

Libérale Denkwerkstatt im Kleinstaat

Erfahrungen aus einer jahrzehntelangen Think-Tank-Tätigkeit

Die wichtigsten Punkte

- Die wichtigste Grundlage eines Think-Tanks ist die Unabhängigkeit von Parteien, Staat und Geldgebern. Glaubwürdigkeit ist von grosser Bedeutung.
- Eine Denkwerkstatt braucht Mut zu unbequemen Ideen. In einem kleinen Land ist es deutlich schwieriger, gegen den Strom zu schwimmen als in grossen Staaten.
- Ein Think-Thank ist zuständig für neue Ideen, nicht für deren Umsetzung. Es braucht neben Praktikern jene, die sich befreit vom Zwang zur Machbarkeit Gedanken machen.



Gerhard Schwarz

hat Zukunft.li seit der Gründung begleitet, zunächst als Ideengeber, dann als Stiftungsrat und Stiftungsratspräsident. Ende März 2026 scheidet er aus dem Stiftungsrat aus. Er ist ehemaliger stv. Chefredaktor der NZZ und ehemaliger Direktor von Avenir Suisse. Heute ist er unter anderem Präsident der Progress Foundation in Zürich.

Es war im Jahr 2013 oder 2014. Ich war Direktor des Schweizer Think-Tanks Avenir Suisse. Eines Tages wurde ich von Jürgen Hilti gefragt, ob ich nicht ausführlich über meine Erfahrungen bei und mit Avenir Suisse erzählen könnte. Man wolle nämlich auch in Liechtenstein eine solche Denkfabrik aufbauen. Angesichts der Grösse des Landes und der Institution scheint mir der Ausdruck Denkwerkstatt allerdings sachgerechter. Ohnehin lässt sich Denken meines Erachtens nicht industriell und fabrikmässig organisieren.

Seit dieser Zeit bin ich mit Zukunft.li verbunden. Als aus der Idee Realität wurde, bat mich Peter Eisenhut, der designierte Stiftungsratspräsident, dem Stiftungsrat beizutreten. Und als

er uns vor fast zwei Jahren viel zu früh für immer verlassen hat, erklärte ich mich bereit, das Präsidium zu übernehmen, bis ich eine dauerhafte Nachfolgelösung gefunden haben würde.

Da ich bei Avenir Suisse seit meinem Ausscheiden als Direktor Einsitz im Stiftungsrat habe (der keine operativen Aufgaben wahrnimmt), bei Agenda Austria Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats bin (ein Gremium ähnlich der Programmkommission von Avenir Suisse) und bei Zukunft.li dem Stiftungsrat angehöre, wurden mir in den letzten Jahren Parallelen und Unterschiede zwischen den drei Think-Tanks zunehmend bewusster. Sie haben mit anderen Ausgangslagen, unterschiedlichen politischen Systemen, verschiedenen Mentalitäten und zum Teil etwas anderen Strukturen der Institute zu tun. Eine zentrale Rolle spielt aber die Grösse bzw. Kleinheit der Staaten.

Fünf Bereiche will ich hier herausgreifen:

1. Das wichtigste Kapital eines wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Think-Tanks ist die Unabhängigkeit, vor allem von Parteien, vom Staat, von Geldgebern. Die Unabhängigkeit von den Geldgebern funktioniert in Liechtenstein dank der Zweistöckigkeit – einerseits Förderstiftung, andererseits operative Stiftung – bis jetzt hervorragend.

Die Geldgeber wissen, dass ihr Geld verschwendet wäre, wenn sie versuchten, auf die Arbeit der Stiftung Einfluss zu nehmen, weil das der Stiftung jede Glaubwürdigkeit nähme. Auch vom Staat und den Parteien ist Zukunft.li unabhängig. Die Tatsache,

Das wichtigste Kapital eines Think-Tanks ist seine Unabhängigkeit.

dass das Land stark von den beiden grossen Parteien geprägt ist und die Familien immer noch als rot oder schwarz taxiert werden, erschwert aber die Wahrnehmung der Parteiunabhängigkeit.

In den beiden Nachbarstaaten ist die Parteienvielfalt grösser und es gibt mehr Leute, die keiner Partei zugerechnet werden. Dementsprechend war es dort meist auch einfacher, Direktoren zu finden, die parteipolitische und persönliche Unabhängigkeit verkörperten. In Liechtenstein ist die Auswahl wegen der Kleinheit schwieriger. Dass trotzdem kaum jemand an der Unabhängigkeit von Zukunft.li zweifelt, war und ist der Glaubwürdigkeit von Thomas Lorenz, Gerald Hosp, Peter Eisenhut und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verdanken.

2. Eine Denkwerkstatt, ihr Direktor und ihre Mitarbeiter brauchen Mut: Mut zu gedanklicher Radikalität, Mut, gegen den Strom zu schwimmen, Mut zu provozieren, Mut, unbequem zu sein und als das wahrgenommen zu werden. «Unabhängig, aber nicht neutral» lautet der Wahlspruch von Avenir Suisse. Nur so kann man Impulse setzen.

Das macht die Vertreter eines Think-Tanks in einem auf Kompromiss und Einmütigkeit angelegten



Strahlende Gesichter an der Auftaktveranstaltung von Zukunft.li im Jahr 2015. Bild: Michael Zanghellini

Eine Denkwerkstatt braucht Mut zu unbequemen Ideen.

System nicht unbedingt beliebt, aber das muss man aushalten. In der Anonymität der Grossstadt und eines grösseren Landes fällt es leichter als in einem Kleinstaat, der in vielerlei Hinsicht noch fast ländlich wirkt. In Liechtenstein begegnet man sich ständig, beim Einkaufen, im Verein, bei Anlässen, privat.

Vielleicht erklärt das, weshalb Zukunft.li kaum sehr radikale oder «verrückte» Ideen produziert, auch wenn etwa Mobility Pricing von vielen als verrückt angesehen wird. Dann wäre der Kleinstaat ein Standortnachteil. Vielleicht hat es aber bloss mit der alemannischen Mentalität zu tun. Man bleibt bodenständig, realistisch, knüpft an den Status quo an, selbst wenn man weit in die Zukunft vorausdenkt.

3 In allen Think-Tanks ist der Druck, konkrete Erfolge vorzuweisen, gross. Am Ende zählt, was herauskommt, heisst es oft. Die Geldgeber, die dieses Denken in ihren Unternehmen leben, ja leben müssen, neigen dazu, diesen Druck aufzubauen. Aber ein Think-Tank ist kein «Do-Tank». Er ist – basierend auf Fakten und Zustandsdiagnosen – zuständig für neue Ideen und Therapievorschläge, nicht für die Therapieumsetzung. Er ist Teil eines arbeitsteiligen Systems.

Es braucht neben den Praktikern jene, die sich nicht unrealistisch und nicht lehrbuchmssig, aber doch befreit von den Zwängen der Machbarkeit grundlegende und längerfristige Gedanken über eine freie, offene, marktwirtschaftliche, zukunftstaugliche Gesellschaft machen, im Kleinen wie im Grossen. Gerade in diesen für die liberale Idee eher tristen Zeiten braucht es diese Arbeit. In allen drei Ländern (FL-A-CH) ist der Druck auf Umsetzung zu spüren.

Mir scheint, dass Zukunft.li näher an der Umsetzung ist als die beiden anderen Denkwerksttten, nicht wegen eines anderen Verständnisses der Arbeit, nicht weil man intensiver lobbyiert, sondern weil man dank der Kleinheit näher bei der politischen Macht ist. In der Regierung, im Landtag, selbst auf dem Schloss ist man froh um Grundlagenarbeit, die sonst kaum jemand leistet, und man lässt diese daher eher in die Tagespolitik einfliegen. Die Kleinheit des Staates ist hier ein Vorteil.

Ein Think-Tank ist kein Do-Tank.

Fachliche Kompetenz entscheidet über Glaubwürdigkeit.

4 Denkwerksttten mit einem klaren weltanschaulichen Anker (in den USA spricht man von «opinionated think tanks») müssen vermeiden, dass sie zu sehr als ideologisches Sprachrohr wahrgenommen werden. Voraussetzung dafür, dass sie auch von Menschen mit einer anderen Haltung ernstgenommen werden, ist, dass sie hohe fachliche Kompetenz auf die Waage bringen. Nur so können sie ihre wohlgemerkt nie wertfreie Aufklärungsarbeit leisten.

Hier spielt es eine Rolle, ob man in einem Arbeitsmarkt mit einigen Millionen oder in einem Markt mit mehreren zehntausend Arbeitnehmern nach den Geeignetsten für solche Funktionen fischen kann. Weil ein Think-Tank kein wissenschaftliches Institut ist, genügt Fachkompetenz allein nicht. Es braucht daneben ein Interesse an und noch besser eine Kenntnis über das Standortland, es braucht kommunikative Fähigkeiten, eine liberale Überzeugung, die erwähnte, in Unabhängigkeit wurzelnde Glaubwürdigkeit und die Bereitschaft, sich zu exponieren. Dass auch Leistungsbereitschaft gefordert ist, muss man kaum eigens erwähnen.

Wie viele Personen mit einem solchen Profil findet man in einem Land wie Liechtenstein? Die Kleinheit ist hier ein Nachteil. Kein Wunder, dass man daher gelegentlich zumindest im grenznahen Ausland sucht und Leute wie Peter Eisenhut oder mich findet. Fast ein Wunder hingegen ist, dass ab 1. April 2026 die gesamte Geschäftsstelle und das Präsidium des Stiftungsrates vom Pass her in Liechtensteiner Hand sind. Die zum Teil sehr internationalen Lebensläufe der involvierten Personen garantieren, dass der Blick über den Tellerrand trotzdem gelingt.

5 Der grösste Unterschied zwischen den Instituten in der Schweiz und in Liechtenstein einerseits sowie in Österreich andererseits liegt im politischen System. Österreich ist eine parlamentarische Demokratie, die Schweiz ist eine halbdirekte Demokratie, Liechtenstein eine konstitutionelle Erbmonarchie auf der Grundlage einer halbdirekten Demokratie. Für die Arbeit von Think-Tanks ist das grundlegend.

Während in parlamentarischen Demokratien die Mitglieder der Parlamente und der Regierung die wichtigsten Adressaten sind, ist der Adressat in halbdirekten Demokratien in erster Linie das Volk. In Washington haben die Think-Tanks oft Büros im Capitol, nahe bei den Abgeordneten, und sie arbeiten als Lobbyisten nicht für eine Region oder eine Interessengruppe, sondern für ihre Sicht der Dinge. In der Schweiz und in Liechtenstein geht es dagegen darum, im Volk den Boden für marktwirtschaftliche Zusammenhänge und neue Ideen zu bearbeiten.

In der Schweiz geschieht das stark über die Medien aller Art, in Liechtenstein mit seiner verkümmerten Medienlandschaft spielt die Direktansprache eine grössere Rolle, also die Vorstellung von Studien bei diversen Stakeholdern sowie in Unternehmen, Verbänden und Vereinen. Agenda Austria setzt, obwohl in einer parlamentarischen Demokratie tätig, ebenfalls überdurchschnittlich stark auf den medialen Auftritt, den es auch hervorragend beherrscht. Es könnte sein, dass die seinerzeitige konzeptionelle Geburtshilfe durch Avenir Suisse und die Herkunft des Direktors aus dem Journalismus hier einen Einfluss hatten.

Die Idee eines Think-Tanks für den Kleinstaat Liechtenstein war seinerzeit ziemlich verwegen. Im Kleinstaat ist manches schwieriger, treten viele Herausforderungen eines Think-Tanks pointierter auf, wird die Interdependenz der verschiedenen Kriterien einer erfolgreichen Arbeit noch sichtbarer.

In halbdirekten Demokratien ist das Volk der wichtigste Adressat.



Engagiert beim 10-Jahre-Jubiläum von Zukunft.li im Jahr 2024.

Es sind lauter heikle Gratwanderungen, zwischen absoluter Unabhängigkeit und politischem Pragmatismus, zwischen Nähe zur Bevölkerung und Mut zu unbequemen Ideen, zwischen visionärer, kreativer Denkarbeit und Realismus, zwischen dem Streben nach Kompetenz und dem Bemühen um lokale Verankerung, zwischen der Aufklärung des Volkes über Medien und der direkten Ansprache der Politiker. Aber Zukunft.li hat die Herausforderungen bemerkenswert gut gemeistert.

Was die Arbeit gebracht hat, lässt sich zwar pauschal nur schlecht beurteilen, aber klar ist, dass

doch einige Ideen in die politische Debatte und die politische Arbeit eingegangen sind. Nur schon das Agenda Setting ist ein Verdienst. Zudem weiss man nie, wie es gewesen wäre, wenn es Zukunft.li nicht gegeben hätte.

Persönlich bin ich überzeugt, dass Zukunft.li die Entwicklung Liechtensteins mitbeeinflusst, nicht von heute auf morgen, nicht immer gut sichtbar, sondern oft unterschwellig, aber zugleich doch transparent. Alle Ideen und Analysen sind öffentlich zugänglich, es liegt an Regierung, Parlament und Volk, sie zu nutzen und umzusetzen.

«Gerhard Schwarz hat Zukunft.li mit klarem Denken, liberaler Überzeugung und grossem persönlichem Engagement geprägt – dieser Geist soll auch künftig die Arbeit unserer Denkwerkstatt leiten.»

Markus Kaiser

Stiftungsratspräsident Zukunft.li (ab April 2026)

«Für mich steht Gerhard Schwarz für intellektuelle Autorität und Unabhängigkeit — und zugleich für einen feinen Menschen und Freund.»

Florian Marxer

Stiftungsratspräsident der Förderstiftung Zukunft.li

«Ein zuverlässiger Kompass, wenn es um die liberale Haltung und um das Wort geht.»

Martin Batliner

stv. Stiftungsratspräsident von Zukunft.li

«Gerhard Schwarz ist ein kritischer und unbestechlicher Geist, der auch in einer schwierigen Zeit für Zukunft.li für Kontinuität und Wandel gesorgt hat.»

Gerald Hosp

Geschäftsführer von Stiftung.li

Impressum

Autor

Gerhard Schwarz

Herausgeber

Stiftung Zukunft.li, Ruggell

© Stiftung Zukunft.li 2025

Download

www.stiftungzukunft.li



Industriering 14, 9491 Ruggell, Liechtenstein
T +423 390 00 00 | info@stiftungzukunft.li | www.stiftungzukunft.li

