Zeitschrift: Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
Herausgeber: Gesellschaft Schweizer Monatshefte
Band: 87 (2007)
Heft: 1-2

Artikel: Thinktanks, Institutionen politischer Innovation
Autor: Lendi, Martin
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-167731

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

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

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

Download PDF: 11.01.2026

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

Die Ansprüche an Thinktanks können nicht hoch genug sein. Wenn sie die kritische Distanz behalten und Übersicht in den Sachfragen mit politischer Weitsicht verbinden, dann sind sie eine notwendige Ergänzung zu einer Politik, die von taktischem Denken im Rahmen der Wahlperioden bestimmt wird.

(9) Thinktanks, Institutionen politischer Innovation

Martin Lendi

In der Schweiz spielen Thinktanks – im Gegensatz vor allem zu den USA – im Rahmen der Politikberatung noch keine grosse Rolle. Einzelne sind am Werk, vor allem Avenir Suisse macht von sich reden. Die Frage steht im Raum: Bedarf die schweizerische Politik solcher Denk-Institutionen? Reicht das nicht hin, was Parteien, Verbände, Beratungsbüros, Experten, Verwaltungen sowie ausserparlamentarische Kommissionen, vor allem aber auch Regierung und parlamentarische Arbeit anbieten?

Thinktanks bereiten mit Kontinuität und in Unabhängigkeit relevantes analytisches und normatives Wissen zur Wahrung öffentlicher Aufgaben sowie zur Entwicklung von Institutionen, Prozessen und Sachbereichen auf. Von andern Formen der Politikberatung, wie Experten, Beratungsbüros oder Verbänden, unterscheiden sie sich durch die ausschliesslich auf den Aufgabenbereich abgestützte Kompetenz, die sich, je nach Themenbereich, beispielsweise auf Belange der Aussen-, der Sicherheits-, der Energie-, der Bildungs- oder der Umweltpolitik konzentriert. Charakteristisch für die Thinktanks ist die kritische Distanz zu Personen und Institutionen sowie das ebenso kritische Abstandnehmen gegenüber den sich auftürmenden Problemen, um auf diese Weise Problemerkenntnis, -bewusstsein und -verortung wie auch grössere Problemnähe zu gewinnen. Am nächsten kommen ihnen die wissenschaftlichen Experten, in der Regel erfahrene und sachkundige Kenner der Materie, jedoch ohne institutionelle Einbindung. Dass aktive Thinktanks über eine erstklassige personelle Dotierung und über eine auf Dauer angelegte Finanzbasis verfügen müssen, versteht sich von selbst. Beide Aspekte sind funktionsrelevant.

Thinktanks sind eine Bereicherung der Politik – wenn nicht sogar eine Notwendigkeit. Eine These? Ein Postulat? Ein Ausrufezeichen? Wie dem auch sei, das politische Geschehen hier in der Schweiz – aber nicht nur hier, sondern auch im Umfeld internationaler Organisationen – leidet seit geraumer und wohl auch auf längere Zeit am Überborden des Taktischen, an der persönlichen, personalisierten wie auch parteilichen Profilsuche, an der permanenten tagesaktuellen Medienpräsenz – verbunden mit der Neigung, die Grundintentionen der Information und des erwägenden Bedenkens zu überschreiten. Bedrängt, teilweise sogar verdrängt, sind Sachlichkeiten wie Ziele, Konzeptionen, Programme und konkret gezeichnete Handlungsoptionen.

Politiker richten sich in ihrem Denken auf Wahlperioden aus und vernachlässigen oft die anhaltende Reflexion über jene politischen Inhalte, Bewertungen und Folgerungen, die auf längere Sicht notwendig wären. Wenn nicht Gegen-, so sind doch mindestens ergänzende Kreativkräfte unumgänglich. Etwa die Energieprobleme zu meistern, bedingt eine politische Vorlaufphase von 20 und mehr Jahren, realistischen Vernunftaufwand und Ideologieentschlackungen. Ein weiteres Beispiel ist die späte oder zu späte Diskussion der demographischen Entwicklung mit Folgewirkungen für das Gesundheitswesen, die Sozialversicherungen und die Arbeitsmärkte. Anregungen müssen parallel oder originär über Thinktanks lanciert werden, sicherlich immer dann, wenn sich die Politik selbst blockiert. Durch wen denn sonst? Einzelexperten schaffen dies nicht!

Parteien, Verbände, Nichtregierungsorganisationen bemühen sich zwar um vorwegnehmende Klärungen, doch werden sie – erfahrungsgemäss – allzuschnell vom Tagesaktuellen und Taktischen eingeholt. Hochschulinstitute, finanziert aus allgemeinen Mitteln, wären für analoge Funktionen prädestiniert. Allerdings stehen sie unter Internationalisierungsdruck. Zudem führt die forcierte Drittmittelfinanzierung sie weg von der selbstlos verfolgten Aufdatierung der Sachkunde, etwa dort, wo Aufträge Dritter wichtiger werden als das Wahren der Grundkompetenz.

Die Ansprüche an Thinktanks können nicht hoch genug sein. Nicht gemessen an überschies-

sender Intellektualität, sondern an den Massstäben der Problemneugierde, der Sachlichkeit und der Unabhängigkeit. Die Distanz, von der die Rede war, wird zum Schlüssel. Sie ist es, die sachliche Übersicht mit politischer Weitsicht paart. Sie ist es, die Horizonte auftut. Neben dem «Vernünftigen» wird sogar das «Kluge» denkbar, aber nicht als Selbstzweck und nicht als Erfolgsrezept, sondern als abgeschätzter Akzeptanzgrad.

Unverfälschte Zutritte zu den offenen Fragen sind positive Kennzeichen des Genügens. Sie erlauben, das nur Taktische und nur Imageförderende zu marginalisieren. Der sachliche Kern wird dort erreicht, wo die innersten Anliegen der Politik – also jenseits der Ideologien, der willfährig mitlaufenden Parteiakzente – aufleuchten, wo nämlich die Voraussetzungen ernsthafter und rechtsstaatlich fundierter Politik aufblitzen: Freiheit, Gerechtigkeit, Grundrechte, Menschenwürde – nicht als vordefinierte Werte, sondern als Postulate des notwendigen kritischen Fragens. Thinktanks sind im Denken selbstverständlich nicht an das geltende Recht gebunden, doch können politischen Beratern die Massstäbe des Rechts und damit gewährleisteter Ordnungen und Verfahren nicht gleichgültig sein.

Wer grundsätzlich denkt – und dies wird von Thinktanks erwartet – droht übergangen zu werden, erst recht, wer dabei nicht der Massenmeinung huldigt, wer – inmitten tagesaktueller offener Fragen – aufsässig sachlich ausgreifende und langfristig ausgelegte Problemansprachen wagt und sich nicht instrumentalisieren lässt. Wider die Beratungsimmunität wahrgenommen und gehört zu werden, bedingt verlässliche Glaubwürdigkeit. Diese ruft nach präzis definierter und eingehaltener moralischer Basis sowie nach attestierten Sachkenntnissen. Nur wer über längere Zeit den Beweis dafür liefert, schafft es, nicht links liegen gelassen zu werden, offene Ohren zu finden – immer vorausgesetzt, dass zentrale Punkte, nicht Bagatellen aufgebracht werden. Jedes Abweichen von solchen Wegmarkierungen macht Thinktanks verletzlich.

Voraussetzung der Leistungsfähigkeit ist natürlich eine angemessene finanzielle Ausstattung. Sie dient der Bewältigung der Grundlast. Gefragt sind vorweg private Geldgeber. Die Rechtsform der Stiftung liegt nahe. Der Staat kann dabei durch steuerliche Begünstigungen helfen. Ob zusätzlich staatlich finanzierte Thinktanks eine Möglichkeit bilden? Die Antwort ist nicht von vornherein negativ. Wie der Staat autonome Hochschulen ausstattet und dazu noch mit Lehr-, Lern- und Forschungsfreiheit hervorhebt, und wie auch Steuergelder für völlig freigestellte Kirchen am Rande oder zentral verfügbar sind, so könnte auch der Schritt gewagt werden, die Gründung von Thinktanks zu unterstützen und deren Grundlagenarbeit zu fördern. Allerdings ohne zielorientierte Leistungsaufträge, einzig als abrufbereite Potentiale. Ein Schritt darüber hinaus, und Thinktanks sind nicht mehr unabhängig.

Darf es für Thinktanks staatlich formulierte Aufgabenbereiche und Themenakzentuierungen geben? Damit verbindet sich die Frage, wer Politik-Traktandenpunkte vorausschauend selektionieren und gewichten darf. Eines steht fest: staatliche Organe, so wichtig sie für das Insistieren auf gesellschaftlich relevanten Themata sind, neigen, selbst bei längerfristig angelegten Problemstellungen, zur tagesaktuellen Gewichtung, zu kurzfristigen Aspekten der Akzeptanz, der Referendumsbeständigkeit. Dies kann nicht der Weisheit letzter Schluss sein. Die Behörden tun deshalb gut daran, die völlige Freiheit der Thinktanks zu respektieren, um des Inhaltes willen auf die Ideenwelten zu horchen und diese zu mobilisieren, allgemein und selbst dann, wenn konkrete Aufträge erteilt werden.

> Die Stärke von Thinktanks ist ihr Spagat zwischen Weitsicht und Konkretisierung, Grundsätzlichem und Praktikablem.

Umgekehrt haben Thinktanks die Möglichkeit, den Aktivismus von Behörden zu bremsen respektive zu relativieren. Ihre Stärke besteht eben in der sachbezogenen, zeitlich ausholenden Ausrichtung, verbunden mit dem Spagat zwischen Themenweitsicht und Themenkonkretisierung, Visionärem und Problemlösendem, Lang- und Kurzfristigem, Grundsätzlichem und Praktikablem, Strategischem und Operativem, zwischen Komplexem und Elementarem.

Politikberatung durch unabhängige Thinktanks setzt davon eine grössere Anzahl voraus. Sie müssen untereinander im Wettbewerb stehen. Weil sie denken und nicht imperativ auftreten, weil sie die Kompetenz und die Verantwortung aller Organe des Staates (und internationaler Organisationen) nicht in Frage stellen, werden sie nicht zum Steigbügelhalter einer modernen Expertokratie, die – wenn nicht rechtlich, so doch faktisch – Einfluss zu gewinnen trachtet. Der freie Wettbewerb wendet Fehlentwicklungen ab. Er muss deshalb gewährleistet sein.

MARTIN LENDI, geboren 1933, ist Rechtsanwalt und war von 1969 bis 1998 Professor für Rechtswissenschaft an der ETH Zürich. Von 1961 bis 1969 war er Generalsekretär des Baudepartementes des Kantons St. Gallen. Kürzlich erschien von ihm «Politikberatung», vdf-Verlag 2005.