hier Professionalisierung und Zentralisierung. «Das haben wir bewusst von oben gemacht», sagt Glauser. «Es ging darum, die Kontrolle über den Budgetposten von rund 150 000 Franken zu bekommen.» Ein erster Schritt besteht darin, die variierenden kantonalen J+S-Richtlinien zu überwinden und eine zentrale Ausbildung zu lancieren. Ein zweiter Schritt ist die interne Koordination und Kontrolle. Denn bisher, so erläutert Glauser, entscheiden die Leiter:innen weitgehend selbst, ob sie einen Kurs durchführen. Viele bieten gar nichts an und geben

René Moor (Leiter Kurswesen), 1990er-Jahre.



das Wissen, das sie in J+S-Kursen auf Verbandskosten erworben haben, nicht weiter. Ab 1994 wird das Kurswesen nach österreichischem Vorbild umgebaut und in «team alpin» umbenannt. Glauser holt dafür den «freischaffenden Fussgänger» René Moor ins Zentralsekretariat. 1996 werden die bisherigen «Fachausschüsse» aufgelöst. Für die Ausbildung von Kurs-Leiter:innen (mit oder ohne J+S-Zertifkation) werden ausschliesslich professionelle Fachleute auf der Basis von Leistungsvereinbarungen verpflichtet. Neben sportlichen Qualifikationen im Bereich Wandern, Bergsteigen, Skitouren, Kanufahren und Fotografie werden auch Führungskompetenzen und Naturwissen (Module Coaching und Naturkunde) vermittelt. Das «team alpin» wächst und hat 1998 erstmals ein «völlig eigenständiges Jahresprogramm». Das Spektrum bleibt breit. Glauser, selber leidenschaftlicher Bergsteiger, setzt sich namentlich dafür ein, die Bergsteigerausbildung einzustellen, weil der SAC dies viel besser macht. Damit kommt er nicht durch.

Die zweite grosse Baustelle sind die Naturfreundehäuser. Es geht um die Frage, wie der Verband die rund 100 Hütten und Häuser im Besitz einzelner Sektionen unterstützen kann. Dabei geht es um Sanierung, Renovation, Ausbau aber auch um den Betrieb. Bislang basiert das Häusermanagement in allen Belangen auf Ehrenamtlichkeit. Teilweise fragen Sektionen um Unterstützung an, vor allem wenn bauliche Vorhaben ihre Finanzkraft übersteigen oder ein Verkauf droht. Andererseits





Peter Bernasconi (Verbandspräsident) und Gaby Guany (Mitglied der Geschäftsleitung) an der DV 1990 in Biel.

ist die Verbandsführung an der Modernisierung der Häuser interessiert. Gut bewirtschaftete, ökologisch und kundenfreundlich geführte Häuser sind ein wichtiger Faktor in der Strategie der Öffnung.

Die Häuserfrage ist dringlicher und komplexer als alle anderen Bereiche. Das Häusersterben ist mittlerweile Tatsache. Doch dies fördert die Solidarität in Sachen Häuser nur bedingt. 1984 haben die Delegierten einen Häuserfonds geschaffen und alimentieren ihn, wie eingangs erwähnt, seit 1987 mit Beiträgen. Der Zufluss bleibt mit jährlich 25 000 Franken bescheiden. Finanziert werden daraus die überregionale Werbung (Häuserkarte und Häuserhandbuch). Haussanierungen übersteigen die Möglichkeiten bei weitem. Strahm bemüht sich daher, Sanierungen mit

## 99 Das Nein zum Häuserprojekt Frühlingserwachen bedeutet auch das Aus für die Strategie von ‚oben‘.

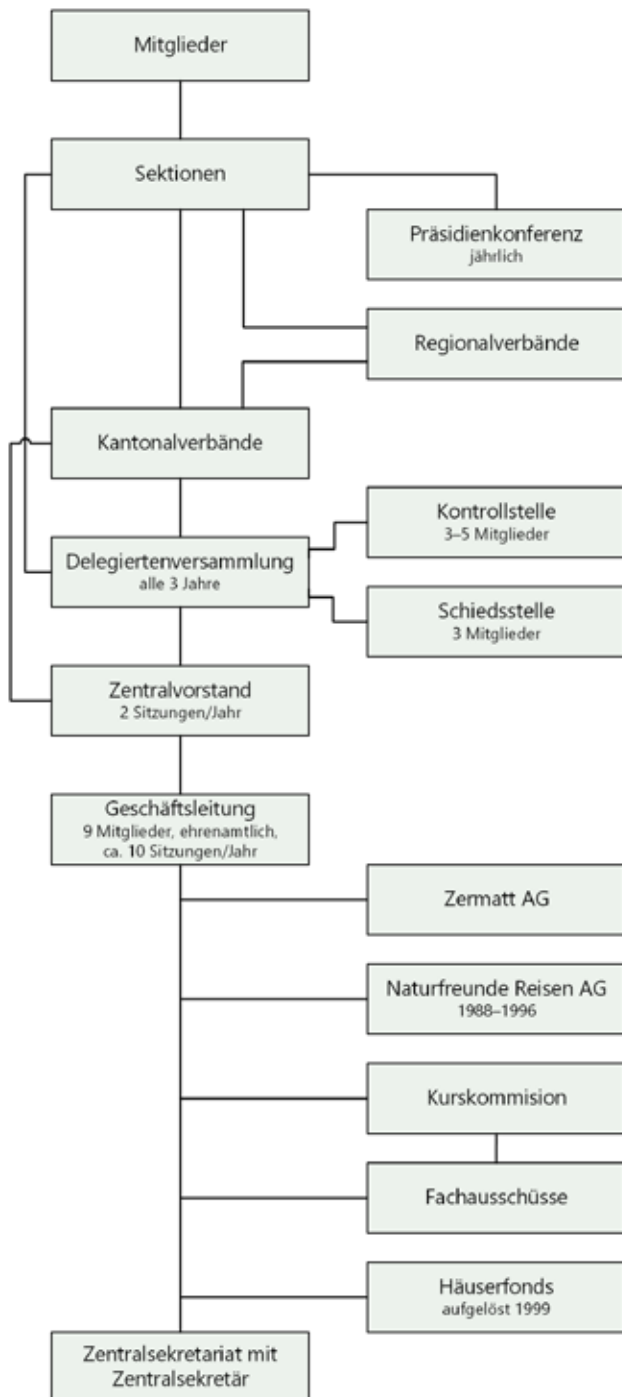
Hilfe der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit zu realisieren. Das gelingt jedoch nur in zwei Fällen. Da der Fonds indessen bei den Sektionen hohe Erwartungen weckt, will ihn die Geschäftsleitung entsprechend erweitern. Im Kern bedingt dies, dass der Fonds mehr Mittel bekommt. Ab 1994 beginnt ein langwieriges Feilschen mit den häuserbesitzenden Sektionen. Um die Meinungsbildung breit abzustützen, organisiert die Geschäftsleitung eine «Häuserkonferenz». 1995 konkretisiert sie die Pläne unter dem Projekttitel «Frühlingserwachen». Es sieht

vor, dass der Häuserfonds künftig die Erneuerung sowohl im baulichen wie explizit auch im organisatorischen Bereich finanzieren kann. Weiter soll im Zentralsekretariat eine Beratungs- und Koordinationsstelle geschaffen werden.

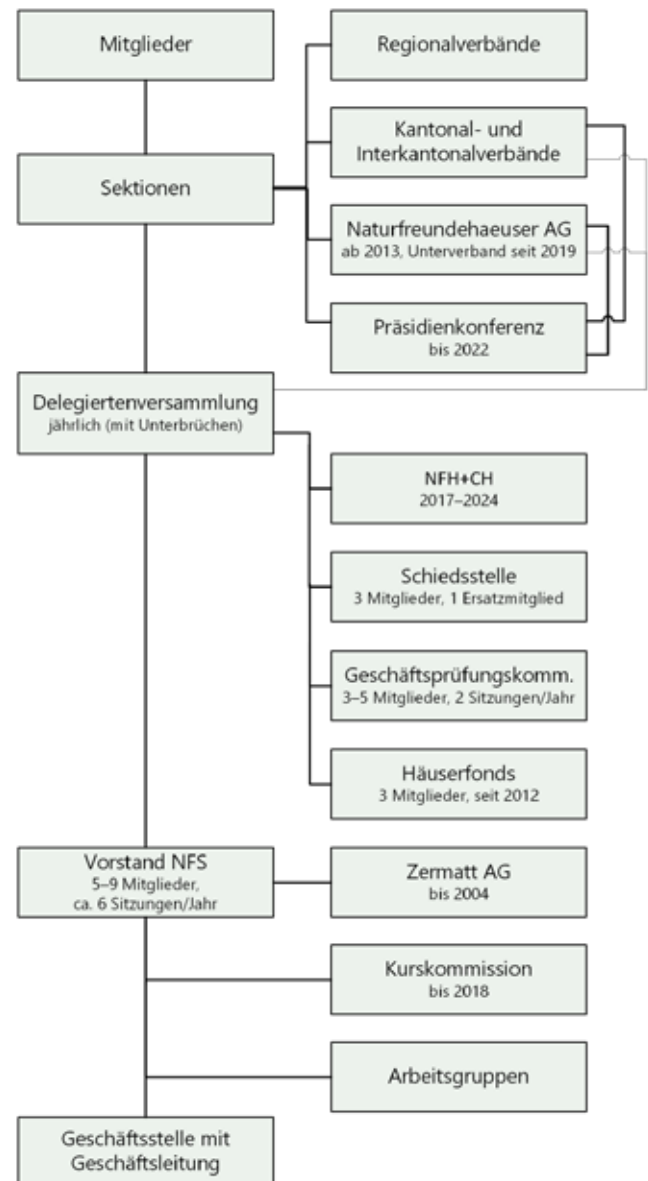
Zum Knackpunkt der Pläne wird die Finanzierungsfrage. Vorgesehen ist, dass die häuserbesitzenden und betreibenden Sektionen eine Abgabe an den Häuserfonds leisten. Zentralsekretär Glauser spricht diesbezüglich Klartext: «Über die Mitgliederbeiträge können die Häuser nicht saniert werden.» Die häuserbesitzenden Sektionen lehnen eine Beteiligung, sei sie prozentual oder pauschal, jedoch mehrheitlich ab. Im Frühjahr 1996 zeichnet sich ab, dass eine Verständigung nicht gelingen wird, und dass folglich der DV im Herbst nicht wie geplant ein neues Häuserfondsreglement vorgelegt werden kann. Die Geschäftsleitung ändert daher ihre Strategie. Sie beantragt, dass das Häuserfondsreglement künftig nicht mehr in die Kompetenz der DV sondern des Zentralvorstands fallen soll, in dessen Kompetenz auch alle anderen Reglemente liegen. Die Geschäftsleitung begründet ihren Antrag ausführlich, nennt explizit die Zwecke, Ziele, Finanzierung und Kontrollinstanzen, die ein – noch zu erarbeitendes – Häuserfondsreglements enthalten müsse. Doch sie erleidet Schiffbruch. Die Delegierten lehnen den Antrag ab. Damit ist das Projekt «Frühlingserwachen» gescheitert. Mehr noch: Die Abstimmung wird zur Vertrauensfrage. Das Nein bedeutet auch das Aus für die Strategie von ‚oben‘, rund ein Jahrzehnt nach dem ‚Aufbruch ins Grüne‘. ✨

# Organigramm NFS.

## Der Aufbau bis 1999



## Der Aufbau ab 2000



# Kapitel 2: Eine riskante Fahrt ins Blaue.

## Oder: Wie die Basis nur vermeintlich mitreden durfte. 1997–2003

**Der Wind dreht. Auf die Ökologisierung von ‚oben‘ folgt der Ruf nach Basisdemokratie und Abbau des organisatorischen Überbaus. Der Zentralvorstand wird abgeschafft, die Geschäftsstelle geschwächt. Das schafft Raum für einen personalisierten Führungsstil. Ein tatkräftiger Präsident stürzt sich und den Verband in grosse Hotelprojekte und begeistert viele aufbruchfreudige Naturfreund:innen. Der Vorstand wird zum Schattengremium. Die Personalfuktuation ist hoch. Die Romandie geht in die offene Opposition. Warnende Stimmen werden erst spät gehört. Die Vision eines ökotouristischen Freizeitansbieters mit sozialem Engagement und Gemeinschaftsgefühl endet in Streit, finanziellen Verlusten und einem angeschlagenen Image.**

### Frischer Wind

Die Ratlosigkeit ist gross, als der Zentralvorstand im November 1996 tagt. Vor gut einem Monat hat die DV das Projekt zum Ausbau des Häuserfonds versenkt. Die einzige Idee, wie es weitergehen soll, lautet, ein neues Häuserfondsreglement zu erarbeiten und es in drei Jahren erneut vorzulegen. Stephan Frischknecht, seit einem Monat neuer Präsident der NFS, hält entschieden dagegen: «Wir können nicht bis zur nächsten DV warten, um dem Häuserwesen neuen Schwung zu geben. Wir müssen jetzt handeln.»

Frischknecht, 43 Jahre alt, ursprünglich Zimmermann, führt in St. Gallen eine Anwaltskanzlei und lebt in Herisau. Er hatte sich als Einziger für das NFS-Präsidium zur Verfügung gestellt. Zuvor hatte die Geschäftsleitung erfolglos nach einem Politiker als Nachfolger von Bernasconi gesucht. Frischknecht

sieht sich linken, ökologischen und sozialen Idealen verpflichtet und sagt von sich, er sei «wegen den grünen Ideen von Ruedi Strahm» zu den Naturfreunden gekommen. Er trat der Sektion St. Gallen bei, wurde bald Präsident, übernahm darauf das Präsidium des Kantonalverbands und vertrat diesen ab 1991 im Zentralvorstand.

Stephan Frischknecht steckt voller Taten-drang, ist optimistisch, begeisterungsfähig, und hat die Gabe, andere zu begeistern. Peter Glauser sagt im Rückblick: «Mit Stephan Frischknecht kam eine Energie in den Verband (hinein, Ergänzung d. Autorin), die bewundernswert war, eine wahnsinnig starke Energie, ein starker Verwirklichungsdrang, aber absolut chaotisch.»

Als Mitglied des Zentralvorstands sitzt Frischknecht seit 1994 im Häuserfondsausschuss. Er hat die schwierige Verständigung zwischen Verband und häuserbesitzenden Sektionen miterlebt. Er teilt

NF 1997/6: Aufruf zu «nfs-future»-Beteiligung.





Stephan Frischknecht (Verbandspräsident) nach seiner Wahl an der DV 1996 in Vevey.

auch die in der Ostschweiz stark verbreitete Kritik an der Verbandsstrategie von ‚oben‘. Genau darin orte nun etliche Stimmen im Zentralvorstand die Ursache dafür, dass die Delegierten der Verbandsführung nicht über den Weg getraut haben: «Die Basis hielt den Häusersanierungsplan für eine Mogelpackung.»

Frischknecht geht aufs Ganze und schlägt eine umfassende Reorganisation der Verbandsstrukturen vor. Er begründet dies mit einer mangelhaften verbandsinternen Kommunikation. So seien die Sektionspräsidenten nicht gut eingebunden, da die Präsidentenkonferenz keine Entscheidungskompetenz hat. Ein Dorn im Auge ist ihm, dass die DV nur alle drei Jahre einberufen wird. «Dadurch wird eine gewisse Dynamik verhindert.» Nach leichtem Zögern stimmt der Zentralvorstand einer Reorganisation zu.

## 99 Stephan Frischknecht steckt voller Tatendrang, ist optimistisch, begeisterungsfähig, und hat die Gabe, andere zu begeistern.

1997 startet unter dem Titel «nfs future» ein breit abgestützter Diskussionsprozess. Zentralsekretär Glauser trägt diesen engagiert mit. Er setzt sich bereits durch Verfahren und Projektorganisation von den bisherigen, hierarchisch geprägten Kommunikationswegen ab. Das Steuergremium besteht

aus einer elfköpfigen Arbeitsgruppe, in der nur vier Mitglieder aus Geschäftsleitung und Zentralsekretariat Einsitz nehmen, während sieben aus Kantonalverbänden und Sektionen kommen, darunter vier Frauen. Als Resonanzraum wird eine Begleitgruppe gebildet. Einsitz nehmen sieben Zentralvorstandsmitglieder sowie Sektionspräsidenten, Kassiers und Tourenchefs, insgesamt zwanzig Männer und vier Frauen. Auffallend ist, dass die Romandie (ca. 2600 Mitglieder) sehr zahlreich vertreten ist, während aus dem mitgliederstarken Raum Zürich (ca. 6000 Mitglieder) nur gerade eine Person teilnimmt.

### Mehr Markt, weniger Bürokratie, keine Politik

Die Diskussionen beginnen im November 1997 mit einer «Zukunftswerkstatt» am Schwarzsee, die von einer externen Fachperson begleitet wird. Frischknecht selber ist krank und kann nicht teilnehmen. Die Stimmung scheint er richtig eingeschätzt zu haben. In der ersten Gesprächsrunde dürfen die Teilnehmenden Frust ablassen. Dieser hat vorab mit dem Vereins- und Verbandsalltag zu tun. Sie beklagen den bürokratischen Überbau, die vielen Sitzungen und die mühselige interne Kommunikation. Sorgen bereiten auch der Mitgliederschwund, der Mangel an Familien und jungen Leuten, die komplizierten Mitgliederkategorien sowie das überbreite Angebot an Kursen und Aktivitäten, in denen die Naturfreunde nicht spezialisiert sind. Am ‚grünen‘ Kurs stören sich dagegen vergleichsweise wenige,





Zukunftswerkstatt im Naturfreundehaus Aurore am Schwarzsee, 1. 11. 1997.

einige finden ihn sogar zu schwach, während andere die Naturfreunde noch immer zu «rot» sind.

In der zweiten Runde geht es um Zukunftsvisionen. Vier von sechs Szenarien visionieren den Verband als Unternehmen auf dem «grünen» Markt. Sie unterscheiden sich lediglich im Konsumationsstil. Die Variante «nature & fun swiss» imaginiert die Naturfreunde, ganz dem Kulturhype verpflichtet, als genussorientierte Veranstalterin, die mit spektakulären Aktivitäten grosse mediale Aufmerksamkeit auf sich zieht. Mitglieder gibt es nicht mehr, sondern nur noch Teilnehmende und Kund:innen. Die meisten Häuser sind verkauft und einige zu Aktivitätszentren umgestaltet. Das Szenario «novo tempo» hingegen ist alternativ-wirtschaftlich orientiert. Hier sind die NFS eine Genossenschaft für «sinnvolle ökologische Freizeitgestaltung». Alternativ zum Beitritt gibt es eine «member card». Sektionen gibt es nicht mehr. Die Genossenschaft basiert auf Interessensgruppen, die je nach Bedarf neu gebildet werden und flexibles Handeln ermöglichen. Auch ein Szenario «Jugend» entwirft die NFS als «Dienstleistungs- und Marketingzentrum», das von den Sektionen getragen wird. Regional- und Zentralverbände gibt es nicht mehr und die Mitgliederkategorien sind auf Jugend, Familie und Aktive verschlankt.

Gegenüber diesen ‚Erfolgsmodellen‘ spielen die Teilnehmenden auch negative Szenarien durch. Das Modell «Tradition» geht davon aus, dass auch noch in fünf Jahren eine Arbeitsgruppe lediglich darüber nachdenkt, wie der Verband reorganisiert

werden könnte. Die Mitgliederzahlen sinken und das Durchschnittsalter steigt. Weitere Häuser werden verkauft. Die Stimmung ist resigniert.

Die Naturfreunde, die im November 1997 über die Zukunft des Verbands nachdenken, sehen diesen als marktauglichen, ökologisch ausgerichteten und international operierenden Freizeitveranstalter. Die organisatorischen Strukturen sind minimiert. Entscheidungen werden rasch und flexibel getroffen. Mühselige Versammlungen und die gesamte Vereinsmeierei gehören der Vergangenheit an. «Politik» und «Politisieren» erscheinen überflüssig oder störend.

## 99 Die Vorstellungen machen auch vor einem radikalen Umbau der Vereins- und Führungsstrukturen nicht halt.

Die Vorstellungen gehen deutlich über die kühnsten Visionen von parallelen Strukturen bei Freizeitangeboten und der Mitgliedschaft hinaus, die die Verbandsführung bisher formuliert hat und machen auch vor einem radikalen Umbau der Vereins- und Führungsstrukturen nicht halt. Die Eliminierung von allem, was von ‚oben‘ kommt, erscheint als Losung, um sich zu erneuern.

### Hauptsache dezentral und basisdemokratisch

1998 destilliert die «nfs-future»-Arbeitsgruppe zentrale Anliegen heraus und bündelt sie zu drei konkreten Vorschlägen: Die Abschaffung des Zentralvorstands und der alten Mitgliederkategorien werden zum Kern der Reorganisation. Die Kompetenzen des Zentralvorstandes werden an DV und Vorstand übertragen. Die zahlreichen Mitgliederkategorien, in denen noch der Geist der Arbeiterbewegung sowie ein klassisches Männer- und Frauenrollen-Denken steckt, werden durch die Kategorien Erwachsene, Jugendliche und Familien/Haushalte abgelöst.

Die ‚weichen‘ Faktoren der Reorganisation münden in ein Leitbild. Dieses benennt die «Ideologie und die Identität der Naturfreunde», die sie in ihrem

«Umgang mit den Mitmenschen und der Natur» sowie in ihren Aktivitäten leiten sollen. Das Leitbild formuliert Tätigkeitsbereiche und Wertsetzungen des Verbands als wesensmässige Eigenschaften seiner Mitglieder. Es enthält Sätze wie «Die Naturfreunde sind Menschen, die gemeinsam ihre Freizeit gestalten» oder «Die Naturfreunde wollen die Natur erleben».

Der Verband selber ist nicht Gegenstand des Leitbilds. Auch die «Programmpunkte», die das Leitbild praktisch konkretisieren sollen, sprechen strukturelle Fragen zu Funktion und Verhältnis der verschiedenen Ebenen zueinander nicht differenziert an. Deutlich wird jedoch, dass dem Verband eine schwache und den Sektionen eine starke Rolle zugeacht wird: «Die Naturfreunde sind dezentral und demokratisch organisiert. [...] Der Landesverband bietet Dienstleistungen für Sektionen und Mitglieder. Er fördert die Kreativität und Eigenständigkeit der Sektionen.» Weiter wird die Bedeutung des freiwilligen Engagements hervorgehoben: «Der Landesverband und die Sektionen stützen sich auf eine leistungsfähige Struktur von ehren- und hauptamtlich Tätigen und fördern deren Zusammenarbeit.» Begriffe wie Professionalisierung oder Effizienz, die zuvor angesichts der Krise von Verein und Ehrenamtlichkeit als unabdingbar galten, fehlen in den neuen programmatischen Papieren komplett.

An der Vernehmlassung beteiligen sich 24 Prozent der befragten Sektionen, Kantonalverbände, Kommissionen und Zentralvorstandsmitglieder.

Die Texte werden mehrfach mit den Kantonal- und Regionalverbänden diskutiert und die Zwischenergebnisse in der Verbandszeitschrift publiziert. Die Rückmeldungen sind mehrheitlich positiv. Die neuen Mitgliederkategorien sind unbestritten. Nur gerade zwei Stimmen wenden sich gegen die Abschaffung des Zentralvorstands. Grössere

Bedenken bestehen hinsichtlich der Budgetkompetenz, die man lieber bei der DV als beim Vorstand sehen würde. Sie führen aber zu keiner Abänderung. Die Budgetkompetenz liegt (gemäss den im Detail noch zu erarbeitenden Statuten) beim Vorstand, während die Delegierten über die übergeordnete «Finanzplanung» entscheiden können. Im Herbst 1998 gibt eine ausserordentliche DV grünes Licht für «nfs future». In der Folge werden auf dieser Grundlage Statuten erarbeitet, welche die ordentliche DV 1999 verabschiedet. Die neue Organisationsstruktur tritt ab 2000 in Kraft.

### «Kulturweg Alpen»

Parallel zum «nfs-future»-Prozess nimmt die Geschäftsstelle das Grossprojekt «Kulturweg Alpen» in Angriff. Die Idee, einen Kulturweg als Weitwanderprojekt zu lancieren und so die mit dem «Pässespaziergang» begonnene Reihe fortzuführen, entstand schon 1995. Doch erst jetzt kommt die notwendige Finanzierung zustande. 1997 zeigt die Stiftung «Alp Action» unvermittelt Interesse. Ihr Gründer, der in der Schweiz lebende Prinz Sadruddin Aga Khan mit iranisch-französischen Wurzeln ist eine international humanitär engagierte Persönlichkeit. Für den «Kulturweg Alpen» holt die Stiftung den Bäcker- und Konditorenmeisterverband mit ins Boot. Dieser ist interessiert daran, ein neues Produkt, das «Alpenbrot» zu bewerben und bietet an, pro verkauftes Brot 2,5 Rappen in die Kasse des Kulturwegs zu legen. Aufgrund der Interessenlage der Sponsoren

«Kulturweg Alpen», 1999.



wird aus dem ursprünglich angedachten «Kulturweg Schweiz» der «Kulturweg Alpen». An der Finanzierung beteiligen sich schliesslich auch die Alpen-Kantone Uri, Luzern, Tessin und Bern sowie der Kanton Zürich. Projektleiter ist René Moor, der zugleich das Kurswesen leitet. Er ist es, der 1998 die 650 Kilometer lange Strecke erwandert und fotografisch dokumentiert. Das Ergebnis ist ein kultur- und verkehrshistorischer Wanderführer, konzipiert und redigiert von «Naturfreund»-Redaktor Herbert Gruber, der selber weite Teile des Weges abläuft. Die deutschsprachige Fassung erscheint im Herbst 1999 im Limmatverlag und findet breite Beachtung. Die französischsprachige Fassung wird in der eigens gegründeten Edition Amis de la Nature herausgegeben. Am 8. September 1999 feiern die NFS in Château-d'Oex die offizielle Eröffnung. Der Anlass hat prominente Gäste. Mit dabei sind Prinz Sadruddin Aga Khan sowie Ballonfahrer und Umweltpionier Bertrand Piccard. In den folgenden Wochen führen NFS-Wanderleiter fünf Kulturwanderwochen durch, und am 3. Oktober 1999 steigt in Biasca ein grosses Abschlussfest. Im Jahr darauf bringen Naturfreunde-Mitglieder entlang der Route, mit Ausnahme von Graubünden, Informationstafeln an.

## 99 Stephan Frischknecht hat Anfang Juni das Begegnungszentrum Zwingli im Namen einer von ihm neu gegründeten Stiftung gekauft.

Peter Glauser misst diesem Projekt grosse Bedeutung zu für die zukünftige Positionierung der NFS. Er präsentiert das Projekt voller Freude in der Verbandszeitschrift und betont, dass darin die Leitideen der Naturfreunde optimal zur Geltung kommen: Aktivität in der Natur, sanfter Tourismus und Engagement für die Umwelt. Das ist der neue Weg, den er mit seinem Team seit 1995 verfolgt. «Wichtig war die Bezeichnung als Kulturweg», betont Glauser im Rückblick, «und nicht irgendwie was mit Umwelt oder so».



NF 1999/4: «Der Kick aus dem Toggenburg», das Naturfreundezentrum Zwingli wird präsentiert.

## Die Wende

Nach dem gelungenen «nfs-future»-Prozess und dem erfolgreichen Start des «Kulturweg Alpen» ist die Stimmung in der Verbandsführung aufgeräumt. Auf der Geschäftsstelle werden neue Ressorts gebildet, mit der Helsana wird ein Kollektivvertrag abgeschlossen, – ein erster Schritt in eine neue Strategie der Beschaffung von Drittmitteln. Endlich wagt man sich jetzt auch an das heikle Thema der Häuser, das auf Anraten von Glauser aus dem «nfs-future»-Prozess ausgespart worden war. Doch die gute Stimmung hält nicht lange vor.

Anfang Mai 1999 erfahren die Mitglieder der Geschäftsleitung, dass mehrere Verwaltungsräte der AG Zermatt zurückgetreten sind und das langjährige Gerantenpaar auf Herbst gekündigt hat. Frischknecht, der seit 1997 dem Zermatter Verwaltungsrat vorsitzt, bezeichnet diese Entwicklung als «nicht unerwünscht», sondern als notwendige Folge der eingeleiteten Veränderungen und folglich «als Chance». Er will das Haus in ein Ökohotel verwandeln und verlangt, dass das «nfs-future»-Leitbild verpflichtende Grundlage der Firmenphilosophie wird. Dieser Schritt wird auch damit begründet, dass das Hotel seit 1996/97 in finanzielle Schwierigkeiten geraten sei.

In derselben Sitzung teilt Frischknecht zudem mit, dass er mit dem Rat des Evangelischen Kirchenbundes in Verhandlungen stehe. Es geht um den

Kauf des Zwingli-Zentrums in Wildhaus. Dort sollen ein Hotelbetrieb und ein Begegnungszentrum entstehen, das Naturfreunde aus allen Regionen zusammenführt. Peter Löw, der im Vorstand das Ressort Häuser leitet, sieht in der religiösen Ausrichtung des Zentrums ein Problem. Alle ändern sehen darin «eine grosse Chance». Eine Dreierdelegation soll Frischknecht zur nächsten Verhandlungsrunde nach Wildhaus begleiten.

Dann ist Sommerpause. Zentralsekretär Peter Glauser erzählt: «Ich war 1999 vier Monate unbezahlt im Urlaub. Als ich Mitte August zurückkam, war es wie ein Turnaround. Ende September habe ich gekündigt. So schnell ging das.»

Tatsächlich ist im Sommer 1999 viel passiert. Stephan Frischknecht hat Anfang Juni das Begegnungszentrum Zwingli im Namen einer von ihm neu gegründeten Stiftung gekauft und umgehend als «naturfreundezentrum zwingli» (nzz) lanciert. Die Frist, um den Kauf abzuschliessen, habe nur 14 Tage betragen, wird er später erklären. Um die Geschäftsleitung oder gar den Zentralvorstand einzuberufen, habe die Zeit gefehlt. Jedoch hätte die Geschäftsleitung den Kauf mit einer schriftlichen Absichtserklärung befürwortet. Die breite Basis der Mitglieder erfährt vom Kauf erstmals in der August-Ausgabe des «Naturfreund» in einer vierseitigen Reportage. Das Zwingli-Zentrum – Kaufpreis 1,3 Millionen, drei Gebäude, 120 Betten – wird als «Erweiterung des Naturfreundehäuserwerks» vorgestellt. Frischknecht bezeichnet es als «Geschenk», das den

Naturfreunden in den Schoss gefallen sei. Das Haus ist bereits eröffnet. Reservationen werden ab sofort entgegengenommen. Über die noch nicht gesicherte Finanzierung und darüber, dass die Stiftung beim Kauf rechtlich noch nicht gegründet war, schweigt der Beitrag. Faktisch geht das Haus erst per 1. November 1999 an die Stiftung über, welche offiziell Mitte August 1999 «durch die Naturfreunde Schweiz» gegründet wird, wie die Stiftungsurkunde festhält.

Peter Glauser erzählt: «Frischknecht sagte zu mir, das Schönste an dem Hauskauf war, dass wir das ohne euch in Bern machen konnten, ohne das Zentralsekretariat. Der Kampf gegen die Leute in Bern, das war sein Sendungsbewusstsein.» Frischknecht sei dem Zentralsekretariat gegenüber skeptisch eingestellt gewesen, genauso wie die Basis, und habe es zunehmend unglaubwürdig gemacht. «Da haben immerhin acht Leute gearbeitet, Teilzeit. Innerhalb von vier Monaten waren alle weg bis auf einen.» Ende 1999 steht der Verband ohne operative Führung da. Glauser kommentiert: «Einen solchen Verband kann man nicht führen ohne professionelle Struktur. Frischknecht hat genau das probiert.»

Vorstandssitzung, ca. Oktober 2000.



### Grosse Projekte, schwindende Kontrollen, wachsendes Chaos

Grosse Hotelprojekte, die Naturfreunde als potente Player im ökotouristischen Markt, ein neues Gemeinschaftsgefühl, überregionale Vernetzung, soziales Engagement: Das ist der Kosmos, den Frischknecht visioniert. Er steht im Geist der erfolgreichen Szenarien, die die





Annelies Ryffel (Geschäftsleiterin), Mai 2000.

Leute aus der «Basis» in der Zukunftswerkstatt am Schwarzsee vor gut zwei Jahren entworfen haben. In dieser Sichtweise bedeutet der Wegfall des Zentralsekretariats und die verschlankten Verbandsstrukturen, dass der Verband marktorientiert, also flexibel und rasch, entscheiden kann. Anfang 2000 lanciert Frischknecht, unterstützt vom Vorstand, eine «Ökohotelgruppe» als Marketingdach für Zermatt, Wildhaus sowie Ucliva, Aquacalda und Kulturhotel Seegüetli, die nicht in direkter Verbindung zu den NFS stehen. Im Sommer werden 70 000 Prospekte über die Kanäle der Kooperationspartner verteilt; dazu zählen die Schweizerische Gesellschaft für Umweltschutz (SGU), die Krankenversicherung Helsana, die Firma Burri-Druck (die den «Naturfreund» produziert) sowie die Konferenz Schweizerische Holzwirtschaft (wo Frischknecht als früherer Zimmermann vernetzt ist, und mit der er in Wildhaus ein Minergiehaus als Erweiterung des nzz plant). An der DV 2000 herrscht denn auch Aufbruchstimmung. Der Churer Naturfreund Thomas Hensel präsentiert als neuer Betriebsleiter das Grossprojekt nzz in allen Facetten. Paul Bayard, seit Ende 1999 in der Geschäftsleitung, erinnert sich: «Das klang alles so unglaublich gut, dass wir gesagt haben, das muss einfach gelingen.»

Auch andere Vorhaben scheinen im ersten Halbjahr 2000 gut unterwegs. Die NFS führen Fusionsverhandlungen mit dem Arbeiter-Touringbund (ATB), 1916 als Arbeiter-Radfahrer-Bund

gegründet und neben den Naturfreunden der andere geschichtsträchtige touristische Arbeiterkulturverein. Ausserdem startet das Projekt «Wanderland», ein Folgeprojekt des «Kulturweg Alpen», das in Kooperation mit namhaften nationalen Organisationen ein Weitwanderweg-Netz schaffen will. Doch beides scheitert.

Hinter den Kulissen sieht es anders aus. Die Verbandsleitung steht vor der Aufgabe, die ab 2000 neu geltenden organisatorischen Strukturen – ohne Zentralvorstand und mit einem Vorstand mit deutlich erweiterten Kompetenzen – in der Praxis umzusetzen. Zugleich steht sie vor der Tatsache, dass mit dem Ende des alten Zentralsekretariats viel Wissen, Erfahrung und Kontakte verloren gehen, namentlich im «team alpin» und in Kooperationen mit der Schweizer Wanderszene. Aber auch in der Administration und in der Finanzkontrolle liegen die Dinge im Argen. Das EDV-System funktioniert nicht, die Buchungen sind im Rückstand. Im Februar warnt der Finanzverantwortliche Ralph Siegenthaler per Mail vor einer Liquiditätskrise in zwei Monaten. Er weist zudem darauf hin, dass dann auch «die letzten Wertschriften des Solidaritätsfonds» bereits verkauft sein werden. Dies ist ein Hinweis, dass diese offenbar benutzt wurden, um kurzfristig Liquidität herzustellen, ein Vorgang, der aus der offiziellen Rechnungslegung nicht direkt hervorgeht. Diese zeigt jedoch an, dass der Wertschriftenbestand des Solidaritätsfonds von 1999 auf 2000 erheblich sinkt, nämlich von 167 000 auf 51 000 Franken.

Das ehemalige NFH Zermatt. Jetzt «Ferienhaus Legendär» der Reka. Foto: reka



Hinzu kommt, dass auch drei Mitglieder der Geschäftsleitung den Rücktritt ankündigen, darunter der Finanzverantwortliche. Drei Neue rücken nach. Einer von ihnen ist der Aargauer Oberstufenlehrer Hans Kaufmann. Er hat sich, wie er erzählt, vom Optimismus und von den Ideen Frischknechts begeistern lassen und hat ihm darum angeboten, im Verband mitzuarbeiten. «Ich dachte eher an eine Arbeitsgruppe, etwas Inhaltliches», erzählt er. «Als ich in den Vorstand kam, ging es vor allem um Zahlen», erinnert er sich, um Mitgliederverlust und finanzielle Engpässe.

## 99 Während die einen Frischknecht stützen, melden andere gravierende Bedenken an und gehen zu scharfer Kritik über.

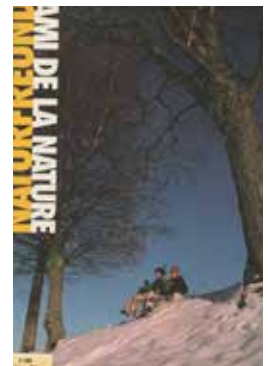
Ab Juni 2000 bekommt die Geschäftsstelle mit der Touristikfachfrau Annelies Ryffel eine neue Leiterin. Das scheint passend zur verstärkten touristischen Ausrichtung. Doch Ryffel stellt bald fest, dass der Vorstand nicht handlungsfähig ist und auf Worte keine Taten folgen, und ihr die Hände gebunden sind. Ryffel benennt damit eine strukturelle und personelle Problematik, die sich in den nächsten Jahren fortsetzt. Sie setzt auf eine Vorwärtsstrategie und lässt sich vom Vorstand die Kompetenz geben, die Geschäftsstelle «unternehmerisch» zu führen, um den Verband «touristisch an die Spitze» zu bringen.

Begegnungszentrum Zwingli, Bild aus NF 1999/4.



Im Lauf des Jahres verschärfen sich die Spannungen im Vorstand. Während die einen Frischknecht stützen, melden andere gravierende Bedenken an und gehen zu scharfer Kritik über. Zur veränderten Stimmungslage trägt bei, dass tröpfchenweise Infos zum nzz bekannt werden, beispielsweise dass die Finanzierung schwierig war und sich erst im September 1999 eine Lösung mit der Alternativen Bank Schweiz (ABS) fand, oder dass der Verwaltungsrat sich erst im November 2000 «ordentlich» konstituiert hat – respektive sich selber neu gewählt hat. Schwer wiegt auch, dass sich im Naturfreundehotel Zermatt keine personelle Stabilität einstellt. «Das war der Punkt, wo ich meine Begeisterung verlor und mir grosse Bedenken kamen», erzählt Paul Bayard im Rückblick. Ende 2000 legt er Frischknecht daher den Rücktritt nahe. Im Vorstandsprotokoll vom 13.12.2000 findet sich unter dem, hier erst- und einmalig auftauchenden, Betreff «Naturfreunde Immobilien GmbH» die Notiz: «Stephan ist sehr aktiv im Häuserwesen. Wer trägt schliesslich die Verantwortung, wenn etwas schief laufen sollte? Die Vorstandsmitglieder prüfen, ob Handlungsbedarf besteht.»

Für Yvonne Bürgin, im Vorstand seit Frühjahr 2000, ist die Antwort klar: Ja. Die Tourismusfachfrau, die als Koordinatorin der Hotels in Zermatt und Wildhaus vorgesehen ist, hat schon im Sommer davor gewarnt, Zermatt missbräuchlich als Ökohotel zu verkaufen. Zudem hat sie kritische Fragen zu den Finanzen des nzz gestellt. Im Herbst sagt



sie unter Vorbehalt zu, das Präsidium im Verwaltungsrat Zermatt zu übernehmen. Sie distanziert sich namentlich von der unkorrekten Geschäftsführung des alten Verwaltungsrates. Wenig später zieht sie ihre Zusagen zurück und nennt zwei Gründe: Die mangelnde betriebswirtschaftliche Qualifikation des Gerantenpaars im Hotel Zermatt und die mangelnde «personelle Veränderung in der Führung» – gemeint ist der Rücktritt Frischknechts –, «um die neu beschlossene und schon zigfach besprochene Arbeitsstruktur im Vorstand und der Geschäftsstelle umzusetzen».

Auch die Finanzen sind Ende 2000 in Schieflage. Die Geschäftsleitung erwartet ein sechsstelliges Defizit (faktisch wird in der Jahresrechnung 2000 nur ein Minus von 64 000 Franken ausgewiesen) und für die ersten drei Monate 2001 eine Liquiditätskrise von rund 50 000 Franken, die mit einem Bankkredit gedeckt werden muss. Frischknecht zeigt sich wenig überrascht und meint, es würden sich durch «Vernetzung» schon Geldquellen finden. Konkret beschliesst der Vorstand, einige Sektionen zu bitten, ihre Jahresbeiträge vorzeitig zu überweisen, damit mehr Geld in der Kasse ist.

## 99 So gehen dem gross angekündigten Häuserprojekt schon kurz nach dem Startschuss die Lichter aus, auch wenn es erst 2002 offiziell beerdigt wird.

Weiter zeichnet sich ab, dass das ambitionierte Projekt zur Vermarktung, Beratung und Sanierung der Naturfreundehäuser («casa nuova») zum Scheitern verurteilt ist. Frischknecht vergrault durch eigenmächtiges Vorgehen den Häuserverantwortliche Peter Löw, der sich im Dezember 2000 aus «casa nuova» zurückzieht. Vor allem ist das Projekt zu komplex und zu teuer. Es fehlen sowohl Finanzen wie Führungsstrukturen – namentlich eine Koordination auf der Geschäftsstelle –, wie ein zugezogener Berater vorrechnet. Der erneute Anlauf für ein Häuserprojekt steht also ziemlich genau da,



Klausur zum Thema Kommunikationshilfen, Stephan Frischknecht sowie die beiden Co-Geschäftstellenleiter Fredi Bieri (Bild oben) und Markus Lüthi (Bild rechts), ca. 2001/2002.

wo «Frühlingserwachen» 1996 stand. Die Hürde ist indessen noch höher, denn der Häuserfonds ist mit der Reorganisation von 1999 – fast unbemerkt – abgeschafft worden. Der Vorgang ist nur teilweise zu rekonstruieren. Die Geschäftsleitung hat im Herbst 1999 beschlossen, dem Zentralvorstand die Abschaffung des Häuserfonds-Ausschusses und die Auflösung des Häuserfonds «im Zusammenhang mit der Statutenrevision» an der DV zu beantragen. Ein Protokoll der fraglichen Sitzung des Zentralvorstands ist nicht mehr aufzufinden und jenes der DV 1999 vermerkt keine eigentliche Abstimmung über die Abschaffung des Häuserfonds und auch keine Nachfrage, warum die neuen Statuten (die die Delegierten annehmen) keinen Häuserfonds mehr enthalten. Die im Häuserfonds geäußerte Summe von rund 202 000 Franken fliesst in der Folge in die allgemeine Verbandskasse. Offenbar ist das Geld Ende 2000 bereits anderweitig verbraucht worden. Für «casa nuova» steht es nicht mehr zur Verfügung. So gehen dem gross angekündigten Häuserprojekt schon kurz nach dem Startschuss, einer Zukunftswerkstatt in Wildhaus, die Lichter aus, auch wenn es erst 2002 offiziell beerdigt wird.

Zu Beginn des Jahres 2001 kollabiert die Verbandsführung. Das Vertrauensverhältnis ist zerstört. Vier von sieben Mitgliedern kündigen den Rücktritt an, drei aus Protest gegen Frischknecht, darunter Paul Bayard, der parallel einen «kleinen Putschversuch» unternimmt und nach einem neuen



Präsidentschaftskandidaten sucht. Peter Löw hält einen Rücktritt von Frischknecht dagegen für «realitätsfremd», da kein Nachfolger in Sicht und Frischknecht unentbehrlich sei. Löw betont, sein eigener Rücktritt habe nichts mit Frischknecht zu tun. Die Geschäftsstelle greift den Vorstand mittlerweile offen an. Mehrere Mitarbeitende kündigen, auch die Leiterin. Der Vorstand beschliesst, den Personalwechsel auf der Geschäftsstelle in der Verbandsöffentlichkeit nicht zu kommunizieren.

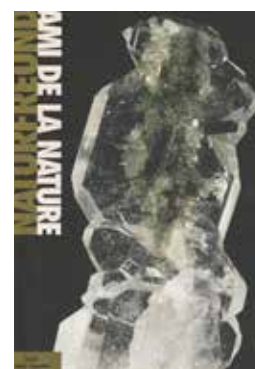
### Wer kann Frischknecht stoppen?

Die DV im Mai 2001 im bernischen Huttwil wird zum Schauplatz eines Schlagabtauschs. André Collioud, Finanzverantwortlicher des Verbandes in der Zeit von Strahm und seit 2001 Mitglied der Geschäftsprüfungskommission, entschliesst sich, Klartext zu reden. Bei der Behandlung der Jahresrechnung 2000 ergreift er als Mitglied das Wort, liefert eine detaillierte Kritik und beantragt, dass die Rechnung nicht angenommen und der Vorstand nicht entlastet wird. Collioud stellt sich damit gegen die Geschäftsprüfungskommission. Er habe, so erklärt er, als Mitglied der Geschäftsprüfungskommission die Rechnung nur unter dem Vorbehalt genehmigt, dass die Misstände in Vorstand und Geschäftsstelle geklärt werden und eine funktionsfähige Verbandsführung da ist. Dies sei jedoch nicht der Fall. Maria Pia Conscience vertritt im Namen der Union romands (URAN) dieselbe Haltung und verlangt den Rücktritt von Frischknecht. Eine knappe Mehrheit der Delegierten genehmigt daraufhin die Rechnung

nicht und erteilt dem Vorstand keine «décharge». Stephan Frischknecht zeigt sich wenig beeindruckt, beruft sich darauf, dass die Visura die Rechnung genehmigt habe und äussert, die nicht erteilte Entlastung bedeute in der Praxis nichts. Collioud und Conscience hingegen leiten daraus ab, dass der aktuelle Vorstand das Vertrauen nicht mehr genießt, und verlangen, dass eine ausserordentliche DV für Neuwahlen einberufen werden müsse.

Damit nicht genug. Collioud, der als Mitglied der Geschäftsprüfungskommission auch in Kenntnis einer zwischenzeitlich erstellten Analyse der personellen Situation in Vorstand und Geschäftsstelle ist, hält die Situation für gravierend genug, um aus diesem als vertraulich geltenden Papier vorzulesen. Er kommt nicht weit. Frischknecht unterbricht ihn harsch. Collioud wird daraufhin noch deutlicher: «Je ne suis pas le seul à penser que notre fédération est en train de suivre un très mauvais chemin. [...] On est plus du tout dans l'esprit des Amis de la Nature. [...] Donc il faut totalement abandonner ces histoires des hôtels. [...] Notre ami Stephan a un petit peu la folie des grandeurs [...] mais dans notre cas, ça ne joue pas.»

Nach einem weiteren verbalen Schlagabtausch zwischen dem Präsidenten der Geschäftsprüfungskommission und Collioud lässt Frischknecht über den Antrag auf eine ausserordentliche DV abstimmen, wobei er klar zu erkennen gibt, dass er eine solche «nicht für notwendig» hält. Die Mehrheit folgt ihm und lehnt den Antrag mit 69



gegen 43 Stimmen ab. Bei den anschliessend durchgeführten Wahlen werden vier neue Vorstandsmitglieder gewählt. Frischknecht bleibt im Sattel, quasi stillschweigend. Die fällige Wiederwahl nach Ablauf der ordentlichen Amtszeit findet schlicht nicht statt. Der Graben zwischen jenen, die Frischknecht stützen, und jenen, die dies nicht mehr tun, ist indes unübersehbar. 2001 sind es in erster Linie die Romands, die in Frontstellung gehen, aber es rumort auch andernorts. Zudem reagiert die Presse. Unter dem Titel «Krach unter Naturfreunden» berichtet

## 99 Der Graben zwischen jenen, die Frischknecht stützen, und jenen, die dies nicht mehr tun, ist unübersehbar.

die Wochenzeitung «WoZ» über die DV in Huttwil. Ein Kastentext informiert zudem über Frischknechts frühere Tätigkeit für die Stiftung Naschet Jenische und zieht Vergleiche zur Situation bei den Naturfreunden. «Dort hatte Stephan Frischknecht als Sekretär den Vorstand dank seiner guten Beziehungen und seinen kulanten Auftritten in den Bann gezogen. Die Buchhaltung war dann aber völlig unübersichtlich. 1,7 Millionen Franken waren der Stiftung zugeflossen, und 1991 stand sie dennoch vor einem Schuldenberg von 400 000 Franken. Frischknecht musste im März 1991 seinen Sekretärsposten räumen, prozessiert aber noch sechs Jahre lang

Frischknecht an der DV 2002 in Nyon.



in mehreren Kantonen und durch alle Instanzen.» Frischknechts Tätigkeit für die Jenischen ist weder zuvor noch später in den Gremien der NFS ein offizielles Thema. Es gibt dazu keinen einzigen Eintrag in den überlieferten Protokollen und schriftlichen Dokumenten. Damals Beteiligte berichten, dass sie davon erst später gehört haben.

## Innere Erosion

Ungeachtet der Kritik setzt Frischknecht 2001 den eingeschlagenen Weg fort. Richtschnur sind weiterhin Vernetzung, Kooperationen, Publizität und nicht zuletzt Hotels. Einiges gelingt gut, so die Signalisation des 650 Kilometer langen «Kulturweg Alpen» an einem einzigen Tag durch Geflüchtete in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Flüchtlingshilfe.

Analog zum «Kulturweg Alpen» plant Frischknecht einen Kulturweg Holz, der aufs Jubiläumsjahr 2005 hin fertig gestellt sein soll. Als Partnerin will er die Stiftung Silviva, spezialisiert auf Lernangebote in der Natur, gewinnen. Dazu kommt es allerdings nicht. Die Zusammenarbeit mit Silviva scheitert bei den Verhandlungen über die Durchführung der NFS-Waldwochen an Finanzierungsfragen. Der Holzweg ist eine Idee von vielen. Die Jahresberichte strotzen geradezu vor Aktivitäten, Konferenzen und Tagungen im Bereich Umwelt und Tourismus. Vieles bleibt Absicht, einiges wird vorangetrieben, etliches findet tatsächlich statt, so ein Naturfreunde-Internationale-Treffen zum Thema nachhaltiger

Vorstandsmitglied Elio Gianferrari (l.) und Co-Geschäftsstellenleiter Markus Lüthi (Mitte) an der DV 2002.



## Frischknecht und die Stiftung Naschet Jenische

Stephan Frischknechts frühere Tätigkeit für die Stiftung Naschet Jenische war in Naturfreundekreisen kaum oder gar nicht bekannt. Informationen dazu sickerten erst allmählich durch. Der heute verfügbare, historisch recherchierte Wissensstand dazu ist folgender: Frischknecht war bis 1991 als Anwalt und Sekretär für den Verein Naschet Jenische tätig, der sich für die Wiedergutmachung für die Opfer des Pro Juventute «Hilfswerks für die Kinder der Landstrasse» einsetzte. Zunächst konnte er erfolgreich umfangreiche Bundesgelder erhältlich machen. Nachdem aber der «Schweizerische Beobachter» am 10. Mai 1991 mit der Titelgeschichte «Hilfsgelder für Fahrende: Anwalt macht Kasse» Frischknecht «suspekta Finanzpraktiken» vorwarf, musste Frischknecht als Stiftungssekretär zurücktreten. Frischknecht wies dies zurück, reichte Strafanzeigen wegen Verleumdung ein und versuchte, mit ihm treuen Opfern eine andere Stiftung zu gründen. Die Stiftung Naschet Jenische leitete 1991 eine Untersuchung ein. Gestützt darauf warf sie Frischknecht vor, sich durch exorbitante Honorarrechnungen bereichert und so die Opfer betrogen zu haben. 1992 reichte sie Strafanzeige wegen Verdacht auf Betrug, Urkundenfälschung und ungetreue Geschäftsführung ein. Der Fall bleibt liegen. 1996 sprach das St. Galler Untersuchungsrichteramt Frischknecht frei. Die Medien zeichneten ein Bild von Frischknecht als dynamischem Strahlemann, der viel Schaden anrichtet, prozessiert, zu unlauteren Methoden und Lügen greift und sich selbst dann noch als unbesiegbar zeigt, wenn alles in die Brüche gegangen ist.

Tourismus, eine Tagung über naturnahen Tourismus für das Staatssekretariat für Wirtschaft, das Bundesamt für Wald und Landschaft und Schweiz Tourismus, beide im nzz, sowie eine Tagung an der Fachhochschule Rapperswil zu Landschaftsparks und Biosphärenreservaten.

Der Überfluss an Initiativen und Projekten, die in den Jahresberichten als Vorstandsarbeiten ausgewiesen werden, aber im Wesentlichen von Frischknecht vorangetrieben werden, steht in einem eklatanten Kontrast zur faktisch instabilen und konfliktbeladenen Situation in ebendiesem Vorstand. Faktisch ist dieser nur reduziert arbeitsfähig. Die Differenzen zwischen dem URAN-Präsidenten Hansruedi Lauper und Frischknecht steigern sich bis zum Punkt, dass sie nicht mehr offen miteinander sprechen. Der Konflikt mit der Romandie

schwelt weiter. Ein Gespräch von Vizepräsident Hans Kaufmann und den Geschäftsleitern mit Vertretern der URAN kann die Wogen nur leicht beruhigen. Kritische Stimmen und Austrittsüberlegungen kommen aber auch aus den Kantonen Aargau und Bern. Der Vorstand stellt fest, dass er «wieder an Boden gewinnen muss». 2002 stellt die URAN mehrere Anträge, um den Handlungsspielraum des Vorstands vor allem in finanziellen Belangen einzuschränken und seine Arbeit vermehrt zu kontrollieren. Ausserdem verweigert sie die Zahlung der Mitgliederbeiträge. Lauper zieht sich ab Sommer 2001 zunehmend aus dem Vorstand zurück. Zeitgleich hievte Frischknecht einen Bekannten in den Vorstand – er soll später durch die DV gewählt werden – und macht ihn zum Pächter eines weiteren, von ihm neu initiierten Naturfreundehotels Wergenstein im Val Schons.

Die Leitung der Geschäftsstelle wird, ebenfalls im Spätsommer 2001, an Fredi Bieri und Markus Lüthi übergeben. Beide sind Mitarbeitende im «Alpenbüro», einer Firma von Dominik Siegrist, der seit den frühen 1990er-Jahren punktuell mit den NFS zusammengearbeitet hat («Landschaft des Jahres Alpen», Autor des NFS-Wanderführers «Pässespaziergang», 1995). Da das Alpenbüro neue Räume sucht, mietet es Büros im Geschäftshaus am Pavillonweg. Die Zusammenarbeit der neuen Geschäftsleitung mit dem Vorstand gestaltet sich schwierig. Bieri und Lüthi machen Vorschläge für eine verbesserte Organisation und Koordination. Sie bemühen sich





Hans Kaufmann (Vorstandsmitglied), 2000.

auch darum, dass der offenbar gelähmte Vorstand wieder arbeitsfähig wird. Unter dem Eindruck der wachsenden Unruhe in der Romandie ist das Vertrauen abhandengekommen. Eine Klärung, welche Informationen nach aussen getragen werden dürfen und welche nicht, soll eine Verbesserung bringen, funktioniert aber nur bedingt. Und als wäre das nicht schon genug, läuft parallel die Suche nach neuen Vorstandsmitgliedern.

Auch die Finanzen geraten noch stärker in Schieflage. Dies ist einerseits die Folge der desolaten administrativen Lage und eines zunehmenden Verlustes der Kontrolle über die Finanzen. Andererseits zeigt sich, dass die Strategie, den Verband verstärkt über Drittmittel und über Kooperationspartner zu finanzieren statt über den mühseligen Versuch, mehr Mitglieder zu gewinnen, nicht funktioniert. 2001 kommt, neben der Helsana, zwar eine zweite Kooperation mit dem Breitensport- und Gesundheitsverband *vita swiss* zustande, andere Versuche scheitern jedoch. Eine sichere Quelle bleiben die Subventionen des Bundesamtes für Umwelt, Wald und Landschaft (BUWAL), die bereits seit den späten 1980er-Jahren fließen, obwohl die NFS so gut wie keine Projekte im Bereich Natur und Umwelt mehr durchführen. Insgesamt reichen die Einnahmen jedoch nicht aus, um die sinkenden Ausfälle bei den Mitgliederbeiträgen zu ersetzen und die steigenden Kosten zu decken.

Auch die Hotels sorgen zunehmend für Beunruhigung und negative Schlagzeilen. Im Frühjahr 2002 wird bekannt, dass der Pächter des



Jürg Zbinden (vorne) wird an der DV 2003 in Gadmen als neuer Präsident gewählt. Hinten Stephan Frischknecht (l.) und Vorstandsmitglied Ruedi Angehrn (r.).

Naturfreundehotels Wergenstein im Val Schons in die eigene Tasche gewirtschaftet hat. Er wird sofort freigestellt. In den lokalen Medien erscheinen negative Schlagzeilen. Noch gravierender ist die Lage in Zermatt, das kaum mehr zahlungsfähig ist und in dessen Verwaltungsrat Frischknecht inzwischen alleine sitzt. Noch im Sommer hatte dort eine Sitzung stattgefunden, die sich wie der Aufbruch zu einer neuen Marketingstrategie liest, tatsächlich aber die gravierenden Probleme offenlegt. Auch das *nzz* rutscht tiefer in die roten Zahlen. Die Defizite sind seit drei Jahren höher als gedacht. Eine professionelle Führung fehlt infolge ständigen Personalwechsels.

Im September entschliesst sich Frischknecht zum Rücktritt, macht gleich Vorschläge für seine Nachfolge und verlangt den definitiven Rücktritt von Lauper. Vorstand und Geschäftsstelle scheinen im Herbst im Krisenmodus. Es werden lange Listen anstehender Arbeiten verfasst. Die Geschäftsstelle legt einen detaillierten Plan für die Regelung von Frischknechts Rücktritt und für die Aktenübergabe vor. Ein temporäres Dreier-Co-Präsidium mit Peter Forster und Hans Kaufmann neben Frischknecht soll dafür sorgen, dass dieser sofort aus der medialen Schusslinie genommen wird. Frischknecht signalisiert zunächst sein Einverständnis. Doch es kommt anders.

Der Vorschlag zur Übergangsregelung ist die letzte Intervention der Geschäftsleiter Markus Lüthi und Fredi Bieri. Beide reichen die Kündigung ein. Sie

begründen den Schritt damit, dass die «Zuständigkeit und Verbindlichkeit» in der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsleitung von Anfang an problematisch gewesen und nie geklärt worden sei. Der Jahresbericht 2002, verfasst von Frischknecht, liefert eine andere Sicht. Die Zusammenarbeit mit den Geschäftsleitern sei misslungen, weil diese ungenügend und zu wenig effizient gearbeitet hätten, und zudem in Eigenregie den «team-alpin»-Führer:innen gekündigt und das Ausbildungsangebot zusammengestrichen hätten. Es ist aufgrund der Akten nicht nachzuvollziehen, ob dies zutrifft. Gesichert scheint, dass die Geschäftsleiter 2002 gemäss Vorstandsbeschluss das Kurs- und Ausbildungswesen an eine externe Bergschule (Bergfalke) vergeben und den bisherigen «team-alpin»-Ausbildner:innen gekündigt haben. De facto wurde damit das Ende des «team alpin» eingeläutet. Die Vorstandsprotokolle lassen vermuten, dass dieser Schritt nicht aus dem Nichts erfolgt ist. Es scheint, dass die Geschäftsleiter mehrfach nachgefragt haben, welchen Stellenwert das Kurswesen habe und wie viel Geld zur Verfügung stehe. Sie haben auch darauf hingewiesen, dass die Kursleiter:innen frustriert seien, da ihnen seit Jahren eine Ansprechperson in der Geschäftsstelle fehle.

## 99 Noch gravierender ist die Lage in Zermatt, das kaum mehr zahlungsfähig ist.

Ende 2002 steht der Verband ohne Geschäftsleitung da. Zwei Geschäftsstellenmitglieder, beide befreundet mit Lüthi und Bieri, treten aus Solidarität ebenfalls zurück. Anstelle der angedachten Übergangsregelung im Präsidium kommt es zu einem weiteren heftigen Konflikt. Frischknecht hintergeht die von ihm selber eingesetzte Findungskommission unter der Leitung von Hans Kaufmann. Während dessen Ferienabwesenheit ruft er den Vorstand zusammen und «zerzaust» die Arbeit der Kommission, da ihm offenbar das Ergebnis nicht passte, wie Kaufmann vermutet. Er sieht sich entmachtet und nimmt ein Time-out für den Rest von Frischknechts

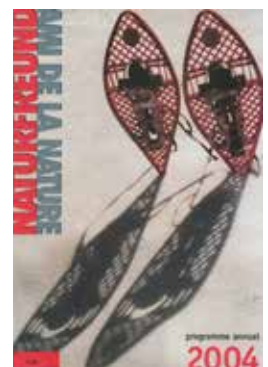
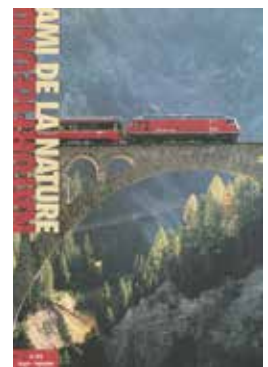
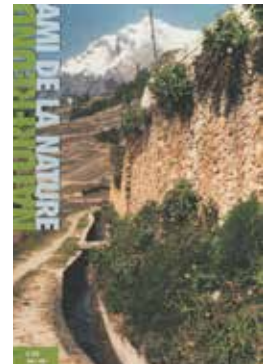
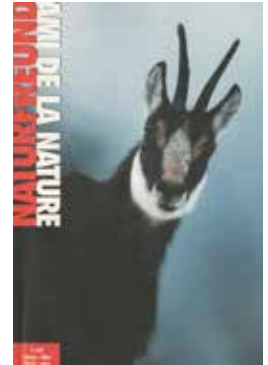
Amtszeit. Die Findungskommission arbeitet weiter.

### Die Basis wählt bürgerlich

Die DV im Mai 2003 in Gadmen wird zum Tribunal. Die Sektionen bombardieren die Verbandsleitung mit Anträgen. Die meisten wollen verhindern, dass das Hoteldebakel den eigenen Häusern schadet oder dass Mitgliederbeiträge zur Tilgung der Hotel-schulden verwendet werden. Andere verlangen Mitsprache bei den Hotelunternehmen. Frischknecht beantwortet alle Anträge vorab schriftlich, teils in ausgesprochenem Juristendeutsch. An der Versammlung selber bleibt fast keine Zeit mehr dafür. Sein Tenor geht wie bisher dahin, dass die Hotels unabhängige wirtschaftliche Einheiten sind. Frischknecht glaubt nicht, dass die Häuser Konkurs gehen werden und dass insgesamt kein Grund zur Sorge besteht. Zugleich belehrt er die Mitglieder, dass wirtschaftliche Unternehmen nicht basisdemokratisch geführt werden können – wie dies die Probleme mit den Naturfreundehäusern zeigen würden, bei denen zu viele Leute hineinreden.

Die Stimmung in Gadmen ist angespannt. Die Wahl eines neuen Präsidenten wird auf Antrag eines Delegierten vorgezogen. Zur Wahl stellen sich der URAN-Präsident Hansruedi Lauper und der Aargauer Unternehmer Jürg Zbinden. Zbinden wird im ersten Wahlgang mit 111 zu 11 Stimmen gewählt.

Das Ausmass der finanziellen Verluste und des administrativen und organisatorischen Debakels der Ära Frischknecht wird erst in den folgenden Monaten deutlich. ★



# Kapitel 3: Am Abgrund.

## Oder: Wie die Zahlen wieder schwarz werden und die Visionen verschwinden – und die Zahlen wieder rot werden. 2003–2016

**2003 steht der Verband finanziell am Abgrund. Erstmals führt ein Präsident aus dem bürgerlichen Lager den Verband. Er tritt als Sanierer mit harter Hand auf, verordnet ein rigoroses Sparprogramm und scheut sich nicht, Konflikte mit Sektionen juristisch auszutragen. Inhalte und Visionen bleiben auf der Strecke. Das Häuserwesen gerät aus dem Blick, einige Häuser greifen zur Selbsthilfe. 2012 setzt der Vorstand unter neuer Führung dazu an, den Verband wieder sichtbar und marktfähig zu machen. Und scheitert vorerst.**

### Böses Erwachen

Am 5. Juni 2003, morgens um halb neun, begrüsst Jürg Zbinden die Vorstandsmitglieder – drei bisherige und vier neugewählte – sowie den Finanzverantwortlichen der Geschäftsstelle zur ersten Sitzung. Die Lage ist besorgniserregend. Das Hotel

Zermatt steht kurz vor einer Konkursöffnung. Sowohl die Schweizer Reisekasse (Reka) als auch die UBS haben ein Konkursbegehren gestellt. Dies hat Zbinden von den Pächtern des Hotels Zermatt erfahren, mit denen er unter der Bedingung des Stillschweigens gesprochen hat. Zbinden möchte eine Umschuldung erreichen, um den Konkurs aufzuschieben. Allerdings fehlt ihm dazu die rechtliche Befugnis, «denn noch immer amtiert Frischknecht als alleiniger Verwaltungsrat der Zermatt AG». Der Vorstand erteilt Zbinden daher eine Vollmacht, damit er Verhandlungen mit Banken aufnehmen kann.

Das nzz in Wildhaus hat unbezahlte Rechnungen in der Höhe von 952 000 Franken. Zudem wurden vielen Gläubigern Versprechungen gemacht, die nie eingehalten wurden. Der Konkurs konnte dank einer Nachlassstundung um zwei Monate verzögert werden. Ruedi Angehrn, der neu im Vorstand sitzt und insbesondere auch als Mitglied der St. Galler Naturfreunde den bereits beträchtlichen Imageschaden begrenzen möchte, informiert den Vorstand über Details. Frischknecht habe dem Vorstand, der formell für die Wahl des Stiftungsrates zuständig ist, in den letzten Jahren wichtige Informationen vorenthalten. Sein «absoluter Führungsstil» habe dazu geführt, dass in den letzten drei Jahren die Geschäftsleiter:innen des nzz fünfmal ausgewechselt wurden. Weiter habe er einen vor Jahren vom Vorstand gutgeheissenen «Naturfreundefonds» in der Höhe von 600 000 Franken nie geäuft, der Alternativen Bank jedoch weisgemacht, dass es diesen gäbe. Dieser Fonds gilt als Teil eines bestehenden

Jürg Zbinden vor der NFS-Fahne mit NF 2003/3.



Sanierungsplans, macht diesen als Grundlage für eine Umschuldung jedoch wertlos. Die Chancen für eine Rettung des nzz stehen schlecht.

Hinzu kommt die neue Erkenntnis, dass auch der Solidaritätsfonds gefährdet ist. Frischknecht hat der eidgenössischen Stiftungsaufsicht seit Jahren keine Unterlagen geliefert. Diese wäre daher berechtigt, die NFS zu enteignen. Das würde bedeuten, dass die NFS die Darlehen, die sie beim Solidaritätsfonds über die Jahre aufgenommen haben, zurückzahlen müssten, was völlig unrealistisch wäre. Die Summe liegt bei 650 000 Franken. Davon sind 400 000 für den Kauf des Hauses am Pavillonweg 3 in Bern verwendet worden. Die restlichen 250 000 Franken sind für die Deckung von Defiziten verwendet worden, davon 200 000 während der Amtszeit von Frischknecht.

## 99 Hinzu kommt die neue Erkenntnis, dass der Solidaritätsfonds gefährdet ist.

Neben diesen Grossbaustellen, die den Verband nicht nur finanziell, sondern auch in seinem Ruf gefährden, kommen weitere Unregelmässigkeiten zutage, wie etwa die dreimal so hohen Kosten der externen Rechnungsprüfung, die eine Folge davon sind, dass Frischknecht die Belege nur tröpfchenweise abgeliefert hat. Nicht zuletzt liegt auch die korrigierte Jahresrechnung vor. Unter Berücksichtigung der Abschreibungen, die die DV 2003 beschlossen hat, liegt das Defizit bei 375 000 Franken.

Jürg Zbinden, Inhaber eines Unternehmens in der Autobranche, politisch der FDP nahestehend und der Atomenergie gegenüber positiv eingestellt, ist als Sanierer gewählt worden. Er kommt diesem Auftrag nach. «Zbinden hatte aber auch ein grosses ‚Naturfreundeherz‘», erinnert sich Paul Bayard, «die Sache der Naturfreunde war ihm wichtig und er war sehr mit dem Schafmatt-Haus verbunden».

Die Jahre 2003 und 2004 stehen im Zeichen der «Vergangenheitsbewältigung». Sie ist überschattet von einer schwierigen Kommunikationssituation zwischen Zbinden (sowie dem Vorstand)

und Frischknecht, die sich zu einem Machtkampf aufschauelt. Frischknecht fällt es schwer, die Dinge aus der Hand zu geben. Nach seinem Rücktritt hält er nicht nur an der Kontrolle der Hotels fest, sondern macht Stimmung gegen die neue Verbandsleitung, insbesondere gegen ihren bürgerlichen Präsidenten, und versucht, seine Sicht der Dinge zu vermitteln. Im Juli 2003 verschickt er an die Kantonal- und Regionalpräsidenten ein 33-seitiges Dossier mit persönlichen Erklärungen und zahlreichen Dokumenten. Sie betreffen die strittigen Punkte: die Hotels, den Solidaritätsfonds und die Aktenübergabe, die er sich als bezahltes Mandat vorstellt, während der Vorstand davon ausgeht, dass eine zwei- bis dreistündige Sitzung ausreicht. Zudem flutet er den Vorstand und die Geschäftsstelle mit Mails.

In den folgenden Monaten finden sich Lösungen für die grossen Baustellen. Der Solidaritätsfonds wird durch die eidgenössische Stiftungsaufsicht aufgelöst. Die Bedingung dafür ist, dass das restliche Guthaben von rund 40 000 Franken an eine Organisation mit ähnlicher Zielsetzung geht. Die Wahl fällt auf die SUVA. So können die NFS nicht nur eine Rückzahlung der Schulden vermeiden, sondern auch die jährlich anfallenden Zinsen von 20 000 Franken einsparen.

Mit der Stiftung nzz in Wildhaus kommt es zur endgültigen Trennung. Es gelingt dem Vorstand nicht, neue Mitglieder in den Stiftungsrat zu wählen. Frischknecht wehrt dies mit juristischen Mitteln erfolgreich ab. Auch der Nachweis,





Paul Bayard (Vorstandsmitglied) auf der NFS-Geschäftsstelle, ca. 2004.

dass er 2003 seine Wahl zum Stiftungsratspräsidenten erzwungen habe, findet bei den involvierten Behörden und Schiedsstellen keine Beachtung. Schliesslich gibt sich der Vorstand im Januar 2004 damit zufrieden, dass der Name «Naturfreunde» nicht mehr verwendet werden darf. Unterdessen wurde über das nzz der Konkurs verhängt.

Der Fall Zermatt verläuft kompliziert und endet mit einem Verlust. Frischknecht gründet 2003 eine Auffanggesellschaft, um das Hotel nach dem erwarteten Konkurs zu übernehmen. Im Verwaltungsrat nimmt auch Ernst Rutschi Einsitz, der bei den NFS das Ressort Häuser betreut. Rutschi ist aber nicht vom Vorstand mandatiert worden, vielmehr informiert er diesen erst hinterher. Das Vertrauen ist dadurch beschädigt. Im November gelingt es dem Vorstand, dass der Verwaltungsrat der Zermatt AG – in dem nur Frischknecht sitzt und der über Jahre keine Generalversammlung mehr abgehalten hat – eine «Universalversammlung» einberuft. An dieser werden Zbinden und Paul Bayard in den Verwaltungsrat gewählt. Zeitgleich tritt Rutschi aus der neuen Auffanggesellschaft zurück.

Die Stimmung hat sich unterdessen auch an der Basis gewandelt. Auf Antrag des Kantonalverbands Zürich schliesst die DV 2004 Frischknecht aus dem Verband aus. Kurz darauf wird über Zermatt der Konkurs verhängt und die Versteigerung für den Herbst angekündigt. Mitte Juli diskutiert der Vorstand darüber, ob sich der Verband nochmals für Zermatt «aufraffen» soll. «Mit 7 zu 1 Stimme beschliesst der



100-Jahr-Jubiläum 2005, Festanlass in Zürich.

Vorstand, sich finanziell nicht mehr in Zermatt zu engagieren.» Er informiert die Sektionen über die bevorstehende Versteigerung. Im Oktober erscheint im «Naturfreund» ein Inserat mit dem Aufruf «Rettet Zermatt». Es gehen Zusagen über 250 000 Franken ein. Nötig gewesen wären 750 000. Die Versteigerung

## 99 Die Kosten der Sparpolitik haben Auswirkungen auf die innere Entwicklung und die Aussenwirkung.

findet schliesslich am 26. 11. 2004 statt. Die Meinungen über den Versuch, Zermatt zu retten, gehen im Verband bis heute auseinander. Während die einen den Verlust als unvermeidbar bezeichnen, sehen andere darin die Folge eines verbissenen Machtkampfs zwischen Zbinden und Frischknecht. Seit 2014 wird das Haus von der Reka nach umfassender Modernisierung als ökologisches und familienfreundliches «Ferienhaus Legendär» geführt.

### Auf Sparkurs

Jürg Zbinden setzt alles daran, die Verbandsfinanzen von den roten wieder in die schwarzen Zahlen zu bringen. Das gelingt ihm bereits im ersten Jahr. Er verordnet ein radikales Sparprogramm. Die Personalkosten werden auf einen Schlag um gut 40 Prozent reduziert. In den folgenden Jahren bleiben sie durchwegs rund 30 Prozent unter dem Niveau von

2002. Die Geschäftsstelle verfügt über 250 bis 365 Stellenprozent. Davon fallen 40 Prozent auf Zbinden selber, der als Präsident zugleich als Geschäftsleiter amtiert und sich dafür mit rund 50 000 Franken entschädigen lässt.

In den Jahresberichten findet sich bis 2011 der stereotyp wiederholte Satz, dass dank «rigorosen» und «teils schmerzlichen» Sparbemühungen ein bescheidener Gewinn, in der Regel wenige Tausend Franken, erzielt werden konnte. Gespart wird namentlich in der Kommunikation. So wird der «Naturfreund» 2006 von sechs auf fünf Ausgaben jährlich reduziert. 2007 wird das verbandsinterne Mitteilungsblatt nfs-info eingestellt. Aufgeschoben werden unter anderem auch die Erneuerung der Webseite und der EDV-Anlagen.

Die Kosten dieser Sparpolitik haben Auswirkungen auf die innere Entwicklung und die Aussenwirkung. Inhalte bleiben auf der Strecke, grosse Projekte fehlen, die Sichtbarkeit ist gering. So findet etwa das publizitätsträchtige NFI-Projekt «Landschaft des Jahres» 2005/06 wenig Unterstützung im Vorstand, wie Hans Kaufmann erzählt, der die Beiträge der Schweiz leitet. Das 100-Jahr-Jubiläum 2005, für das sich Kaufmann ebenfalls ins Zeug legt, geht dagegen mit Aktionen und Festivitäten sowie der Buchpublikation «engagiert unterwegs» gut über die Bühne.

### Noch immer zu rot?

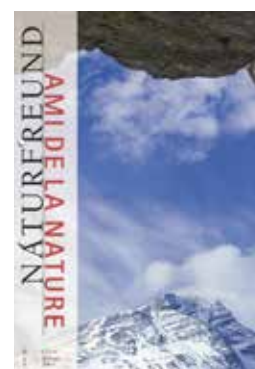
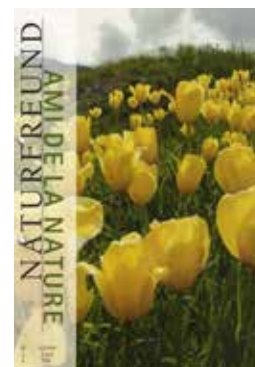
Nachhaltiger Tourismus, sanfte Sportarten oder Landschaftsschutz rücken in den Hintergrund. Der

Vorstand bleibt jedoch in den Gruppierungen im Bereich Natur- und Umweltschutz vertreten und vertritt bisweilen Anliegen im Zusammenhang mit Freizeitsport. So wendet er sich etwa gegen das Heliskiing. Von einer grünen oder ökotouristischen Ausrichtung kann jedoch nicht die Rede sein. Zbinden setzt zudem andere Akzente. So lädt er 2009 zu einer Informationsveranstaltung zum Thema erneuerbare Energien ein, in Kooperation mit und gesponsert von Alpiq. Diese Energieholding ist in der Schweiz und in Europa an Fluss- und thermischen Kraftwerken sowie an den Atomkraftwerken in Gösgen und Leibstadt beteiligt. Alpiq inseriert auch mehrfach auf der letzten Seite des «Naturfreund».

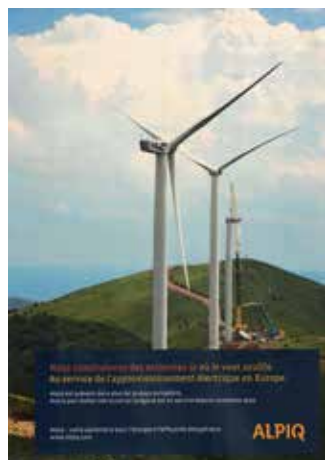
Die bürgerliche Haltung Zbindens führt zu weiteren Reibungen. So ist er etwa der Meinung, den Naturfreunden haften noch immer ein «Rotsockenimage» an, das es zu eliminieren gelte. Zbinden sorgt auch dafür, dass die Verbandszeitschrift nicht zu links erscheint. So verhindert er beispielsweise, dass eine Initiative des VCS im Heft vorgestellt wird. Nicht zuletzt fordert er von der NFI, dass das Wort «Sozialismus» aus den Statuten zu streichen sei, und macht sich damit unbeliebt.

### Die Kasse besser füllen

Um 2007/08 verschärft die Verbandsleitung das Vorgehen gegen Sektionen mit «Goldmitgliedern». Kloten hat diese Kategorie 2005 offiziell eingeführt, offenbar unter dem Eindruck der desolaten Verbandsituation beim Abtritt von Frischknecht. Goldmitglieder gehören nur



Alpiq-Inserate, ab NF 2009/3.



der Sektion an. Diese Sektion meldet sie dem Landesverband nicht, wodurch diesem Einnahmen entgehen. Das verstösst gegen die geltenden statutarischen Bestimmungen. Die Sektion Kloten wird 2007 aus dem Verband ausgeschlossen. Danach gelingt eine Versöhnung, herbeigeführt durch ein Gespräch zwischen der Klotener Vizepräsidentin und dem Vizepräsidenten des Verbands. 2009 wird Kloten wieder aufgenommen. Anders verläuft es im Fall der Sektion Cham, die ebenfalls Goldmitglieder kennt. Jürg Zbinden zieht einen exemplarischen Gerichtsentscheid einer Verhandlungslösung vor. Dieser fällt im Dezember 2008 zugunsten des Verbandes aus.

In denselben Jahren intensiviert der Vorstand die Werbeanstrengungen. 2008 schaltet er die Jugendseite froxx.ch auf. 2010 startet die Werbekampagne »Weg frei«. Sie zielt neben der Jugend auch auf Familien und Senior:innen. Die Kosten für dieses Projekt, an denen sich auch die Sektionen beteiligen, werden direkt über die Bilanz abgerechnet, um die Jahresrechnungen nicht zu belasten. Der Erfolg bleibt bescheiden. Der Schwund der Mitglieder setzt sich in ähnlichem Tempo fort wie in den Jahren zuvor (2003: 23 300, 2011: 18 500).

## Die Häuser warten nicht mehr auf den Verband

Weiterhin auf der Strecke bleibt die komplexe Häuserfrage. Es entsteht eine eigentliche Leerstelle. Martin Schällebaum, der 2006 in den Vorstand

Neue Logos für diverse Zielgruppen im NF 2011/4.



kommt, erinnert sich: «Ich habe das Ressort Häuser ungefragt zugeteilt bekommen. Als ich nach Grundlagen und Reglementen fragte, hatte niemand eine Ahnung.» Schällebaum bringt Erfahrungen mit dem Haus der Sektion Luzern mit. Der Verband ist für ihn aber Neuland. Er arbeitet sich ein. Tatsächlich hat der Vorstand das Häuserthema gewissermassen ausgelagert. Zwei Jahre zuvor, 2004, hat er Freiwillige gesucht, die im Rahmen einer Arbeitsgruppe eine Lösung für die seit bald zwanzig Jahren diskutierten Fragen finden sollten, wie die Häuser unterstützt und vermarktet werden können. Diese Arbeitsgruppe kommt zum Schluss, dass nur eine eigenverantwortliche Selbsthilfe entwicklungsfreudiger Häuser ein gangbarer Weg sei. Die Solidarität des Verbandes halten sie für unrealistisch und den Vorstand in Sachen Häuser für unfähig. Die Stimmung ist beidseits argwöhnisch. Schällebaum bekommt das zu spüren. Er gewinnt jedoch das Vertrauen der Arbeitsgruppe. Er ist mit dabei, als die Arbeitsgruppe 2007 den Verein naturfreundehaeuser.ch (nfh.ch) gründet und sorgt dafür, dass er später als Fachverband der NFS anerkannt wird. 14 Häuser schliessen sich an. Philippe Pellaton präsidiert den Verein. Das Aufgabengebiet von nfh.ch umfasst genau die Bereiche, die bereits das Projekt «Frühlingserwachen» 1996 (und vermutlich auch «casa nuova») in den Blick genommen hatten: gemeinsame Vermarktung (inklusive einem Qualitätssiegel und einer Webseite), Reservierungsstelle, Beratung, Weiterbildung, Betriebskonzepte, Planung von Umbauten und Unterstützung beim Verkauf. Im November 2010 lässt nfh.ch die Marke «naturfreundehaeuser.ch» vom Eidgenössischen Institut für geistiges Eigentum eintragen.

Der Fachverband grenzt sich bewusst von den Strukturen der NFS ab. Anders als frühere Konzepte sieht er keine operative Unterstützung seitens der Geschäftsstelle vor, sondern will diese mit dem Vorstand von nfh.ch leisten, der allerdings personell unterbesetzt ist. Zudem hat der Fachverband fast keine finanziellen Mittel und versucht daher, durch Marketingaktionen (wie den Häuserpass) Mittel zu generieren. Der Vorstand spricht keine finanzielle Unterstützung. Martin Schällebaum fühlt sich, wie

er erzählt, in Sachen Häuser von Präsident Jürg Zbinden nicht unterstützt.

2010 spitzt sich die Konfliktlage im Vorstand zu. Es gibt zwei Lager, die sich bekämpfen. Ende 2010 beginnt die Suche nach einer Nachfolge für Zbinden, dessen ordentliche Amtszeit 2011 endet. Weit führt diese Suche nicht, denn Hans Imhof, der seit 2010 im Vorstand ist, zeigt Interesse. Er wird im Frühjahr 2012 gewählt.

## 99 Vieles, was dem Sparkurs zum Opfer gefallen ist, wird nun nachgeholt.

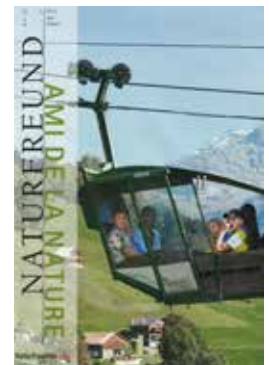
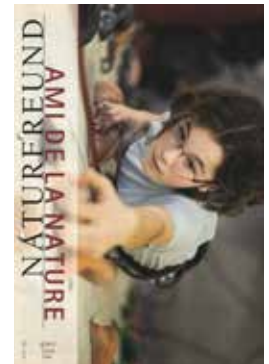
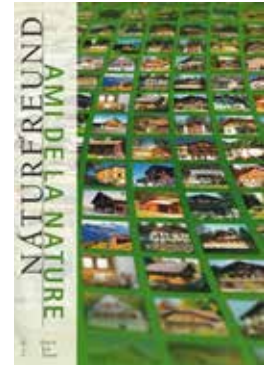
Schällebaum startet in der Übergangszeit zwischen zwei Präsidien eine «Spurgruppe Häuser». Aus diesem Kreis entsteht die Initiative, einen Häuserfonds zu gründen – vermutlich in Unkenntnis, dass ein solcher im Verband bereits zwischen 1984 und 1999 bestanden hatte. 2011 erarbeitet Philippe Pellaton ein entsprechendes Reglement. Der Vorstand, mittlerweile in anderer Zusammensetzung, legt keine Steine mehr in den Weg. Die DV 2012 stimmt dem Häuserfondsreglement nach eingehender Diskussion in einer modifizierten Fassung zu.

### Wille zum Aufbruch

Imhof, ebenfalls Unternehmer aus dem Aargau und bürgerlich orientiert, tritt in die Fusstapfen von Zbinden. Er tritt indessen moderat und zurückhaltender auf und übernimmt auch nicht selbst die Geschäftsleitung. Diese wird ab Sommer 2011 mit Rolf Käser besetzt. Erstmals seit Jahren wird wieder über eine Zukunftsstrategie debattiert. Ende 2012 setzt sich der Vorstand das Ziel, dem Verband mehr Aussenwirkung zu verschaffen und seine Marktorientierung zu fördern. Die Jahresberichte erscheinen vierfarbig in neuem kundenfreundlichen Design. Ab 2013 werden nach europäischem Vorbild und in Zusammenarbeit mit den Schweizer Parks die «natura trails» entwickelt. Weiter beteiligt sich der Verband an der «Landschaft des Jahres» 2013/14, die dem Oberrhein gewidmet ist.

Vieles, was dem Sparkurs zum Opfer gefallen ist, wird nun nachgeholt. Die Geschäftsstelle wird aufgestockt, der Internetauftritt und die EDV werden erneuert, es wird mehr für Werbung und Kurse ausgegeben und vieles andere mehr. Der Verband rutscht dadurch tiefer in die roten Zahlen – obwohl die Einnahmen aus den Mitgliederbeiträgen dank einer Erhöhung der Beiträge ab 2014 vorübergehend steigen (ein Effekt, der drei Jahre anhält, bevor der weitere Mitgliederschwund ihn wieder zunichte macht).

Dass der erwünschte Aufbruch nicht auf Anhieb gelingt, hängt auch mit einem Mangel an Orientierung, Kompetenzen und Führungsqualitäten zusammen. Die Geschäftsstelle, die lange Zeit auf Administratives fokussiert war, muss zuerst wieder in Schwung gebracht werden. Hinzu kommt ein Führungsvakuum. Hans Imhof stirbt überraschend im Sommer 2014. Der Vizepräsident Edmond Rund ersetzt ihn für einige Monate. Er will das Amt aber aus gesundheitlichen Gründen schnellstmöglich abgeben. Als sich Anfang 2015 ein bislang Unbekannter für die Mitarbeit im Vorstand interessiert und sich auch das Präsidium vorstellen kann, geht es schnell. Der Vorstand empfiehlt der DV im Mai 2015 einen Mann zur Wahl, den er erst flüchtig kennt. Der Mann heisst Ruedi Heer. Er stellt sich vor als Forstingenieur ETH und Bauingenieur EPFL, der Erfahrungen in Non-Profit-Organisationen und im Fundraising mitbringt, lange in Nyon und in Québec tätig war, 60 Jahre alt ist und früher bei den Naturfreunden in den Sektionen





Häuserkarte, regelmässig jeweils im Sommer im NF publiziert.

Goldau und Glarus war und heute Direktmitglied ist. Edmond Rund präsentiert ihn mit Vorschusslorbeeren: Der Mann, der sich für die Häuser begeistert. Der Mann, auf den ihr euch verlassen könnt.

Was im Mai 2015 niemand weiss: Heer hatte sich bereits 2003 für das Präsidentenamt als Nachfolger von Frischknecht beworben. «Wir haben ihn aber nicht eingeladen», erinnert sich Hans Kaufmann, «er schien uns nicht vertrauenswürdig. Er kam aus dem Umfeld von Frischknecht. Die beiden kannten sich von der Ausbildung her.»

## Erneut am Abgrund

Heer kommt in einen bereits angeschlagenen Verband. Die Arbeitsmoral in der Geschäftsstelle erodiert. Es gibt zahlreiche Stellenwechsel, es fehlen klare Aufgabenteilungen, und es herrsche, wie Heer feststellt, ein «Redeverbot von Mitarbeitenden gegenüber Vorstandsmitgliedern». Der Leiter der Geschäftsstelle, Rolf Käser, ist von Anfang Juli bis Mitte Oktober nur gerade 14 Tage vor Ort. Er kompensiert Überzeiten und übergibt die Leitung dem erst vor kurzem eingetretenen Ramon Casanovas, Verantwortlicher Sport und Aktivitäten. Während Käasers Abwesenheit zeigt sich, dass gravierende Mängel in der finanziellen Geschäftsführung bestehen. Beim Inkasso der Mitgliederbeiträge besteht eine Lücke von rund 50 000 Franken und die Mitgliederadministration ist mangelhaft. Zudem hat Käser offenbar auch das Fundraising nicht im Griff. Der Vorstand trennt sich im Herbst von Käser.

Zugleich hat sich der Vorstand 2015/16 grosse Ziele gesetzt. Er will die Naturfreunde wieder als touristischen Verein positionieren und denkt an Kooperationen auf nationaler wie auf kantonaler und regionaler Ebene, etwa mit Schweiz Tourismus und kantonalen Tourismusorganisationen, dem SAC, den Jugendherbergen oder auch mit Schweiz Mobil. Mit dieser Organisation besteht bereits eine Zusammenarbeit für die «natura trails», die trotz schwieriger Umstände vorangetrieben und von einer Mitarbeiterin in der Geschäftsstelle betreut wird.

Fuss fassen will der Vorstand auch im vernachlässigten Häuserwesen. «Wir wissen viel zu wenig über unsere Häuser. Wir haben ein sehr wertvolles touristisches und kulturelles Erbe und kennen es nicht», stellt der neue Ressortverantwortliche Tourismus fest. In der Tat ist dem Vorstand das Häuserwesen entglitten. Neben dem Unterverband nfh.ch existiert seit 2013 die Naturfreundehaeuser AG in Form einer Aktiengesellschaft. Initiiert hat sie Martin Schällebaum. Anlass war das Haus St. Jakob der Sektion Cham. Nach dem verlorenen Gerichtsprozess in Sachen Goldmitglieder war die Sektion gezwungen, auf das Haus eine Hypothek von 50 000 Franken aufzunehmen, um die Rechtskosten zu bezahlen. Zudem hatte sich die NFS im Zug des Gerichtsentscheids das Recht zusichern lassen, sich im Sinn einer Parteienschädigung jederzeit im Grundbuch als Besitzerin des Hauses St. Jakob eintragen zu können. Diese Regelung bekommt Bedeutung, als die Sektion beschliesst, sich aufzulösen: Sie kann das Haus nicht freihändig verkaufen, und es wird grundbuchamtlich dem Verband überschrieben. Dieser sah sich aber weder in der Lage, das Haus selbst zu führen, noch die darauf lastende Hypothek zu übernehmen. Das war der Moment, in dem Martin Schällebaum handelte. Er schlug dem damaligen Präsidenten Hans Imhof vor, dem Verband das Geld als Privatperson vorzustrecken und parallel eine Auffanggesellschaft vorzubereiten. Imhof stimmte nach langen Diskussionen zu. So ging das Haus formell an die NFS und rund ein Jahr später an die unterdessen gegründete Naturfreundehaeuser AG über.

Die neue Situation sowie der Umstand, dass Schällebaum noch immer Alleinaktionär ist, lösen im Vorstand Beunruhigung aus. Im Juni setzt er zur Gegenwehr an. Er beschliesst, eine eigene «Fachstelle Häuserwesen» aufzubauen. Das Ziel besteht darin, den Unterverband nfh.ch aufzulösen, sowie die Mehrheit in der Aktiengesellschaft zu übernehmen und diese zu «zerschlagen». Ruedi Heer soll dieses Vorhaben als Präsident vorantreiben. Heer kommt dem Auftrag nach und wird zu einem entschiedenen Vertreter des Aufbaus einer «Dienststelle Häuser» innerhalb der Geschäftsstelle. Im Mai 2016 präsentiert der Vorstand einen entsprechenden Antrag an einer ausserordentlichen DV. Er scheitert. Die Delegierten stimmen stattdessen einem Gegenantrag des Kantonalverbands Graubünden zu. Dieser sieht vor, dass der Vorstand eine Arbeitsgruppe mit Vertreter:innen aus dem Fachverband nfh.ch, der Naturfreundehaeuser AG und dem Häuserfonds einsetzt.

## 99 Die Spannungen im Vorstand sind zu diesem Zeitpunkt erheblich, nicht nur wegen der Häuserfrage.

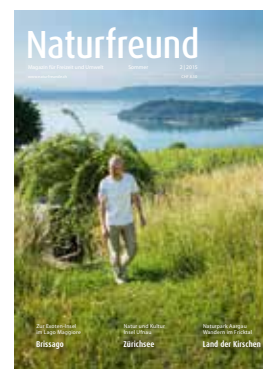
Die Arbeitsgruppe wird für Heer zum Verhängnis. Er bereitet das erste Treffen vor, erscheint selbst nur kurz zu Beginn, um mitzuteilen, dass sowohl die Vizepräsidentin Chantal Zbinden wie er selber nicht teilnehmen werden. Urs Wüthrich, der das Treffen in der Rolle eines Koordinators leitet, ist konsterniert. Er ist im Vorfeld nicht informiert worden. Es kommt zu einer Aussprache im Vorstand. Wüthrich wirft Heer vor, dass der Verband sich blamiere, wenn er die Führung wolle, aber nicht präsent sei. Heer verteidigt sich, im Vorfeld habe es Stimmen gegeben, der Vorstand sei zu stark vertreten. Da vorgesehen gewesen sei, dass sich die Arbeitsgruppe bei der ersten Zusammenkunft definitiv zusammensetze, habe er entschieden, sich zurückzuziehen. Damit nicht genug: Heer erklärt auch seinen Rücktritt aus Präsidium und Vorstand.

Anders als es das Vorstandsprotokoll vermuten lässt, tritt Heer nicht aus freien Stücken zurück. Denn da war noch etwas anderes, das bewusst nirgendwo

protokolliert worden ist. Heer, der auf der Geschäftsstelle ein Büro bezogen hat, von dort aus auch seine privaten Geschäfte betreibt, ständig anwesend ist, aber zugleich unnahbar bleibt, wird plötzlich wiederholt von der Polizei gesucht. Bald verdichten sich die Anzeichen, dass er ein professioneller Betrüger ist. Der Geschäftsstellenleiter Ramon Casanovas informiert Urs Wüthrich. «Er war der Einzige, dem ich zugetraut habe, dass er diese Situation meistern kann.»

Die Lage ist zu diesem Zeitpunkt auch in finanzieller Hinsicht äusserst brenzlich, nicht zuletzt darum, weil Heer seinen Fundraising-Aufgaben nicht nachgekommen ist. Im August 2016 zeichnet sich ab, dass sich ein Defizit in der Grössenordnung von 140 000 abzeichnet und für 2017 ein solches von 200 000 Franken.

Urs Wüthrich, vormaliger Baselbieter Regierungsrat, ist von der DV 2015 in den Vorstand geholt worden, damit diesem «hochrangiges Politikerwissen und -netzwerk erhalten bleibt». Jetzt wird er zum Retter in der Not. Er ist es, der Ruedi Heer zum Rücktritt zwingt, eine Arbeitsgruppe Finanzplanung einsetzt und nach dem Abgang von Heer Anfang Dezember zusammen mit Vizepräsidentin Chantal Zbinden eine gut vorbereitete Planungssitzung leitet. Er scheint der prädestinierte Nachfolger im Präsidium. Auch der Ökonom Sebastian Jaquiéry, seit 2016 im Vorstand, setzt auf ihn. Wüthrich habe zuerst abgewunken, erinnert er sich, da er «zweifelte, ob sich der Verband noch retten lässt». Doch Jaquiéry lässt nicht locker. Urs Wüthrich sagt schliesslich zu. ✨



# Kapitel 4: Phönix aus der Asche.

## Oder: Wie ein tot geglaubter Verband wieder auflebt und sich Werte leistet. 2017 bis heute

**E**in menschenfreundlicher, zuversichtlicher und im sozialdemokratischen Politikfeld gut vernetzter Präsident setzt neue Impulse und öffnet den Blick für Gesamtinteressen und Zusammenhalt. Das grün-politische Profil wird wieder geschärft, aber diesmal im Dialog. Der organisatorisch und finanziell angeschlagene Verband findet zurück zu Stabilität und gegenseitigem Vertrauen. Die Corona-Krise führt zu gelebter Solidarität und der Verband findet erstmals einen gemeinsamen Weg in der Sorge um die Häuser. Dennoch verliert er unaufhaltsam an Mitgliedern.

### Vorwärts zu den Wurzeln

Urs Wüthrich tritt seine Präsidentschaft mit einer glasklaren Botschaft an. «Persönlich», so erklärt er nach seiner Wahl im Mai 2017 vor den Delegierten wie auch im «Naturfreund», hat für ihn «die inhaltliche Profilierung und die politische Positionierung

der Schweizer Naturfreunde einen ganz besonderen Stellenwert». Die faktische «Entpolitisierung» sieht er daher als eine «verhängnisvolle Entwicklung, die Verlust von Identität, Profil und Alleinstellungsmerkmal bedeutet und dazu führt, dass unsere Leitideen und Werte Worthülsen und wirkungslose Absichtserklärungen bleiben».

Die Ansage ist ebenso grundsätzlich wie ambitioniert. Sie erinnert unvermittelt an den Versuch, die Naturfreunde Schweiz in den späten 1980er- und frühen 1990er-Jahren als umweltpolitische Stimme und ökologischen Freizeitverband zu positionieren. Doch anders als damals geht es nicht um die Eroberung von politischem Terrain, nicht um technologisch-ökologisches Denken und nicht um die weltanschauliche Umpolung eines Arbeiterkulturvereins. «Die Naturfreunde müssen nicht neu erfunden werden», sagt Wüthrich, aber auf den «Marsch» machen müssten sie sich. Selbst die Wegweiser und Ziele seien da – verankert in Statuten und Leitideen – und

DV 2017 in Bern, Urs Wüthrich als Vorstandsmitglied auf dem Podium (Mitte) sowie Ramon Casanovas, Geschäftsstellenleiter (1. v. l.).



Petition Insektensterben: Medienkonferenz vom 04.09.2018. Urs Wüthrich (2. v. r.) sowie Sebastian Jaquière (Mitte).



hiessen Erhalt natürlicher Lebensgrundlagen und Engagement für eine solidarische Gesellschaft, für eine nachhaltige Entwicklung, für Toleranz und demokratische Werte sowie die Grundrechte von Mensch und Natur. «Unser Weg in eine erfolgreiche Zukunft führt uns also vorwärts zu unsern Wurzeln.» Was es aber braucht, dass es nicht bei schönen Worten bleibt, ist eine gesellschaftliche Haltung. Das ist die eigentliche Botschaft von Wüthrich.

## 99 Wüthrich bringt einen Weitblick ein, der im Verband seit vielen Jahren fehlte.

Wüthrich, 62 Jahre alt, bis 2015 Baselbieter SP-Regierungsrat, startete seine berufliche Karriere als VPOD-Zentralsekretär und arbeitete später als Lehrbeauftragter im Gesundheitsbereich, wo er Kaderleute schulte. Den Weg, den die Naturfreundebewegung seit dem Aufbruch ins ‚Grüne‘ gegangen sind, hat er als Mitglied miterlebt. Als Präsident bringt er Führungserfahrung, Kommunikationstalent und sein breites Netzwerk ein. In seinen regelmässigen Beiträgen im «Naturfreund» spannt er mühelos grosse Bögen von fairem Handel über die Bedeutung von Wissen bis hin zu den Umweltemissionen des Schweizer Finanzplatzes und ruft dazu auf, als Naturfreunde «Farbe zu bekennen».

Wüthrich bringt einen Weitblick ein, der im Verband seit vielen Jahren fehlte. Es gelingt ihm, neue Grundlagen und Vertrauen zu schaffen. Dazu tragen sein persönliches Engagement, ein positives Denken und eine menschenfreundliche Haltung bei. Er ist dabei nicht allein, sondern umgeben von Vorstand, Geschäftsstelle und weiteren Gremien, die sich teilweise personell erneuern. Die auffallendste Veränderung findet bei der dreiköpfigen Geschäftsprüfungskommission statt. Nachdem die DV 2017 deren Geschäftsprüfungsbericht ablehnt, da er faktenwidrige Behauptungen zum Häuserwesen enthält, treten alle drei Mitglieder zurück. Es scheint, dass die Geschäftsprüfungskommission diesbezüglich Sichtweisen des ausgeschiedenen Präsidenten Ruedi

Heer folgte, ohne die kritisierten Personen angehört zu haben, während sie umgekehrt Informationen zu dessen problematischer Persönlichkeit und fehlerhafter Amtsführung nicht zur Kenntnis nahm.

Die bisherigen und im Vorstand verbleibenden Mitglieder (Felix Mannhart, Franco Ruinelli, Sebastian Jaquiéry) sowie die frisch gewählten (Beatrice Grob, Dominik Zimmermann) schwingen sich auf den Erneuerungskurs ein und tragen ihn mit, ebenso die Geschäftsstelle unter der Leitung von Ramon Casanovas. Vizepräsident Jaquiéry findet seine Rolle in der Erarbeitung von Grundlagen. Er wird zu Wüthrichs Sparring-Partner: «Ich hatte mit Urs eine Arbeitsteilung. Ich war eher der ‚Schreibtischtäter‘.» Die Suche nach den Wurzeln und die Rückbesinnung auf Werte und eine Haltung trägt er überzeugt mit. «Wir haben uns langsam wieder an die Substanz getastet und versucht, der Auffassung des Politischen eine Kontur zu geben.» Das gelingt in den folgenden Jahren ein Stück weit, doch, so räumt Jaquiéry ein, liege hier noch heute eine grosse Aufgabe.\*

Was Politik für den Verband konkret bedeuten kann, wird bereits 2018 sichtbar. Auf Anregung von Jaquiéry lancieren die NFS die Petition «Insektensterben aufklären». Als Partnerorganisationen gewinnen sie den Schweizerischen Bauernverband, DarkSky Switzerland und den Dachverband der Imkerinnen und Imker apisuisse. Die Petition wird zu einem Erfolgsprojekt. Innerhalb von 100 Tagen werden über 165 000 Unterschriften gesammelt und im



\* Das gesamte Interview mit Sebastian Jaquiéry finden Sie in der ausführlichen Fassung dieses Textes.



Die Vorstandsmitglieder Sebastian Jaquiéry, Fabienne Thomas und Martin Jäger an der DV 2023 in Lachen (v.l.n.r.).

Dezember 2018 an Bundesrat und Parlament übergeben. Jaquiéry hat schon davor die Unterstützung vieler Parlamentarier:innen zugesichert bekommen. Nach langem Hin und Her nimmt das Parlament im Februar 2020 die Motion «Insektensterben aufklären» an und überweist sie an den Bundesrat zur Umsetzung. Die Thematik generiert viel Aufmerksamkeit und gerät im politischen Prozess in den komplexen Fragenbereich rund um die Agrarpolitik.

Die Naturfreunde bleiben in der Biodiversitätsförderung aktiv. Sie unterstützen die Biodiversitätsinitiative und setzen auch in den eigenen Reihen Massnahmen um, beispielsweise mit Insektenhotels für die Naturfreundehäuser. Das schafft für Mitglieder und Sektionen die Möglichkeit, die Thematik praktisch und längerfristig präsent zu halten und etwa ihr Haus mit einem Insektenhotel attraktiv zu machen.

Das umweltpolitische Engagement manifestiert sich unter anderem auch in der Unterstützung des Klimafonds der NFI, in der Mitgliedschaft bei der Klima-Allianz, sowie in zahlreichen politischen Stellungnahmen (wie etwa der Unterstützung der Gletscherinitiative), in Vernehmlassungen (beispielsweise zur Agrarpolitik) sowie in der Suche nach Kooperationen, die unter anderem nach gründlicher Vorsondierung mit der Umweltallianz ab 2021 realisiert werden. Die verstärkte natur- und umweltpolitische Ausrichtung spiegelt sich auch in der weiteren personellen Erneuerung des Vorstands. 2019 stösst der frühere Bündner SP-Regierungsrat Martin Jäger hinzu, und 2021 die Geographin und Agronomin Fabienne Thomas, die sich für die Insektenpetition engagiert hatte.

## Innere Stabilisierung, angespannte Finanzen, schwindende Mitglieder

Unter der neuen Leitung findet der Verband ab 2017 auch zurück zu organisatorischer Stabilität und einem ausgeglichenen Finanzhaushalt. Die Geschäftsstelle entwickelt sich zu einem gut funktionierenden Team. Die administrativen Leistungen werden wieder geregelter erbracht, die Mitgliederverwaltung und das Inkasso funktionieren. Kurzfristige Kredite, um die Zahlungsfähigkeit zu sichern, gehören bald der Vergangenheit an. Vorstandsmitglied Dominik Zimmermann, der neu für die Finanzen zuständig ist, gelingt es, die Finanzkontrolle wieder herzustellen. Die Rechnung 2017 schliesst mit einem kleinen Gewinn ab. Auch die folgenden Jahre schliessen mit kleinen bis mittleren Gewinnsummen ab. Rund sechs Jahre später sind die Defizite der Jahre 2015 und 2016 aufgefangen. Die Massnahmen der Finanzsanierung bestehen in einer wiederholten Reduktion der Personalkosten und der Entschädigungen der Vorstandsmitglieder, die auf weniger als die Hälfte der Jahre zwischen 2011 und 2016 fallen. Zudem wird weniger Geld im Kurswesen ausgegeben und die Produktionskosten des «Naturfreund» werden deutlich gesenkt (2019/20).

Auf der Einnahmenseite 2020 tragen Mehreinnahmen aus dem Bereich Outdoor, Inserate und Subventionen (J+S/esa, BSV) sowie Spenden und eine Erbschaft dazu bei, die schwindenden Einnahmen aus den Mitgliederbeiträgen aufzufangen. Obwohl jährlich Dutzende bis mehrere Hundert Personen neu hinzukommen, sinken die Gesamtzahlen von rund 14 000 (2017) auf rund 13 000 (2020). Der

hauptsächliche Grund ist die reihenweise Auflösung von Sektionen, die meist wegen Überalterung aufgeben. Dies trägt indessen dazu bei, dass der Verband erneut ein Vermögen aufbauen kann, da die Sektionen ihr Restvermögen an den Verband abtreten, ein Grundsatz, der 2017 im Zug der verstärkten Betonung des Gesamtinteresses des Verbandes klar festgehalten wird.

## 99 Eindeutig ist jedoch, dass «Verbundenheit» und «Zusammenhalt» nicht mehr nur Worthülsen bleiben.

Erneut aufgebaut wird auch das Vertrauen zu den Sektionen. Vorstandsmitglieder und Geschäftsstellenleiter besuchen ab 2018 regelmässig Sektionen. Weiter wird die mediale Kommunikation aufgefrischt. Die neue Webseite, aufgeschaltet im August 2019, ist nun auch für mobile Geräte tauglich und verbessert die Sichtbarkeit.

Schwieriger als die organisatorische Festigung und die Kommunikation einer gezielten Ausrichtung gestaltet sich die Umsetzung des «vorwärts zu den Wurzeln» im Verbandsinnern, bei den Sektionen und den Mitgliedern. Wüthrich stellt rund zwei Jahre nach Amtsantritt fest, dass eine «gemeinsame Vision» und die erwünschte «Einheitlichkeit» noch

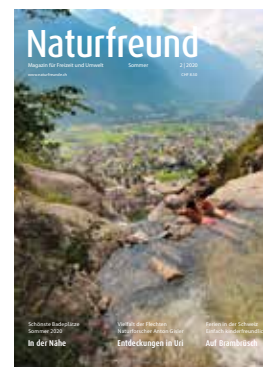
Die Naturfreundehäuser Grindelwald, Buchberghaus, Gorneren und Kaien haben u. a. während der Corona-Zeit von Verband und Bund Geld erhalten.



nicht Fuss gefasst haben. Er bleibt jedoch davon überzeugt, dass die Bereitschaft zur «eigenen Erneuerung» fundamental sei, und ebenso ein gemeinsames, erkennbares Profil – etwas, «das gegen aussen und innen einfach zu erklären ist». Auf der Suche nach diesem einfachen gemeinsamen Nenner arbeitet der Vorstand ab 2018 über längere Zeit an der Ausformulierung einer Strategie. Ende 2019 startet er eine Umfrage direkt bei den Mitgliedern, um zu erfahren, «was unsere Basis bewegt». Kurz darauf verfügt der Bundesrat Mitte März einen landesweiten Lockdown. Das Corona-Virus ist auf dem Vormarsch. Doch der erzwungene Stillstand des öffentlichen Lebens wirft die Naturfreunde auf der Suche nach Annäherung und Zusammenhalt nicht zurück, ganz im Gegenteil.

## Solidarität wird mehr als nur ein Wort

Das Ergebnis aus der Umfrage erscheint im Frühjahr 2020 im «Naturfreund». Es liest sich wie eine Vorausschau auf das, was in den kommenden zwei Jahren unter den Bedingungen eines Pandemie-Regimes ins Zentrum rückt. Zwei Dinge sind den Mitgliedern laut Umfrage sehr wichtig: Die Häuser und die Verbundenheit in einer Gemeinschaft, die Wert legt auf den Erhalt von Natur und gemeinsames Unterwegssein in der Natur. An der Umfrage, die per E-Mail durchgeführt wurde, beteiligten sich knapp 6 Prozent der rund 13 000 Mitglieder. Ob sie die Speerspitze jener Naturfreund:innen sind, die



die angestrebte neue Ausrichtung mittragen, oder die Meinung breiter Kreise abbilden, lässt sich nicht bestimmen. Eindeutig ist jedoch, dass «Verbundenheit» und «Zusammenhalt» in den nächsten Monaten nicht mehr nur Worthülsen bleiben. Was bislang eher auf dem Papier existierte, bekommt jetzt Schub in der Praxis. Im Zentrum stehen die Häuser.

Schon kurz nach dem Beginn des Lockdowns melden die Sektionen Buchungsrückgänge, Stornierungen und finanzielle Schwierigkeiten. Die Verbandsleitung reagiert rasch und setzt eine Coronavirus-Krisen-Gruppe ein mit Urs Wüthrich und Philippe Pellaton, der im Vorstand für das Ressort Häuserfragen zuständig ist. Die meisten Naturfreundehäuser fallen durch die Maschen der Ausfallentschädigungen des Bundes, da sie nicht auf der Basis von angestelltem Personal betrieben werden. Die NFS springen ein. 2020 melden 23 Häuser ein Unterstützungsgesuch. Die geschätzte Ausfallsumme liegt bei 293 000 Franken. Wüthrich und Pellaton fragen Sektionen, die aus Hausverkäufen Gewinne erzielt haben, um Unterstützung an, mit Erfolg. Es kommen 142 000 Franken zusammen. Das ist umso beachtlicher, als dass solidarisches Handeln gerade im Bereich der Häuser über Jahrzehnte zumeist auf Ablehnung stiess. Auch der Verband greift in die Kasse. 2020 und 2021 gibt er jedem Haus einen Sockelbetrag von 500 Franken und stellt frei, ob die gut aufgestellten Häuser zugunsten von andern darauf verzichten wollen. 2021 beschliesst der Vorstand ein zweites Unterstützungspaket. Neben verbandseigenen Mitteln greift er auch auf den Häuserfonds und die Fonds von Sektionen zurück und lanciert eine Spendenaktion. Ausserdem erreicht er beim Bundesamt für Sport (BASPO) die Zahlung von Abfederungsmassnahmen für Sport. Die Sektionen können Schadensmeldungen einreichen, die ihnen durch den Ausfall von Vermietungen an Sportvereine entstehen. Es gehen Meldungen von über 330 000 Franken ein, wovon das BASPO 200 000 Franken (58 Prozent der Schäden) übernimmt.

Die Erfahrung der Gefährdung während der Corona-Zeit wirkt als Katalysator. Sie bringt die angestrebte «Einheitlichkeit» einen grossen Schritt weiter.



Die Häuserverantwortlichen Philippe Pellaton, Sebastian Jaquiéry und Tom Rüfli an der DV 2023 in Lachen (v. l. n. r.).

Das zeigt sich unter anderem darin, dass viele Naturfreundehäuser nach und nach eigene Webseiten auf einer vom Verband erstellten Vorlage aufschalten.

Urs Wüthrich erlebt die Zeit sich verstärkender Einheitlichkeit nur noch kurz. Er stirbt überraschend im Sommer 2022. Sein Tod stellt die Verbandsführung vor eine grosse Herausforderung. «Plötzlich waren sein Wissen und seine Erfahrung weg», erzählt Sebastian Jaquiéry, damals Vize-Präsident. «Ich musste plötzlich Vieles machen, von dem ich keine Ahnung hatte. Zusammen mit Ramon Casanovas, dem Geschäftsleiter, waren wir oft am Werweisen, was Urs gewollt hatte und was sein Plan gewesen war. Ganz wichtig war uns, dass es im Verband nicht wieder zu einem Bruch kommt.»

Wüthrichs Tod schärft das Bewusstsein dafür, dass in der Vision und im Netzwerk einer Person eine grosse Kraft, aber auch ein erhebliches Risiko liegt. «Vieles ging mit ihm verloren», bilanziert Jaquiéry, doch offenkundig hat sich in den knapp sechs Jahren unter Wüthrichs Präsidium auch eine Kultur des geduldigen Dialogs und Hinhörens entwickelt. Vieles, was auf der Suche nach Annäherung von Wüthrich in die Wege geleitet und vorangetrieben worden ist, wird weitergetragen. Dazu zählen in erster Linie die Organisation des Häuserwesens sowie die Weiterentwicklung der Organisation.

## Die Häuser finden zurück in den Verband

Die Häuser sind eines der ersten Geschäfte, das die Verbandsleitung 2017 an die Hand nimmt. Die DV 2017 fällt dazu wichtige Entscheide. Sie stimmt dem Grundsatz zu, dass die Häuser ein Anliegen aller Sektionen, auch derjenigen ohne eigenes Haus, sein

müssen. Damit findet der Verband eine Antwort auf eine Frage, die seit Jahrzehnten – kontrovers und ergebnislos – verhandelt worden war. Die Haltung einer solidarischen Verantwortung für die Häuser gewinnt in der Folge an Boden und führt zu einer schrittweisen Re-Integration des Häuserwesens in die Verbandsstrukturen der NFS.

Ein erster Schritt ist das neue Häuserreglement (2017). Es streicht den «Substanzerhalt im Interesse der Naturfreundehäuser» heraus und bezeichnet die Häuser als «wesentlichen Pfeiler» für das Erreichen der Verbandszwecke. Auf diesem Grundsatz werden zwei konkrete, lange Jahre umstrittene Verfahrensregeln neu begründet und durchgesetzt. Erstens eine jährliche Abgabe der Häuserbesitzer:innen in den Häuserfonds und zweitens die Mitsprache des Verbands bei einem Verkauf. Das Reglement schreibt vor, dass Trägerschaften ihre Verkaufsabsichten dem Vorstand NFH+CH unterbreiten, der prüft, ob Alternativen zum Verkauf bestehen. Wenn es doch zum Verkauf an Dritte kommt, so fließt der Verkaufserlös (50 Prozent) abzüglich eines Anteils der Trägerschaft an den Verband oder in den Häuserfonds. An die Stelle der Werterhaltung für eine Sektion tritt die Werterhaltung für die Gesamtheit der Häuser. In der Praxis wird dies vorerst defensiv umgesetzt. Trägerschaften verwalten die Mittel aus einem Hausverkauf so lange, bis mit dem Verband eine Lösung gefunden wird.

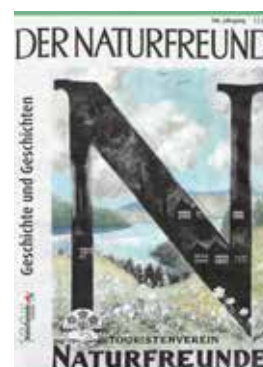
## 99 Der Zusammenhalt und das Vertrauen scheinen erstarkt, nicht zuletzt durch die gelebte Solidarität in der Corona-Zeit.

Der zweite Schritt, der ebenfalls 2017 erfolgt, ist die Re-Organisation der mit den Häusern befassten Gremien. Es werden drei Gefässe geschaffen. Das Gefäss 1 heisst «NFH+CH» und umfasst alle häuserbesitzenden Sektionen und Unterverbände, hält eine eigene DV ab und hat bestimmte Entscheidungskompetenzen; unter anderem delegiert NFH+CH eine/n Vertreter:in in den Vorstand NFS. Gefäss 2

ist der Vorstand von NFH+CH, dem die Aufgabe zufällt, Dienstleistungen zugunsten der Sektionen und Unterverbände zu vermitteln oder selber zu erbringen. Weiter ist er auch zuständig für die fachliche Führung von Gefäss 3, nämlich der Fachstelle Häuser (mit 15 bis 20 Stellenprozenten), die operativ auf der Geschäftsstelle der NFS angesiedelt ist. Die Fachstelle ist als Informations- und Schaltzentrale gedacht, die unter anderem Anfragen entgegennimmt und weiterleitet sowie die Internetseiten der Häuser betreibt.

Das neue Modell hat einen hybriden Charakter. Es sichert einerseits den häuserbesitzenden Sektionen einen bestimmten Entscheidungsbereich und schlägt andererseits Brücken zum NFS-Vorstand und zur Geschäftsstelle. Der 2007 entstandene Fachverband «naturfreundehaeuser.ch» verliert seinen Aufgabenbereich, der jetzt beim Vorstand NFH+CH liegt. Er löst sich in der Folge auf. Die Naturfreundehaeuser AG dagegen bleibt bestehen. 2019 wird sie als Unterverband anerkannt und wird als solcher Teil von NFS. Zugleich beteiligt sich der Verband an der NFH AG, indem er ein Aktienpaket kauft, das dem Wert des Hauses St. Jakob entspricht.

Der dritte Schritt kommt 2023. Das Drei-Gefässe-Modell wird auf zwei Gefässe reduziert. Der Vorstand NFH+CH wird aufgelöst. Seine Kompetenzen werden an den Vorstand NFS übertragen und zwei Personen aus dem vormaligen Vorstand NFH+CH treten in diesen über. Die Fachstelle Häuserwesen bleibt bestehen, wird aber aus der



Geschäftsstelle ausgelagert, und ab 2024 als Mandat vergeben. Der vierte und bislang letzte Schritt erfolgt ein Jahr später. Seit 2025 verhandeln die NFH+CH-Delegierten ihre Geschäfte innerhalb der regulären DV. Im Rückblick erscheint das Drei-Gefässe-Modell als eine Übergangskonstruktion, die notwendig war, um die Rückführung des ausserverbandlich organisierten Häuserwesens in die Wege zu leiten. Rund sieben Jahre später ist sie nicht mehr nötig. Der Zusammenhalt und das Vertrauen scheinen erstarkt, wohl nicht zuletzt durch die gelebte Solidarität in der Corona-Zeit.

### Der eigenen Erneuerung verpflichtet

Das zweite Erbe aus Wüthrichs Präsidentenzeit ist die Bereitschaft, die eigene Erneuerung voranzutreiben und sich dabei zugleich an zentralen Werten zu orientieren, ein Prozess, der naturgemäss an kein Ende kommen darf. Wüthrichs Tod – und die Lücke, die er hinterlässt – schafft dafür unmittelbar eine Dringlichkeit. Auf Anregung von Häuserchef Philippe Pellaton entschliesst sich der Vorstand zu einem Strategieprozess. Ziel ist es, gemeinsam zu formulieren, was zuvor wesentlich auf der Vision Wüthrichs fusste. Das Ergebnis liegt zwei Jahre und etliche Diskussionsrunden später vor. Ganz in den Fussstapfen Wüthrichs erfindet es die Naturfreunde nicht neu. Es formuliert und präzisiert, was sich seit 2017 als gemeinsamer Nenner herauskristallisiert hat. Er umfasst drei Grundwerte: das gemeinschaftliche Erleben der Natur, Offenheit für Menschen unabhängig von Alter und Herkunft sowie den Erhalt einer intakten Natur und Umwelt. Die Verbindung der drei Werte, die die Strategie an anderer Stelle auch mit Zusammenhalt, Naturerlebnissen und Naturschutz benennt, gilt als Alleinstellungsmerkmal des Verbands und der ganzen Naturfreundebewegung. Das klingt ähnlich wie die 1995 gefundene Formel des «umweltbewussten Freizeitverbandes», die ebenfalls als Alleinstellungsmerkmal galt, und doch hat sich der Akzent verschoben. Das «Gemeinschaftliche» und damit eine emotionale Qualität werden weit höher gewichtet. Gemeinschaftliches und Soziales wurde auch in den Jahren von Frischknechts Präsidium verbal hoch gewichtet. In der jüngsten Vergangenheit und der Gegenwart wird es auch gelebt und trägt zur fortwährenden Stabilisierung bei. So kennzeichnet denn die aktuelle Weiterentwicklung auch eine gewisse Bedächtigkeit, wie



Madeleine Meier vor ihrer Wahl als Co-Präsidentin an der DV 2023 in Lachen.

sie demokratischen Prozessen eigen ist. Noch immer gibt es Visionen. Doch an die Stelle von grossen Zielen und markanten Veränderungen der Verbandskultur – wie sie nicht nur von Frischknecht, sondern auch mit der ‚grünen‘ Modernisierung Ende der 1980er-Jahre angestrebt worden sind – sind Dialog und gemeinsam erreichbare Ziele getreten.

Ein Wermutstropfen bleibt. Die Mitgliederzahlen schwinden weiterhin. Aktuell liegen sie bei rund 12 500. Und das Durchschnittsalter steigt. Die Naturfreunde sprechen heute vor allem naturbewusste, sozial denkende und gemeinschaftsliebende ältere Frauen und Männer an – weit weniger dynamische Sportler:innen und junge Familien. Eine Konsequenz davon ist 2024 der Abschied von den J+S-Weiterbildungskursen, die den Verband viel Geld kosteten, aber von den Mitgliedern kaum mehr genutzt wurden.

Was die Zukunft bringt, weiss niemand. Und dennoch ist es wichtig, den Blick nach vorn zu wenden. Sebastian Jaquiéry, der den Verband seit 2023 im Co-Präsidium mit der Luzerner SP-Politikerin Madeleine Meier führt, tut dies zuversichtlich und zugleich mit wachsam-kritischem Auge: «Als ich in den Verband kam, war das ein Sanierungsfall, finanziell und strategisch. Wir haben jetzt so knapp die Kurve gekriegt. Wir haben das Vertrauen der Leute wieder. Aber: Wir haben eine riesige Herausforderung mit der Demografie. Diese Welle kommt erst noch. Für mich ist jetzt der letzte Moment der Hoffnung, den Verband retten zu können, dass er noch existiert in zehn, zwanzig Jahren. Ich glaube aber auch, dass er ein grosses Potenzial hat. Er hat tolle Werte, wunderschöne Häuser, viele lebendige Sektionen, ein immenses Angebot und tausende engagierter Freiwilliger. Was dieser Verband kann – die Förderung des gesellschaftlichen Zusammenhalts, das gemeinsame Erzielen sportlicher Leistungen, der Schutz unserer Lebensgrundlagen –, all das wird immer wichtiger werden in unserer unsicheren Zeit.» ✨

VORSCHAU

# Darüber lesen Sie in Ausgabe 4/25

Nach den Rückblicken wagen wir den Blick in die Zukunft und befragen die Kristallkugel: Wohin könnte die Reise der Naturfreunde in den nächsten Jahrzehnten gehen? Wie können sich Vereine wie die Naturfreunde fit machen für die Zukunft? Wie sollen sie damit umgehen, dass sich Menschen heute anders freiwillig engagieren als noch vor einigen Jahrzehnten? Und sind Angebote für Kinder ein Weg, den Sektionen beschreiten sollten?



Foto: Unsplash, Brad Switzer

Der «Naturfreund» 4/2025 erscheint am 18. Dezember 2025.

## Impressum

### Herausgeber

Naturfreunde Schweiz NFS  
Pavillonweg 3, 3012 Bern  
Tel. 031 306 67 67  
info@naturfreunde.ch  
naturfreunde.ch

### Auflage

11 000 Exemplare Deutsch  
2000 Exemplare Französisch

### Preise

Einzelpreis: 8.50 CHF  
1-Jahresabonnement: 30 CHF  
2-Jahresabonnement: 50 CHF

### Inserateschluss

Ausgabe 4/2025  
17. 11. 2025

### Redaktion

Naturfreunde Schweiz, Christine Schnapp  
christine.schnapp@naturfreunde.ch

### Gestaltung

Naturfreunde Schweiz, Mario Lehmann  
mario.lehmann@naturfreunde.ch

### Druckerei

Stämpfli AG, Wölflistrasse 1  
3001 Bern

### Der Naturfreund online?

Die neueste Ausgabe zum Lesen unter:

[naturfreunde.ch/naturfreund](https://www.naturfreunde.ch/naturfreund)



gedruckt in der  
**schweiz**



© Naturfreunde Schweiz, 128. Jahrgang

Für den Druck dieser Zeitschrift leisten die Naturfreunde Schweiz einen Beitrag in den Naturfreunde Klimafonds: [climatefund.nf-int.org](https://www.climatefund.nf-int.org)



**SOLAR  
INITIATIVE**



**SOLAR-INITIATIVE**

**JETZT UNTERSCHREIBEN**

[www.solar-initiative.info](http://www.solar-initiative.info)

