

# Denkfabriken in Deutschland und der Ukraine: Unterschiede und Perspektiven für die Zusammenarbeit

**Autoren:**

Ljudmyla Melnyk  
Magdalena Patalong  
Oleksii Sydorчук

Kiew 2016

Mit freundlicher Unterstützung:



Auswärtiges Amt

---

## Über die Autoren

**Ljudmyla Melnyk** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Europäische Politik (IEP). Zu ihren wissenschaftlichen Schwerpunkten gehören die Entwicklung der ukrainischen Zivilgesellschaft, die Beziehungen zwischen Deutschland und der Ukraine sowie interkulturelle Kommunikation. Studium: Lessja Ukrajinka-Universität Wolhynien (Magister) und Johannes Gutenberg-Universität Mainz (M.A.).

**Magdalena Patalong** ist Projektmitarbeiterin am Institut für Europäische Politik (IEP). Sie beschäftigt sich mit verschiedenen Aspekten der Zivilgesellschaft in Osteuropa sowie der Östlichen Partnerschaft und den EU-Russland Beziehungen. Studium: Ludwig-Maximilians-Universität München (B.A.) und Freie Universität Berlin (M.A.).

**Oleksii Sydorчук** ist politischer Analyst bei der Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation (DIF). Schwerpunkte seiner wissenschaftlichen Tätigkeit sind das Funktionieren von Regierungssystemen, die Entwicklung politischer Parteien sowie die Innenpolitik postkommunistischer Staaten. Studium: Nationale Universität „Kiew-Mohyla-Akademie“ Kiew (Magister).

## Über das IEP und das DIF

Das **Institut für Europäische Politik e.V.** (IEP) wurde 1959 als gemeinnützige Organisation gegründet und ist auf dem Gebiet der europäischen Integration tätig. Es zählt zu den führenden außen- und europapolitischen Forschungseinrichtungen der Bundesrepublik Deutschland. Dabei ist es Aufgabe des IEP, Themen europäischer Politik und Integration wissenschaftlich zu untersuchen und die praktische Anwendung der Untersuchungsergebnisse zu fördern. | [www.iep-berlin.de](http://www.iep-berlin.de)

Die **Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation** (DIF) wurde 1992 gegründet und gehört zu den führenden Denkfabriken in der Ukraine. Zu den Hauptbereichen ihrer Tätigkeit zählen die Durchführung soziologischer Umfragen, die Analyse ukrainischer Innenpolitik und gesellschaftlich-politischer Prozesse, die Ausarbeitung von Empfehlungen zur Stärkung demokratischer Transformationsprozesse sowie die Förderung der Integration der Ukraine in die europäischen Strukturen. | [www.dif.org.ua](http://www.dif.org.ua)

## Über das Projekt

Das vorliegende Policy Paper entstand im Rahmen des Projektes „Denkfabriken in der Ukraine: Fachkompetenz stärken und europäische Zusammenarbeit fördern“, welches vom IEP in Zusammenarbeit mit der DIF durchgeführt und vom Auswärtigen Amt gefördert wurde.

Die vorliegende Publikation gibt ausschließlich die Meinung der Autoren wieder und repräsentiert weder die Meinung der beiden Organisationen noch die des Auswärtigen Amtes.



## Redaktionsteam

**Herausgeber:** Prof. Dr. Mathias Jopp, Direktor, IEP

**Leitende Redaktion:** Dr. Katrin Böttger, Stellvertretende Direktorin, IEP

**Redaktion:** Magdalena Patalong, IEP

**Übersetzung:** Nina Hawrylow

**Layout:** Dmytro Mokryy-Voronovskyy

© Institut für Europäische Politik, 2016

---

# Denkfabriken in Deutschland und der Ukraine: Unterschiede und Perspektiven für die Zusammenarbeit

Die Majdan-Revolution 2013/2014 hat in der Ukraine nicht nur zu politischen, sondern auch zu gesellschaftlichen Veränderungen geführt. Dazu gehören neue Beteiligungsmöglichkeiten für die Bürger bei der Demokratisierung der Gesellschaft, die vor allem im Hinblick auf die enormen Herausforderungen, denen sich der ukrainische Staat stellen muss, an Bedeutung gewinnen. Aufgrund der Schwachstellen in der ukrainischen öffentlichen Verwaltung ist für erfolgreiche Reformen zusätzliche, aus der Gesellschaft und insbesondere von Denkfabriken kommende Hilfe und Unterstützung unumgänglich. So hat sich die Situation der Denkfabriken selbst in den vergangenen Jahren verändert. Die Nachfrage nach ihren Produkten ist deutlich gestiegen, gleichzeitig wurden die Anforderungen an deren Qualität erhöht.

Ukrainische Denkfabriken können diese neuen Möglichkeiten besser nutzen und mit den neuen Herausforderungen effizienter umgehen, wenn sie auf die Erfahrungen ausländischer Partner zurückgreifen können. Ein Ausbau der Zusammenarbeit zwischen ukrainischen und anderen europäischen Denkfabriken ist dabei für beide Seiten von Nutzen. Ukrainische Organisationen können von Best-Practice-Beispielen lernen und ihre Forschungsergebnisse in den gesamteuropäischen Expertendiskurs einbringen. Dies stärkt ihre fachlichen und institutionellen Kapazitäten und ermöglicht es, die Entwicklungen in der Gesellschaft und im Staat auf qualitative Weise zu unterstützen. Des Weiteren erhöht dies ihren Einfluss auf Entscheidungsfindungsprozesse in der Politik, nicht nur im eigenen Land, sondern auch in der Europäischen Union und deren Mitgliedstaaten. Europäische Denkfabriken hingegen profitieren von einem besseren Verständnis für die Prozesse innerhalb der Ukraine und ihrer Rolle in der gesamteuropäischen Entwicklung.

Vor diesem Hintergrund haben das Institut für Europäische Politik in Berlin (IEP) und die Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation in Kiew (DIF) eine gemeinsame Untersuchung durchgeführt, die einen Beitrag zur Stärkung fachlicher und institutioneller Kompetenzen ukrainischer Think Tanks und zum Abbau von Barrieren bei ihrer Integration in den europäischen Forschungsraum leistet.

## Ziel der Untersuchung

Die Ziele der vorliegenden Untersuchung liegen darin, Mechanismen zu finden, die ukrainische Denkfabriken in ihrer Funktion als einflussreiche gesellschaftspolitische Akteure innerhalb und außerhalb der Ukraine stärken und den Aufbau von Partnerschaften zwischen ukrainischen und europäischen Denkfabriken erleichtern. Ein wichtiger Aspekt ist hierbei die Analyse jener Probleme, auf die ukrainische Think Tanks in der Ukraine und in der Zusammenarbeit mit europäischen und insbesondere deutschen Denkfabriken stoßen. Ein weiteres Ziel der Untersuchung besteht darin, herauszufinden, welche Kriterien Denkfabriken und deren Produkte in den Augen der befragten Experten erfüllen müssen, um dadurch Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen deutschen und ukrainischen Denkfabriken zu identifizieren, die möglicherweise eine Zusammenarbeit beeinflussen.

Im anschließenden Fazit und den Empfehlungen werden nicht nur die Hauptunterschiede zwischen den befragten ukrainischen und deutschen Denkfabriken angeführt, sondern konkrete Schritte vorgeschlagen, welche die Wahrnehmung ukrainischer Think Tanks in Deutschland verbessern können.

## Methodik

Zur Erreichung des Untersuchungsziels haben das IEP und die DIF Vertreter ukrainischer und deutscher Denkfabriken befragt. Denkfabriken werden dabei definiert als „privat oder öffentlich finanzierte praxisorientierte Forschungsinstitute, die wissenschaftlich fundiert politikbezogene und praxisrelevante Fragestellungen behandeln und im Idealfall entscheidungsvorbereitende Ergebnisse und Empfehlungen liefern.“<sup>1</sup>

In Deutschland wurden insgesamt elf leitfadengestützte Interviews mit Vertretern führender Berliner Denkfabriken und Nicht-regierungsorganisationen (NGOs) durchgeführt, die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit der Ukraine haben oder zur Ukraine forschen (vgl. Anhang 3). Die Entscheidung, auch NGOs zu befragen, liegt darin begründet, dass zivilgesellschaftliche Organisationen oft Initiatoren für gemeinsame Projekte mit ukrainischen Think Tanks sind. Sie haben deshalb eine langjährige Erfahrung in der Kooperation mit ukrainischen Experten und können diese Zusammenarbeit angemessen beurteilen.<sup>2</sup> Die Interviews wurden aufgenommen, transkribiert und mithilfe qualitativer Methoden analysiert. Bei der Auswahl der Befragten wurden deren Tätigkeitsfelder besonders beachtet. Ausschlaggebend waren nicht nur ihre beruflichen Beziehungen zur Ukraine, sondern auch ihre Expertise in bestimmten Themenbereichen wie etwa Außen- und Innenpolitik, Wirtschaft, Energieversorgung, Sicherheit, Soziales und in der Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft.

In der Ukraine wurden Vertreter von 20 führenden nichtstaatlichen Denkfabriken mittels eines Fragebogens befragt (vgl. Anhang 1). Der standardisierte Fragebogen mit geschlossenen und offenen Fragen wurde den Teilnehmenden zugeschickt und die erhaltenen Antworten anschließend ausgewertet.

Grundlage für die vorliegende Publikation sind die Analyse und der Vergleich dieser beiden Befragungen sowie die sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen. Die Untersuchung ist nicht repräsentativ, weshalb aus den erhaltenen Antworten nur spezifische Schlüsse über die Situation der Denkfabriken in der Ukraine und die Zusammenarbeit mit europäischen Kollegen gezogen werden können. Die Befra-

gung ermöglicht es damit nur zum Teil die Hauptprobleme von Denkfabriken zu verstehen und Empfehlungen für ihre Lösung auszuarbeiten.

## Ergebnisse der Umfrage in der Ukraine

### Merkmale einer Denkfabrik aus ukrainischer Sicht

Die Ergebnisse der Umfrage unter Vertretern ukrainischer nichtstaatlicher Denkfabriken zeigen, dass ein hybrides Verständnis über das Wesen einer Denkfabrik vorherrscht (vgl. Anhang 2: Tabelle 2). Für die Mehrheit der Befragten spielten zwei Faktoren für die Gründung ihrer Denkfabrik eine Rolle. Zum einen trieb sie der Wunsch an, eine bestimmte thematische Lücke zu erforschen. Ebenso häufig wurde die Intention, auf die Regierung Einfluss zu nehmen, als wichtiger Grund genannt. Zu einem geringeren Ausmaß lag die Motivation für die Gründung der jeweiligen Denkfabrik darin, Karriere zu machen oder Finanzmittel ausländischer Geldgeber einzusetzen. Jeweils fünf von 20 Befragten wählten eine dieser beiden Antwortmöglichkeiten.

Die Antworten auf die Frage nach den Schlüsselcharakteristika, die eine Organisation aufweisen muss, um als Denkfabrik bezeichnet werden zu können, bestätigten den hybriden Charakter einer Denkfabrik (vgl. Anhang 2: Tabelle 3). Nach Meinung der meisten Befragten sind die Hauptkriterien einer Denkfabrik eine laufende Forschungstätigkeit und das Erstellen von Analysen. Die Befragten nannten allerdings genauso häufig als Merkmal die Fähigkeit, in Form von Advocacy auf die Entscheidungsfindung im Staat Einfluss zu nehmen. Diese Antworten zeigen deutlich, dass nach dem Verständnis ukrainischer Befragter die Schwerpunkte ukrainischer Denkfabriken sowohl in der Forschungstätigkeit als auch im Bereich des Advocacy liegen.

Der Akzent auf Advocacy ist nicht zuletzt mit den ukrainischen Realien zu erklären. Beginnend mit dem Jahr 2014 haben Denkfabriken in der ukrainischen Politik an Gewicht gewonnen. Dies zeigen die

<sup>1</sup> Thunert, Martin (2003): Think Tanks in Deutschland – Berater der Politik?, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, S. 31.

<sup>2</sup> Die deutsche Experten wurden in den Interviews nach den ihnen bekannten ukrainischen Think Tanks gefragt – entweder durch gemeinsame Zusammenarbeit oder aufgrund von Publikationen, Veranstaltungen o.Ä. Eine vollständige Liste der genannten ukrainischen Denkfabriken befindet sich in Anhang 4.

Resultate von Befragungen, welche die DIF in den Jahren 2012 bis 2014 mit Vertretern staatlicher Behörden durchgeführt hat. 2012 sahen 35 Prozent der Befragten aus der Exekutive und 33 Prozent der befragten Abgeordneten einen Einfluss von Denkfabriken auf die politische Entscheidungsfindung.<sup>3</sup> 2014 waren bereits 50 Prozent der Befragten aus der Exekutive dieser Meinung und nur 26 Prozent meinten, dass Think Tanks auf die Staatstätigkeit keinen Einfluss hätten. Angesichts dieser neuen politischen Umstände widmen ukrainische nichtstaatliche Denkfabriken der Advocacy inzwischen deutlich mehr Aufmerksamkeit.

## Bewertung der eigenen Arbeit und der Arbeit europäischer Denkfabriken

Bei der Bewertung ukrainischer Denkfabriken zeigt sich eine kritische Haltung gegenüber ukrainischen Experten: Die Tätigkeit anderer ukrainischer Denkfabriken wurde von den Befragten nur mittelmäßig bewertet (vgl. Anhang 2: Tabelle 14).

Auf einer Fünf-Punkte-Skala beurteilten sie die kommunikativen Fähigkeiten ukrainischer Denkfabriken am besten, obwohl auch hier der Mittelwert bei lediglich 3,1 Punkten liegt. Andere wichtige Charakteristika erhielten im Durchschnitt weniger als die Hälfte der möglichen Punkte. Vor allem die Advocacy-Tätigkeit ukrainischer Denkfabriken wurde von den Befragten mit nur 2,8 Punkten bewertet, das Einbeziehen von Entscheidungsträgern in die Vorbereitung von Analysen ebenfalls mit 2,8 Punkten, die Einhaltung internationaler Standards bei den Analysen und das Vorhandensein einer klar definierten Methodik für die Untersuchungen mit je 2,7 Punkten. Auch die Fähigkeit, auf die Entscheidungen der staatlichen Behörden Einfluss zu nehmen, wurde von den Befragten mit 2,4 Punkten sehr niedrig bewertet. Genau gleich schnitten die institutionellen Kapazitäten ukrainischer Denkfabriken ab, während die Personalverfügbarkeit den etwas höheren Wert von 2,9 Punkten erhielt.

Es wird deutlich, dass ukrainische Experten in genau den Bereichen große gegenseitige Vorbehalte haben, die sie anfangs als Hauptmerkmale von Denkfabriken identifizierten, d. h. die Erstellung von Analysen und den Einfluss auf die Entscheidungsfindung. Wenn man die fehlende Tradition von Denkfabriken

in der Ukraine und die damit einhergehende geringe Erfahrung in der Zusammenarbeit mit staatlichen Behörden bedenkt, scheint diese Bewertung gerechtfertigt zu sein.

Im Unterschied zu den ukrainischen erhielten europäische Denkfabriken eine deutlich bessere Bewertung (vgl. Anhang 2: Tabelle 15). Am besten beurteilten die Befragten mit 4,2 Punkten die Einhaltung internationaler Standards bei Analysen. Andere Schlüsselaspekte in der Arbeit europäischer Denkfabriken erhielten ebenfalls gute Bewertungen: die institutionellen Kapazitäten und die Personalverfügbarkeit jeweils 4,1 Punkte, das Einbeziehen der Entscheidungsträger 3,9 Punkte, die projektbegleitende Kommunikation, die Advocacy-Kapazitäten und die methodischen Grundlagen je 3,8 Punkte.

Daraus geht hervor, dass die Mehrheit der ukrainischen Experten europäische Organisationen mit einem ähnlichen Profil als Vorbild ansieht. Es scheint daher in ihrem Interesse, die Kooperation mit Denkfabriken aus EU-Ländern zu verstärken und so von der Erfahrung europäischer Think Tanks zu lernen.

## Zielgruppen ukrainischer Denkfabriken und Mittel der Einflussnahme

Die schwache Verbindung zwischen Regierungsorganen und nichtstaatlichen Denkfabriken in der Ukraine hat Auswirkungen auf letztere. Die Befragung zeigt, dass der Staat die Tätigkeit der unabhängigen Denkfabriken praktisch nicht finanziert (vgl. Anhang 2: Tabelle 24). 13 von 20 Befragten gaben an, dass sich ihr Budget zu 70 Prozent oder mehr aus internationalen Geldtöpfen speist. In keinem Fall lag dieser Anteil am Budget unter 50 Prozent. Wenn Finanzmittel aus der Ukraine kommen, dann von nichtstaatlichen Geldgebern (Stiftungen und Organisationen). Nur ein Befragter führte staatliche Behörden als eine der Finanzquellen an.

Insgesamt 15 von 20 Befragten nannten internationale Stiftungen allgemein als Auftraggeber ukrainischer Denkfabriken und 16 Befragten nannten sie als Auftraggeber ihrer eigenen Denkfabrik (vgl. Anhang 2: Tabelle 16/17). Aufgrund der finanziellen Abhängigkeit von internationalen Geldgebern sind die Tätigkeiten und Analysen der ukrainischen Denkfabriken, bewusst oder unbewusst, auf diese

<sup>3</sup> Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation (2015): „Nezaležni analityčni centry v procesi vyrobenn'a polityky: pereškody ta vzajemni očikuvann'a u spivpraci z orhanamy vlady“, S. 2. Verfügbar auf Ukrainisch unter: [http://dif.org.ua/uploads/pdf/1421935943\\_3402.pdf](http://dif.org.ua/uploads/pdf/1421935943_3402.pdf). [Letzter Zugriff am 11.11.2016].



Geldgeber ausgerichtet, welche die Tätigkeit der Denkfabriken bewerten und denen die Denkfabriken auch berichten müssen.

Eine solche Ausrichtung in der Analysetätigkeit lässt sich nur zu einem gewissen Grad mit dem Wunsch nach Einflussnahme auf die Entscheidungsfindung ukrainischer Behörden vereinen. Auf der einen Seite ist die Mehrheit der Befragten (14 Nennungen) davon überzeugt, dass die Tätigkeit ukrainischer nichtstaatlicher Denkfabriken einen gewissen Einfluss auf den Prozess der Entscheidungsfindung im Staat hat (vgl. Anhang 2: Tabelle 19). Gleichzeitig nennen jedoch weniger als die Hälfte (neun Nennungen) diese Regierungsorgane als Abnehmer ihrer Produkte (vgl. Anhang 2: Tabelle 16), obwohl wiederum die überwiegende Mehrheit (16 Nennungen) politische Entscheidungsträger als Zielgruppe ihrer eigenen Denkfabrik sieht (vgl. Anhang 2: Tabelle 17). Dafür kann es zumindest zwei Erklärungen geben: Ukrainische Denkfabriken schätzen ihre eigenen Advocacy-Fähigkeiten entweder viel höher ein als die der anderen ukrainischen Think Tanks, oder ihre Antworten sind normativ und reflektieren einen Wunschzustand.

Obwohl ukrainische Denkfabriken nach Einfluss auf staatliche Organe streben, gaben 16 Befragte an, dass neben den internationalen Geldgebern zivilgesellschaftliche Organisationen und Massenmedien innerhalb der Ukraine die Hauptkonsumenten ihrer Analysen sind (vgl. Anhang 2: Tabelle 16). Da der unmittelbare Einfluss auf politische Akteure begrenzt ist, sind die Denkfabriken gezwungen, andere Kanäle zu nutzen, um mit ihren Analysen Entscheidungsträger zu erreichen. In diesem Kontext sind die Medien ein relativ mächtiges Instrument. Die hauptsächliche Ausrichtung von Denkfabriken auf Medien zeigt sich auch in anderen Antworten. Auf die Frage, welche Art von Analysen ihre Organisation hauptsächlich bereitstellt, nannten die befragten Experten am häufigsten Infografiken (18 Nennungen; vgl. Anhang 2: Tabelle 4). Die Beliebtheit dieser Publikationsform hängt offensichtlich mit dem Wunsch zusammen, über die Massenmedien einen effizienteren Einfluss auf die öffentliche Meinung und damit auch politische Entscheidungsträger auszuüben. Dafür werden die grundlegenden Forschungsergebnisse für die Allgemeinheit in ein leicht verständliches Format gebracht.

Auch die Bildung von Koalitionen mit anderen Akteuren aus dem zivilgesellschaftlichen Bereich liefert oft Resultate. Ein bedeutendes Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit ist in diesem Zusammenhang der Zusammenschluss von Denkfabriken und Zivilgesellschaft zu der Plattform „The Reanimation Package of Reforms“ (RPR), die im Laufe von 2014 bis 2016 die ukrainischen Behörden bei der Verabschiedung von Gesetzesentwürfen und bei der Umsetzung vieler Reformschritte unterstützte.

Instrumente der Einflussnahme auf Entscheidungsträger zeigen sich auch in weiteren Antworten. Als effektivstes Mittel dafür empfinden Vertreter ukrainischer Denkfabriken die Mitwirkung einzelner Experten an Entscheidungsfindungen (15 Nennungen) und die Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen, die ihrerseits Einfluss auf die ukrainische Regierung haben (13 Nennungen; vgl. Anhang 2: Tabelle 20). Im Vordergrund steht nicht der Ruf der gesamten Denkfabrik, sondern das soziale Kapital seiner Experten und ihre Fähigkeiten, persönliche Kontakte entweder mit ukrainischen Beamten oder mit Vertretern internationaler Organisationen zu knüpfen. Letzteres ist charakteristisch für das Zusammenwirken von Denkfabriken und Regierung: Eine Einflussnahme der Denkfabriken auf die Regierung wird häufig erst durch die Vermittlung durch internationale Partner möglich.<sup>4</sup> Viele Initiativen zur Korruptionsbekämpfung wie die Einführung der E-Deklaration für Amtsinhaber oder die Reformen zur Parteienfinanzierung entstanden beispielsweise dadurch, dass sich ukrainische Denkfabriken die Unterstützung der EU sicherten.

Ukrainische Think Tanks nutzen auch andere, traditionellere Kanäle zur Einflussnahme, wie etwa öffentliche Veranstaltungen und die Verbreitung von Analysen mit Empfehlungen. Trotz der geringeren Wirkung dieser Methoden ist es wichtig, dass sie weiterhin eingesetzt werden, weil sie eine Voraussetzung für den Aufbau einer institutionellen Zusammenarbeit zwischen Denkfabriken und staatlichen Behörden sind. Es ist allerdings deutlich, dass eine solche Zusammenarbeit auch von der Bereitschaft der Regierungsorgane abhängt, mit Denkfabriken zusammenzuarbeiten und Analysen in Auftrag zu geben.

<sup>4</sup> Auf die Bedeutung internationaler Partner bei den Advocacy-Bemühungen ukrainischer Denkfabriken deutet auch eine andere Befragung hin, die 2015 von der Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation durchgeführt wurde. Damals nannten die befragten Denkfabriken diesen Mechanismus als den effektivsten. Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation (2016): „Nezaležni analitični centry i orhany vlyady: partnery u prosvannni reform čy dvi paralel'ni realnosti?“, S. 42. Verfügbar auf Ukrainisch unter: [http://dif.org.ua/uploads/pdf/1469441613\\_4195.pdf](http://dif.org.ua/uploads/pdf/1469441613_4195.pdf). [Letzter Zugriff am 11.11.2016].

## Die Zusammenarbeit zwischen ukrainischen und europäischen Denkfabriken: Realitäten und Perspektiven

Die gute Bewertung von europäischen und insbesondere deutschen Think Tanks durch ukrainische Experten zeigt, dass ukrainische Denkfabriken von der Kooperation mit ausländischen Partnern mehrfach profitieren können. Für die Zusammenarbeit mit deutschen Denkfabriken nannten die befragten Experten zwei Hauptmotive (vgl. Anhang 2: Tabelle 11). Erstens wird es ihnen dadurch möglich, ein breiteres Publikum mit Analysen über die Ukraine zu erreichen (zwölf Nennungen) und sie können über diesen Weg Entscheidungen in Deutschland mitbeeinflussen (neun Nennungen). Zweitens ist eine solche Zusammenarbeit nützlich, um Erfahrungen beim Erstellen von Analysen zu sammeln und die institutionellen Kapazitäten zu stärken (je elf Nennungen). Daher ist die Nachfrage nach einer Zusammenarbeit mit deutschen Denkfabriken unter ukrainischen Think Tanks hoch.

Bisher findet diese Zusammenarbeit allerdings nur in begrenzter Form statt. Lediglich zwei ukrainische Befragte führten an, dass sie mit deutschen Think Tanks systematisch zusammenarbeiten (vgl. Anhang 2: Tabelle 7). Sechs haben punktuelle Erfahrung in der Zusammenarbeit und fünf Befragte konnten deutsche Experten in ihre eigenen Projekte einbeziehen bzw. traten als Experten für deutsche Organisationen auf. Sieben Organisationen haben keinerlei Erfahrung mit deutschen Denkfabriken.

Ähnlich sieht das Verhältnis zu Think Tanks aus anderen EU-Ländern aus (vgl. Anhang 2: Tabelle 5). Die meisten ukrainischen Denkfabriken arbeiten mit europäischen Partnern gelegentlich auf Projektbasis zusammen, es fehlt jedoch der systematische Charakter. Dementsprechend niedrig bewerteten die Befragten auch die Intensität ihrer Zusammenarbeit mit europäischen und deutschen Kollegen – mit 2,8 bzw. 2,5 von 5 Punkten.

Einer tiefergehenden Zusammenarbeit stehen einige Hindernisse im Weg (vgl. Anhang 2: Tabelle 13). An erster Stelle sind dies laut der Umfrageteilnehmer vor allem finanzielle Einschränkungen (16 Nennungen).

Das Problem liegt hierbei vermutlich nicht an mangelnden finanziellen Ressourcen für eine Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern, sondern im Fehlen langfristiger institutioneller Förderungen, die es den ukrainischen Organisationen erlauben würden, eine dauerhafte Partnerschaft mit europäischen Denkfabriken aufzubauen. Wie aus den oben genannten Antworten hervorgeht, hat die bisherige Zusammenarbeit nur episodischen Charakter. Ukrainische Denkfabriken realisieren mit ihren europäischen Partnern kurz angelegte Projekte mithilfe von Förderverträgen mit begrenzter Laufzeit und müssen zugleich nach neuen Finanzmitteln suchen, um diese Partnerschaft fortzusetzen. Positive Ausnahmen von den kurzfristigen Förderprogrammen sind seit einigen Jahren die Think Tank Support Initiative der Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA), der Think Tank Fund der Open Society Foundations sowie die International Renaissance Foundation.

Als weiteres Hindernis für eine effektive internationale Zusammenarbeit nannten die ukrainischen Befragten das fehlende Interesse an einer solchen Zusammenarbeit vonseiten ausländischer Think Tanks (zehn Nennungen), mangelnde Kenntnisse darüber, wer als potentielle Partnerorganisation in Frage käme (zehn Nennungen), institutionelle Unterschiede zwischen den ukrainischen und europäischen Denkfabriken (neun Nennungen) und eine nicht ausreichende Professionalität der ukrainischen Organisationen (acht Nennungen). Die ukrainischen Analytiker erkennen demnach ihren eigenen Anteil an der wenig intensiven Zusammenarbeit. Eine aktivere Suche nach möglichen Partnern aus EU-Ländern und die Steigerung der eigenen Professionalität könnten das Interesse internationaler Organisationen am Aufbau von Partnerschaften mit ukrainischen Denkfabriken erhöhen.

Auf die Frage nach Problemen in der Zusammenarbeit mit deutschen Denkfabriken antwortete die Mehrheit (sechs von acht Befragten), dass es keine Probleme gäbe und nur zwei Befragte nannten konkrete Schwierigkeiten (vgl. Anhang 2: Tabelle 9). Ein Vertreter war der Meinung, dass übermäßige Bürokratie bei den deutschen Partnern die Abläufe störe. Der zweite Befragte stellte gewisse Kommunikationsschwierigkeiten infolge der strategisch durchdachten Funktionsweise deutscher Denkfabriken fest.

## Welche Produkte ukrainischer Denkfabriken sind für das europäische Publikum von Interesse?

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen ukrainischen und europäischen Think Tanks ist nur dann möglich, wenn ukrainische Organisationen es schaffen, die Nachfrage des europäischen Publikums nach qualitativ hochwertigen und aktuellen Analysen zu bedienen. Dafür müssen ukrainische Denkfabriken wissen, welche Problemanalysen für Institutionen der EU, für ihre Mitgliedstaaten und die europäischen Denkfabriken von Interesse sind. Nach Meinung der befragten ukrainischen Experten sind zwei miteinander verknüpfte Themen für das europäische Publikum am interessantesten: das Verhältnis zur Russischen Föderation und Wege zur Beilegung des Konflikts im Donbass (vgl. Anhang 2: Tabelle 22). Auch für deutsche Denkfabriken empfinden sie das Verhältnis zur Russischen Föderation als das bedeutendste Thema.

Andere Forschungsfelder, die für Europa als interessant angesehen werden, sind die makroökonomische Entwicklung in der Ukraine und die Umsetzung des Assoziierungsabkommens mit der EU, obwohl letzteres für das deutsche Publikum nicht genannt wurde. Als äußerst aktuell für EU-Institutionen und die Mitgliedsstaaten empfinden ukrainische Denkfabriken Untersuchungen zur Korruptionsbekämpfung und zu Dezentralisierungsreformen in der Ukraine. Weniger daran interessiert sind in ihren Augen die Denkfabriken aus EU-Ländern und Deutschland.

Für das europäische Publikum, vor allem für EU-Institutionen, können nach Meinung der Befragten auch Analysen über andere Reformen im Land von Interesse sein, zum Beispiel Reformen im Energiesektor, die Justizreform, die Exekutivreform oder die Verfassungsreform. Gleiches gilt für Untersuchungen zu allgemeinen Problemen, wie die Demokratisierung des ukrainischen politischen Systems, Entwicklungstendenzen in der Gesellschaft und die öffentliche Meinung der ukrainischen Bevölkerung.

Aus allen aufgelisteten Themen halten die ukrainischen Befragten für deutsche Denkfabriken folgende für interessant: das Verhältnis zu Russland,

makroökonomische Entwicklungen, die öffentliche Meinung sowie Reformen zur Korruptionsbekämpfung und zur Dezentralisierung. Untersuchungen zu sozialen Bereichen der ukrainischen Innenpolitik, etwa zu Bildung, Gesundheit oder Renten, stoßen nach Ansicht der Befragten bei deutschen Denkfabriken auf wenig Interesse.

Die Fachgebiete der befragten Think Tanks decken sich nur bedingt mit den eben genannten Themenfeldern. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass sich viele Denkfabriken auf relativ breite Problemfelder, wie die Demokratisierung der Gesellschaft, die nationale Sicherheit und die Entwicklung der Zivilgesellschaft konzentrieren (vgl. Anhang 2: Tabelle 23). Eine Ausnahme sind hierbei die Dezentralisierungsreformen, mit denen sich sieben von 20 befragten Denkfabriken befassen.

Im Allgemeinen kann gesagt werden, dass ukrainische Denkfabriken ein sehr breites Spektrum an Problemstellungen untersuchen, während einzelnen Bereichen der öffentlichen Verwaltung, die für die Entwicklung der Ukraine ausschlaggebend sind, etwa die Justiz- und Exekutivreformen, das Wirtschaftsklima, die Bildungsreformen, etc., wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Eine Ausrichtung auf konkrete Bereiche der öffentlichen Politik sollte jedoch ein wesentlicher Bestandteil einer Denkfabrik sein.

## Ergebnisse der Interviews in Deutschland

### Merkmale einer Denkfabrik in Deutschland und in der Ukraine: Unterschiede und Ähnlichkeiten

Die Ergebnisse der leitfadengestützten Interviews unter Vertretern deutscher Denkfabriken zeigen, dass unter einer Denkfabrik meistens eine Institution verstanden wird, die sich in erster Linie mit aktuellen politischen, sozialen und wirtschaftlichen Geschehnissen beschäftigt, solide, sorgfältige und faktenbasierende Analysen liefert und eine Politikberatungsfunktion innehat. Forschung und Politikberatung, so deutsche Experten, gelten dabei als



wichtigste Elemente einer Denkfabrik in Deutschland. Zudem liege das Augenmerk auch darauf, das existierende Wissen verständlich zusammenzufassen und nicht theoriegeleitet zu arbeiten, wie es bei einer klassischen Forschungseinrichtung oder einer Universität der Fall sei. Der wissenschaftliche Charakter eines Think Tanks in Deutschland wurde auch dadurch bestätigt, dass die Interviewpartner oft von „Wissenschaftlern“, „wissenschaftlicher Arbeit“ sowie dem „wissenschaftlichen Hintergrund einer Denkfabrik“ sprachen und betonten, dass ihnen die Vertretung einer neutralen Position und die Zurückhaltung in politischen Debatten wichtig sei.

Als zweitrangig gelten für Denkfabriken in Deutschland die Arbeit mit Massenmedien und das Konzept des Advocacy. Die Befragten sprachen in diesem Zusammenhang meistens von einer Einflussnahme oder einer Transferleistung, die durch eine möglichst weiträumige Verbreitung von Forschungsprodukten oder Analysen erfolgt und damit Einfluss auf den politischen Diskurs nimmt. Als Instrumente dazu gelten öffentliche Veranstaltungen, informelle Gespräche sowie die Veröffentlichung von Publikationen. Eine wichtige Rolle spielen außerdem Newsletter, die aktuelle Analysen vorstellen und eine breite Öffentlichkeit über die Arbeit der Denkfabriken zielgruppengerecht informieren. Unter dem Begriff Advocacy, im Gegensatz zum Begriff Einflussnahme, wird dagegen meistens der Versuch verstanden, bestimmte Positionen als Institut zu entwickeln und zu vertreten. In Deutschland ist es üblich, dass ein Think Tank als Institution eine Position vertreten kann, die Experten dennoch unabhängig in ihrer Meinung sind. Die meisten Interviewpartner wiesen ebenso darauf hin, dass das Advocacy-Konzept meistens einer NGO eigen sei, die eine bestimmte Mission habe und einer konkreten gesellschaftlichen Bewegung zuzuordnen sei.

Im Vergleich zu deutschen Think Tanks, bei denen der Bereich Forschung und wissenschaftlicher Aspekt hervorgehoben wurde, wurde bei ukrainischen Think Tanks auf den hybriden Charakter hingewiesen. Ukrainische Denkfabriken wiesen eine starke Verbindung mit der Zivilgesellschaft auf, wodurch auch eine klare Trennung zwischen Think Tank und NGO häufig fehle. Auch zeichneten sie sich laut deutschen Experten durch auffällige Ad-

vocacy-Positionen aus. Das Konzept des Advocacy wurde vor allem mit Auftritten von Vertretern ukrainischer Denkfabriken in Deutschland in Verbindung gebracht. Darunter verstanden die Interviewpartner insbesondere eine Struktur des Vortrages, die auf Thesen und Botschaften aufbaue sowie Versuche, ein positives Bild der Ukraine zu vermitteln. Beides schwäche den Eindruck der Neutralität eines Experten. Die Arbeit mit Massenmedien innerhalb der Ukraine und der Versuch, auf diese Weise Einfluss auf die Politik auszuüben, ist laut deutschen Experten ein weiteres Zeichen des Advocacy-Konzeptes.

## Bestandteile einer guten Analyse

Laut deutschen Befragten zeichnen sich gute Analysen einer Denkfabrik durch eine Reihe von Merkmalen aus, die sowohl die Struktur und den Inhalt als auch die graphische Gestaltung (Layout) betreffen. Auch Aktualität und politische Relevanz sind von Bedeutung.

Eine Analyse besteht dabei aus folgenden Teilen: Einführung und Erörterung der Problematik, Darstellung von Daten und Fakten, die eigentliche Analyse und Bewertung sowie Schlussfolgerungen beziehungsweise Empfehlungen. Letzteres hängt dabei von der Art der Publikation ab und bezieht sich auf Policy Papers. Eine systematische Datenerhebung und klare Quellenangaben sind unabdingbare Merkmale einer guten Analyse. Beim Verfassen der Analyse ist es zudem wichtig, den Kontext zu berücksichtigen und das Zielpublikum zu definieren, um somit zielgruppengerechte Publikationen zu liefern. Die Empfehlungen gehen aus der Analyse hervor und sind deren logische Fortsetzung. Konkrete und detaillierte Empfehlungen runden die Analyse ab, während abstrakte Empfehlungen als nicht überzeugend wahrgenommen werden und die Analyse schwächen. Analysen enthalten außerdem immer ein Impressum mit Angaben zu Autoren, Verlag, Ort und Datum sowie bei Bedarf den Namen des Projektes, in dessen Rahmen die Publikation entstanden ist. Bei Online-Publikation werden die Analysen in Form einer PDF-Datei veröffentlicht.

Bei ukrainischen Publikationen hatten viele deutsche Interviewpartner den Eindruck, dass es keine eindeutige Trennung zwischen Meinung und Analyse gäbe und dass Analysen nicht auf einer breiten empirischen Basis beruhten, sondern auf der indi-

viduellen Wahrnehmung des Autors. Als zusätzlicher Grund dafür, so die Interviewpartner, gelten mangelnde Datenerhebung, unklare oder fehlende Quellenangaben und eine nicht immer eindeutige analytische Vorgehensweise. Zudem wurde auf das oftmals unvollständige Impressum hingewiesen.

Ein weiteres zentrales Thema der Interviews waren außerdem Vorträge ukrainischer Experten und deren Aufbau. Ähnlich einer schriftlichen Analyse sollte auch hier das Publikum die Möglichkeit haben, den Analysevorgang mit zu verfolgen. Da in Deutschland der wissenschaftliche Charakter häufig betont wurde, wird bei Vorträgen versucht, Daten und Fakten zu beschreiben und die Analyse und Schlussfolgerungen zu erklären. Bei Auftritten ukrainischer Experten wurde häufig auf die auf Botschaften aufbauende Struktur des Vortrages hingewiesen, bei der auf den analytischen Vorgang verzichtet wird. Das unterscheidet sich deutlich vom Vorgehen im deutschen Expertenraum. Dies erweckte bei den Befragten häufig den Eindruck, dass Vorträge auf persönlichen Meinungen beruhten und dementsprechend als nicht überzeugend wahrgenommen wurden. In diesem Zusammenhang wurden Versuche kritisiert, die Ukraine und die Reformprozesse im Land in einem positiven Licht darzustellen und die Entwicklungen nicht kritisch zu hinterfragen. Vorträge auf positive Botschaften zu reduzieren und nicht auf Argumenten aufzubauen unterminiere die Seriosität der Experten und schwäche ihre Glaubwürdigkeit, so die deutschen Befragten.

Ein anderer Aspekt, der ebenfalls erwähnt wurde, ist die unterschiedliche Diskussionskultur. In Deutschland würden häufig Runde Tische oder Podiumsveranstaltungen organisiert, bei denen der Schwerpunkt auf der Diskussion der Podiumsteilnehmer liegt, so die Interviewpartner. In der Ukraine hingegen fänden Veranstaltungen häufig in Form von Presskonferenzen oder Podiumsdiskussionen statt, bei denen der Schwerpunkt auf Vorträgen und der Diskussion mit dem Publikum und weniger auf der Diskussion zwischen den Podiumsteilnehmern liege. Zudem stünden in Deutschland bei Veranstaltungen auch der Austausch und die Vernetzung im Vordergrund, welche meist am Ende der Veranstaltung erfolgten. Hingewiesen wurde auch auf die Verwendung mobiler Geräte von Rednern auf dem Podium,

was in der Ukraine üblich ist, in Deutschland aber fast als Tabu gilt.

## Welche Analysen sind für deutsche Experten von Interesse?

Die befragten Experten haben in den Interviews eine Reihe von Themen angesprochen, die für sie interessant wären und die ihrer Meinung nach ungenügend beleuchtet werden. Am häufigsten wurde der Reformprozess in allen Bereichen erwähnt, der durch solide Analysen begleitet werden sollte, sei es in der Wirtschaft, der Justiz, im Sozialwesen, im Energiesektor oder auch in der Umsetzung Assoziierungsabkommens. Von großem Interesse seien weiterhin Analysen des Sozialsystems, darunter Bildungs- und Gesundheitswesen, Rentensystem und regionale Entwicklungen. Auch Analysen der Innenpolitik, des Sicherheitssektors sowie gesellschaftlicher Prozesse sind gefragt. Außerdem sollten nach Meinung einiger Interviewpartner ukrainische Experten auch Entwicklungen innerhalb Deutschlands stärker im Vordergrund ihrer Analysen rücken um diese – insbesondere mit Blick auf Politikentscheidungen bezüglich der Ukraine – besser interpretieren zu können.

## Projektmanagement und Kommunikation und ihre Rolle in der Zusammenarbeit

Ein weiteres zentrales Thema im Gespräch mit deutschen Experten waren Projektmanagement und Kommunikation zwischen deutschen und ukrainischen Denkfabriken. So beschrieben deutsche Experten ihr Projektmanagement als langfristig ausgerichtet. In Deutschland wird in der Regel mehrere Monate im Voraus geplant und für Projekte ein Zeitplan mit mehreren Schritten und Fristen erstellt. Zum einen benötigen planerische Dinge wie Raumbuchungen für Veranstaltungen genügend Vorlaufzeit – viele Veranstaltungsräume sind mehrere Monate im Voraus ausgebucht und die kurzfristige Organisation einer Veranstaltung mit hohen Kosten verbunden. Zum anderen wird so sichergestellt, dass es bei der Realisierung des Projektes nicht zu Hektik kommt und stattdessen Spielraum für etwaige Änderungen und Anpassungen bleibt. Langfristige Planung wird damit zu einem elementaren Grundsatz in einem komplexen System, das kaum Raum für spontane Vorhaben lässt.

In der Zusammenarbeit mit ukrainischen Denkfabriken hingegen sprachen die befragten Experten von der oftmals kurzfristigen Planung und Organisation. Vor dem Hintergrund dessen, dass die langfristige Planung das alltägliche Leben in Deutschland prägt, wurden Projektanfragen ukrainischer Partner oft als zu spontan wahrgenommen, als dass sie von deutschen Partnern eingeplant werden könnten.

Auch die Kommunikation innerhalb eines Projektes wurde häufig von den befragten Experten thematisiert. Eine besondere Rolle spielt hier Transparenz, die sich zum einen auf die klare Kommunikation zum Projektstand, d. h. sowohl auf Fortschritte als auch mögliche Probleme und Verzögerungen, bezieht. Zum anderen betrifft dies auch die Einbeziehung aller Projektbeteiligten, beispielsweise indem sie bei Emails in Kopie gesetzt werden. Beides vermittele und schaffe Vertrauen, wie die Experten hervorhoben. In der Zusammenarbeit mit ukrainischen Denkfabriken fehlte deutschen Experten oftmals diese Transparenz. Die verzögerte Beantwortung von Emails oder eine exklusive Handhabung von Kontakten zu Drittpersonen, die im Projekt involviert waren, wurden als intransparent und somit als Hindernis bei der Kommunikation wahrgenommen. Die mangelnde Kommunikation über den Verlauf des Projektes schaffte bei einigen Befragten Unsicherheit über die Kapazitäten der Partner und den Projektfortschritt.

## Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung als Bestandteile einer Denkfabrik

Ein weiteres Thema der Interviews waren Öffentlichkeitsarbeit und die Vernetzung von Think Tanks. Befragte Experten betonten die bedeutende Rolle, die Öffentlichkeitsarbeit für eine effektive Arbeitsweise von Denkfabriken spielt. Dazu gehört die Präsentation von Denkfabriken nach außen durch ihre Webseiten. Gut strukturierte, aktuelle und aussagekräftige Webseiten sind von zentraler Bedeutung für Denkfabriken und die Ausdehnung ihrer Reichweite. Sie vermittelten laut deutschen Experten den Eindruck von Professionalität und Glaubwürdigkeit und eröffneten potentiellen Partnern die Gelegenheit, sich über Kooperationschnittpunkte und -möglich-

keiten zu informieren und unkompliziert Kontakt aufzunehmen.

Laut einigen Interviewpartnern machen die folgenden drei Elemente eine professionelle Webseite aus:

1. Einer klare und übersichtliche Struktur der Webseite. Verschiedene Themenseiten wie „Informationen zum Institut“, „Publikationen“, „Veranstaltungen“ oder „Kontakt“ sollten schnell und einfach zugänglich sein und einen guten Überblick bieten. Kurze und prägnante Texte sowie Bilder und Grafiken erleichterten die Orientierung und Suche nach Informationen und Inhalten.
2. Eine größtmögliche Transparenz der Inhalte. Eine professionelle Darstellung auf der Webseite zeichne sich durch transparente Informationen zu verschiedenen Bereichen einer Denkfabrik aus. Dies betreffe insbesondere Entstehungsgeschichte und Mission des Think Tanks, die Vorstellung der Geschäftsführung und des Vorstands, Informationen zu aktuellen Projekten sowie die Auflistung der Fördergeber. Auch vollständige Angaben zu Ansprechpartnern und ihren Kontaktdaten seien elementar.
3. Die Verfügbarkeit der Webseite auf Englisch, die einem breiten Publikum den Zugang zu Informationen und Inhalten ermögliche.

In den Interviews gaben viele Experten an, kaum Webseiten ukrainischer Think Tanks zu nutzen. Mehrere Gründe wurden hier aufgeführt, darunter insbesondere die Sprachbarriere und mangelnde Informationen auf Englisch. Noch wichtiger war jedoch Zeitmangel als praktischer Grund – viele Experten ziehen es vor, Newsletter von Denkfabriken zu beziehen statt regelmäßig die Webseiten zu besuchen. Newsletter bilden damit ein weiteres wichtiges Element der Öffentlichkeitsarbeit, die eine proaktive Darstellung von Denkfabriken ermöglicht. Deutsche Think Tanks nutzen den Versand von Newslettern in vielfältiger Weise, beispielsweise zur Ankündigung von Veranstaltungen oder zur Verbreitung aktueller Publikationen. Nur wenige Experten berichteten hingegen, Newsletter ukrainischer Think Tanks zu beziehen.

Ein weiteres Element der Kommunikation, welches häufig von deutschen Experten thematisiert wurde, ist die Vernetzung. In Deutschland sind Experten in erster Linie über informelle, persönliche Kontakte vernetzt. Diese werden beispielsweise durch die Organisation von Stammtischen oder gemeinsame Essensverabredungen gepflegt, wie von einigen Befragten berichtet wurde. Auch die Teilnahme an Veranstaltungen wie Foren und Diskussionsrunden ermöglicht gegenseitiges Kennenlernen und den Ausbau von Netzwerken. Neben dem Austausch mit der Fachcommunity bieten solche Veranstaltungen weiterhin die Gelegenheit der Vernetzung mit Vertretern politischer Institutionen und Entscheidungsträgern und somit die Möglichkeit, eigene Empfehlungen und Analysen in den politischen Diskurs einfließen zu lassen. Mit ukrainischen Denkfabriken sind deutsche Experten kaum systematisch vernetzt. Vielmehr hoben sie die Bedeutung punktueller und informeller Kontakte mit ukrainischen Experten hervor, die überwiegend für gemeinsame Projekte und Veranstaltungen genutzt werden.

## Die Rolle des Fundraising für Denkfabriken

Nicht zuletzt spielte auch das Thema Fundraising eine wichtige Rolle im Gespräch mit deutschen Experten. Deutsche Denkfabriken beziehen die Finanzierung ihrer Projekte in der Regel aus verschiedenen Quellen – sowohl staatlichen als auch privaten wie (Unternehmens-)Stiftungen oder von europäischen und internationalen Geldgebern. Laut deutschen Experten sei dabei die Diversifizierung der Finanzquellen ein entscheidendes Qualitätskriterium eines Think Tanks, denn sie zeuge von der Unabhängigkeit der Einrichtung und stärke damit die Glaubwürdigkeit ihrer Arbeit. Bei ukrainischen Denkfabriken hatten deutsche Experten häufig den Eindruck, dass es zum einen an Diversifizierung mangle, zum anderen es aber auch auf den Webseiten nicht immer ersichtlich sei, woher Fördereinnahmen stammen. Dies wiederum vermittele den Eindruck von mangelnder Transparenz und der Abhängigkeit von einzelnen Finanzgebern.

## Schlussfolgerungen

Die Befragung ukrainischer Think Tanks hat gezeigt, dass diese sich ihrer Probleme und Herausforderun-

gen bewusst sind. Dies betrifft sowohl die Qualität ihrer Analysetätigkeiten als auch die eigenen institutionellen Kapazitäten. Die Beurteilung der Arbeit ukrainischer Denkfabriken insgesamt weist auf Schwachstellen sowohl in der Methodik als auch bezüglich der Standards der Analysen sowie auf eine begrenzte Einflussnahme auf die politische Entscheidungsfindung und auf Probleme mit der finanziellen Absicherung und institutionellen Kapazitäten hin.

Ein Interesse an den Erfahrungen europäischer, darunter auch deutscher Denkfabriken ist klar erkennbar, schließlich bewerteten die Befragten deren Arbeit anhand aller Parameter deutlich besser als ihre eigene. Augenscheinlich ist auch der Wunsch nach einer stärkeren Zusammenarbeit mit ausländischen Think Tanks, einerseits um Erfahrungen zu sammeln, andererseits um die eigenen Analysen einem europäischen Publikum zugänglich zu machen. Dabei hinderlich sind bislang die nicht abgesicherte Finanzierung, das geringere Interesse an einer Zusammenarbeit vonseiten ausländischer Denkfabriken sowie unzulängliche Kenntnisse darüber, wer als Partnerorganisation in Frage kommt.

Die Umfrageergebnisse zeigen außerdem einen merklichen Unterschied in der Wahrnehmung der Tätigkeit von Denkfabriken zwischen den befragten Experten aus Deutschland und der Ukraine. Die meisten deutschen Experten sind dabei der Ansicht, dass die wichtigsten Merkmale deutscher Think Tanks ihr Forschungscharakter, ihre Politikberatungsfunktion, ihre Unparteilichkeit sowie ihre Fähigkeit, rechtzeitig auf einen Analysebedarf zu reagieren, sind. Den ukrainischen Denkfabriken konstatierten die Befragten einen eher hybriden Charakter. Sie vereinen Forschungstätigkeit mit Advocacy, haben eine enge Verbindung zur Zivilgesellschaft und können häufig nicht rechtzeitig auf den Bedarf nach bestimmten Analysen reagieren.

Unterschiede traten auch im Verhältnis deutscher und ukrainischer Denkfabriken zu den Medien auf, die in der Ukraine als eine der wichtigsten Zielgruppen genannt wurden. Die deutschen Interviewpartner betonten hingegen, dass Medien nicht ihre hauptsächliche Zielgruppe seien. Diese Priorisierung hat auch Auswirkungen auf die Analysearten. Während die deutschen Befragten hauptsächlich



Artikel, analytische Beiträge und Studien als wichtigste Produkte nannten, waren dies bei den Befragten aus der Ukraine auch Infografiken, die auf die Advocacy-Funktion ukrainischer Think Tanks und ihr Streben nach politischer Einflussnahme über die Öffentlichkeit hindeuten.

Unterschiede zeigen sich zudem in der Wahrnehmung der für das deutsche Publikum interessanten Themen. Für ukrainische Befragte sind dies das Verhältnis der Ukraine zu Russland, makroökonomische Entwicklungen, Besonderheiten der öffentlichen Meinung und Reformen zur Korruptionsbekämpfung und zur Dezentralisierung in der Ukraine. Deutsche Interviewpartner hingegen betonten, dass für sie Analysen zu Reformprozessen, zur Innenpolitik der Ukraine und zur ruralen Entwicklung sowie zu sozialen Bereichen wie Bildung, Gesundheit, Renten und ähnlichem von besonderem Interesse seien. In den Interviews wurde auch darauf verwiesen, dass die Situation innerhalb der Ukraine unzureichend analysiert werde und man sich stattdessen auf geopolitische Analysen konzentriere. Diese Antworten lassen auf ein offensichtlich großes Interesse an den internen Prozessen des Landes schließen und auf den Wunsch, die Ukraine als eigenständigen Staat und nicht als Schauplatz geopolitischer Machtkämpfe zu verstehen. Dies wiederum bedeutet, dass ukrainische Denkfabriken heute mit einer neuen Herausforderung konfrontiert werden, nämlich dem erhöhten Interesse des ausländischen Fachpublikums an der Ukraine und mit dem Bedarf an aktuellen hochwertigen Analysen über Prozesse im Land.

Aus den Befragungen in Deutschland geht außerdem hervor, dass es interkulturelle Unterschiede gibt, vor allem was das Format öffentlicher Expertenveranstaltungen, die Vortragsweise und die Projektplanung betrifft. In Deutschland dominieren Runde Tische und Podiumsdiskussionen mit drei oder maximal vier Experten, die sowohl untereinander als auch mit dem Publikum diskutieren. In der Ukraine werden hingegen vermehrt Veranstaltungen wie Pressekonferenzen und Podiumsdiskussionen organisiert bei denen mehr Zeit für die Darstellung der eigenen Position aufgewendet wird. Bei Podiumsdiskussionen wird dabei der Fokus auf Vorträge und die Diskussion mit dem Publikum gelegt und

weniger auf die Diskussion zwischen den Podiumsteilnehmern. Auch die Struktur der Vorträge unterscheidet sich. Deutsche Fachleute positionieren sich als Wissenschaftler und bauen ihre Vorträge auf der Grundlage von Fakten, Analysen und Schlussfolgerungen auf. Die Vortragsstruktur vieler ukrainischer Experten charakterisieren die deutschen Befragten als thesenhaft, das heißt auf Botschaften und Behauptungen aufbauend. Eine solche Vortragsweise schwächt die Position eines ukrainischen Experten im deutschen Umfeld, da dadurch der Eindruck von Voreingenommenheit, mangelnder Objektivität und Emotionalität entsteht.

In der Projektplanung liegen die Unterschiede hingegen darin, dass in Deutschland langfristiger geplant wird, während die Planung in der Ukraine als kurzfristig wahrgenommen wird. Dieser Unterschied wird sehr häufig als Barriere für eine Zusammenarbeit angesehen und erfordert praktische Lösungen, um die Prozesse bei gemeinsamen Projekten zu synchronisieren.

## Empfehlungen für ukrainische Think Tanks

*Empfehlungen für die Verbesserung der Wahrnehmung ukrainischer Denkfabriken und Experten in Deutschland:*

- **Struktur des Vortrags:** Für einen Vortrag in Deutschland wird empfohlen, den Forschungscharakter deutscher Denkfabriken zu berücksichtigen und einen Vortrag nicht auf Basis von Behauptungen und Botschaften, sondern auf Fakten und Analysen aufzubauen und erst im Anschluss daran Schlussfolgerungen daraus zu ziehen.
- **Publikationsformat:** Mit Blick auf das deutsche Fachpublikum ist das Publikationsformat von Analysen von Bedeutung. Infografiken ersetzen keine Analyse, sondern sollten ein Policy Paper oder einen wissenschaftlichen Artikel mit ausführlicher Darlegung der Ergebnisse lediglich ergänzen und müssen erläutert werden.
- **Peer Review:** Das Peer Review durch ausländische Experten sollte Bestandteil der Arbeit an



einer bestimmten Veröffentlichung sein, insbesondere, wenn sie für das ausländische Zielpublikum gedacht sind, da es zur Qualität der Analyse beiträgt.

- **Impressum:** Hochwertige Analysen müssen Informationen über den Herausgeber, das Institut, die Autoren, Erscheinungsjahr und -ort und bei Bedarf auch Informationen über die Finanzgeber und das Projekt, in dessen Rahmen die Analyse erschienen ist, enthalten.
- **Themenvielfalt:** Um die Interessen des deutschen Fachpublikums zu bedienen, muss das Spektrum an Themen, zu denen ukrainische Denkfabriken forschen, auf Prozesse innerhalb der Ukraine ausgeweitet und vertieft werden. Publikationen sollten auch auf Englisch übersetzt werden, damit die Inhalte auch den europäischen Experten zugänglich sind. Dabei ist es wichtig, die Analysen für das ausländische Publikum anzupassen und publikumsgerechter zu gestalten, da nur die Übersetzung des Materials, das für das ukrainische Fachpublikum ursprünglich geschrieben wurde, nicht ausreicht.

*Empfehlungen für eine größere Präsenz ukrainischer Denkfabriken im Ausland und den Aufbau systematischer Verbindungen mit europäischen Partnern:*

- **Zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit:** Um die Präsenz ukrainischer Think Tanks im Ausland zu verstärken, wird eine proaktive Öffentlichkeitsarbeit empfohlen, beispielsweise durch das Verschicken von englischsprachigen Newslettern, in denen das jeweilige Zielpublikum explizit beachtet wird. Es ist empfehlenswert, Newsletter nach Themen zu strukturieren, zum Beispiel Politik, Wirtschaft oder Energiesektor.
- **Netzwerkpflege:** Der Kontakt mit europäischen Partnern sollte regelmäßig gepflegt werden, beispielsweise indem man Publikationen zuschickt, auf Newsletter hinweist, zu Veranstaltungen einlädt oder sie als Rezensenten einbezieht.
- **Transparenz:** Um den unabhängigen Charakter der Denkfabrik zu verdeutlichen, wird empfohlen, Informationen über Partner und Geldgeber auf der Webseite anzuführen. Außerdem sollten Informationen zur Gründung des Instituts, Ziele und Tätigkeitsfelder sowie (insofern möglich) auch Informationen über die Verwaltungsmitglieder und das Kuratorium auf der Internetseite zu finden sein, sowie vollständige Kontaktinformationen.
- **Kommunikation:** Eine wichtige Rolle beim Aufbau von Kooperationen spielen bestehende Kommunikationsstandards, die eine Kontaktaufnahme erleichtern. Dazu gehören die eigenen, vollständigen Kontaktdaten in der Signatur von Emails oder auf dem Briefpapier (der Name der Denkfabrik, die eigene Position, Email-Adresse und Webseite).
- **Planung:** Bei der Planung gemeinsamer Veranstaltungen oder Projekte mit deutschen Partnern sollten Planungsunterschiede berücksichtigt werden und Anfragen frühzeitig erfolgen.
- **Diskussionskultur:** Es wird außerdem empfohlen, die Partner auf Unterschiede in der Diskussionskultur und unterschiedliche Veranstaltungsformate wie Pressekonferenzen in der Ukraine hinzuweisen, um Missverständnissen vorzubeugen.
- **Vernetzungsmöglichkeiten:** Um das Interesse an der Ukraine zu stärken und das eigene Netzwerk zu vergrößern, könnten europäischen Partnern und Nachwuchswissenschaftlern Forschungsaufenthalte angeboten werden. Durch solche Formen der Vernetzung könnten auch langfristige Kooperationen entstehen. Dadurch erhalten ausländische Experten zudem die Möglichkeit, die Situation vor Ort selbst zu analysieren und sich mit ukrainischen Experten auszutauschen, was ihre Expertise in Bezug auf die Ukraine erhöhen und den Diskurs über die Ukraine im Ausland qualitativ verbessern würde.

## Anhang 1

### Liste ukrainischer Denkfabriken, die an der Umfrage teilgenommen haben

**Association for Community Self-organization Assistance**

Webseite: [www.samoorg.com.ua](http://www.samoorg.com.ua)

**CEDOS**

Webseite: [www.cedos.org.ua](http://www.cedos.org.ua)

**Center of International Studies at the Odessa Mechnikov State University**

Webseite: [www.cis-onu.com](http://www.cis-onu.com)

**Center for Political Studies and Analysis „Eidos“**

Webseite: [www.eidos.org.ua](http://www.eidos.org.ua)

**Center of Regional Policy Studies**

Webseite: [www.sumynews.com](http://www.sumynews.com)

**Centre of Policy and Legal Reform**

Webseite: [www.pravo.org.ua](http://www.pravo.org.ua)

**Civil Network „OPORA“**

Webseite: [www.oporua.org](http://www.oporua.org)

**Data Journalism Agency**

Webseite: [www.texty.org.ua](http://www.texty.org.ua)

**„Detector Media“**

Webseite: [www.detector.media](http://www.detector.media)

**DiXi Group**

Webseite: [www.dixigroup.org](http://www.dixigroup.org)

**„Europe Without Barriers“**

Webseite: [www.novisa.org.ua](http://www.novisa.org.ua)

**European Dialogue**

Webseite: [www.dialog.lviv.ua](http://www.dialog.lviv.ua)

**Foreign Policy Council „Ukrainian Prism“**

Webseite: [www.prismua.org](http://www.prismua.org)

**Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation**

Webseite: [www.dif.org.ua](http://www.dif.org.ua)

**Institute for Economic Research and Policy Consulting**

Webseite: [www.ier.com.ua](http://www.ier.com.ua)

**Institute of World Policy**

Webseite: [www.iwp.org.ua](http://www.iwp.org.ua)

**International Centre for Policy Studies**

Webseite: [www.icps.com.ua](http://www.icps.com.ua)

**Kharkiv Institute of Social Researches**

Webseite: [www.khisr.kharkov.ua](http://www.khisr.kharkov.ua)

**Resource and Analysis Centre „Society and Environment“**

Webseite: [www.rac.org.ua](http://www.rac.org.ua)

**Ukrainian Center for Independent Political Research**

Webseite: [www.ucipr.org.ua](http://www.ucipr.org.ua)

## Anhang 2

### Ergebnisse der Befragung von Vertretern ukrainischer Denkfabriken

#### 1. Wann wurde Ihre Denkfabrik gegründet?

	Anzahl der Nennungen
Vor 20 Jahren	5
Vor 10 Jahren	6
Vor 5 Jahren	3
Vor weniger als 3 Jahren	2
Anderes	4

#### 2. Aus welchen Gründen wurden Ihre Denkfabrik gegründet? Wählen Sie bitte maximal drei Antwortmöglichkeiten.

	Anzahl der Nennungen
Weil man eine thematische Lücke schließen wollte	13
Weil man Einfluss auf die Politik nehmen wollte	13
Weil sich dadurch Karrieremöglichkeiten und eine berufliche Weiterentwicklung boten	5
Weil man Finanzmittel aus dem Ausland erhalten hatte	5
Weil man die Interessen einer bestimmten Gruppe vertreten wollte	1
Weil man Finanzmittel von der ukrainischen Regierung erhalten hatte	0
Weil man Finanzmittel von der ukrainischen Privatwirtschaft erhalten hatte	0
Anderes	2

#### 3. Welche Kriterien muss eine Organisation erfüllen, um sie als Denkfabrik zu bezeichnen?

	Anzahl der Nennungen
Laufende Forschungsarbeit und Erstellen von Analysen	13
Einflussnahme auf Politik und Entscheidungsfindung	11
Unabhängige und unvoreingenommene Analysetätigkeit	5
Arbeit mit eigenen Fachleuten, die analytische Fähigkeiten haben	4
Arbeit mit wissenschaftlichen Forschungsergebnissen und Dialog mit wissenschaftlichen Organisationen	3
Mit Forschungsmethoden vertraut sein und diese richtig anwenden können	3
Fähigkeit, als Vermittler zwischen staatlichen Institutionen und der Zivilgesellschaft aufzutreten	2
Fähigkeit, Daten in einem für das Zielpublikum geeigneten Format aufzubereiten	1
Stabile und verlässliche institutionelle Strukturen	1
Zeitgemäße Analysen, die einen Bedarf decken	1

#### 4. Wählen Sie bitte die wichtigsten Produkte Ihrer Denkfabrik. Mehrfachnennung möglich

	Anzahl der Nennungen
Infografiken	18
Research Papers	15
Comments (Point of view)	15
Publizistische Materialien	14
Policy Papers	13
Policy Briefs	13
Interviews	11
Umfrageergebnisse	10
Bücher	8
Artikel in wissenschaftlichen Journalen	3
Anderes	3

#### 5. Hat Ihr Think Tank Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Denkfabriken aus EU-Ländern?

	Anzahl der Nennungen
Ja, wir haben Erfahrungen mit Partnerschaften und ein Netzwerk mit ausländischen Partnerorganisationen aufgebaut	3
Ja, wir haben Erfahrungen in der Zusammenarbeit, aber nur punktuell auf Projektbasis	14
Nein, wir haben keine Erfahrungen mit Partnerorganisationen, aber wir beziehen ausländische Experten in unsere Projekte ein	1
Nein, wir haben keine Erfahrungen mit Partnerorganisationen, aber ausländische Think Tanks beziehen unsere Experten in ihre Projekte ein	2
Nein, weder unsere Organisation noch unsere Experten haben Erfahrung in der Zusammenarbeit mit ausländischen Denkfabriken	0

#### 6. Falls Ihre Organisation oder die Experten Ihrer Organisation Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Denkfabriken aus der EU haben, nennen Sie bitte bis zu fünf dieser Organisationen und geben Sie deren Standort an.

	Anzahl der Nennungen
Centre for European Policy Studies (CEPS), Belgien	5
Chatham House, Großbritannien	2
Instytut Spraw Publicznych, Polen	2
Providus, Lettland	2

Anderere Denkfabriken wurden nur einmal genannt.

### 7. Hat Ihre Organisation Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit deutschen Denkfabriken?

	Anzahl der Nennungen
Ja, wir haben Erfahrungen mit Partnerschaften und haben ein Netzwerk mit deutschen Partnerorganisationen	2
Ja, wir haben Erfahrungen in der Zusammenarbeit, aber nur punktuell auf Projektbasis	6
Nein, wir haben keine Erfahrungen mit Partnerorganisationen, aber wir beziehen deutsche Experten in unsere Projekte ein	3
Nein, wir haben keine Erfahrungen mit Partnerorganisationen, aber deutsche Denkfabriken beziehen unsere Experten in ihre Projekte ein	2
Nein, weder unsere Organisation noch unsere Experten haben Erfahrung in der Zusammenarbeit mit deutschen Think Tanks	7

### 8. Falls Ihre Organisation oder die Experten Ihrer Organisation Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit deutschen Denkfabriken haben, nennen Sie bitte bis zu fünf dieser Organisationen.

	Anzahl der Nennungen
Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik e.V. (DGAP)	4
Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP)	3
Institut für Europäische Politik e.V. (IEP)	1
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)	1
Deutsche Stiftung für Internationale Rechtliche Zusammenarbeit (IRZ)	1
Berghof Foundation for Conflict Transformation	1
Europäische Stabilitätsinitiative (ESI)	1
Netzwerk für Osteuropa-Berichterstattung e.V. (n-ost)	1
Polis 180	1
Kultur Aktiv e.V.	1
MitOst e.V.	1
BE Berlin Economics GmbH	1
Ecologic Institut	1
Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit	1
Südosteuropa-Gesellschaft e.V.	1

### 9. Falls Ihre Organisation oder die Experten Ihrer Organisation Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit deutschen Denkfabriken haben, sind im Laufe dieser Zusammenarbeit Probleme aufgetreten? Wenn ja, welche?

	Anzahl der Nennungen
Es sind keine Probleme aufgetreten	6
Übermäßige Bürokratisierung einzelner Schritte	1
Kommunikationsschwierigkeiten aufgrund der unterschiedlichen Arbeitsweise in ukrainischen und deutschen Denkfabriken	1



10. Bemerken Sie einen Unterschied in der Zusammenarbeit mit deutschen Think Tanks und jenen aus anderen EU-Ländern? Wenn ja, geben Sie bitte an, worin Sie diesen Unterschied sehen.

	Anzahl der Nennungen
Nein, wir spüren keinen Unterschied	4
Deutsche Denkfabriken kennen die Region gut und sind oft die Initiatoren für eine Zusammenarbeit bzw. beginnen die Kommunikation	2
Unsere Erfahrungen in der Zusammenarbeit sind zu gering (zu punktuell), um Unterschiede zu konstatieren	1

11. Wenn Ihre Organisation oder die Experten Ihrer Organisation die Möglichkeit hätten, mit deutschen Denkfabriken zusammenzuarbeiten, was genau würde Sie dazu motivieren? Mehrfachnennung möglich.

	Anzahl der Nennungen
Die Möglichkeit, Analysen über die Ukraine einem größeren Publikum zugänglich zu machen	12
Die Möglichkeit, Erfahrungen beim Erstellen von Analysen zu sammeln	11
Die Möglichkeit, Erfahrungen über die Arbeitsweise anderer Denkfabriken zu sammeln	11
Die Möglichkeit, Einfluss auf die Entscheidungen der deutschen Regierung zu haben	9
Die Möglichkeit, mehr über Deutschland zu erfahren und das eigene Wissen in einem konkreten Bereich zu vertiefen	8
Anderes	4

12. Wie würden Sie die Intensität der Zusammenarbeit zwischen ukrainischen und ausländischen Denkfabriken auf einer Skala von 1 bis 5 beurteilen (1 bedeutet eine „kaum vorhandene Zusammenarbeit“, 5 bedeutet eine „intensive Zusammenarbeit“).

	Mittelwert
Intensität der Zusammenarbeit mit Denkfabriken aus <b>allen EU-Ländern</b>	2,8
Intensität der Zusammenarbeit mit <b>deutschen</b> Denkfabriken	2,5

13. Welche Hindernisse stehen Ihrer Meinung nach einer aktiven Zusammenarbeit zwischen ukrainischen Think Tanks und Denkfabriken aus EU-Ländern im Weg? Mehrfachnennung möglich.

	Anzahl der Nennungen
Fehlende finanzielle Mittel für eine systematische Zusammenarbeit	16
Fehlendes Interesse an einer laufenden Zusammenarbeit seitens ausländischer Think Tanks	10
Unzulängliche Informationen darüber, wer als potentielle Partnerorganisation in Frage käme und mit welcher Organisation eine Zusammenarbeit sinnvoll wäre	10
Organisatorische und institutionelle Unterschiede in der Tätigkeit der Denkfabriken	9
Nicht ausreichende Kompetenz und Professionalität ukrainischer Denkfabriken	8
Begrenzt übereinstimmende Themen und Problemstellungen für gemeinsame Studien und Projekte	7
Schwierigkeiten bei der Advocacy der in den gemeinsamen Projekten und Studien erarbeiteten Schlussfolgerungen und Empfehlungen	5

Unterschiedliche Ansätze bei der Durchführung von Untersuchungen/methodische Unterschiede	4
Fehlendes Interesse an einer laufenden Zusammenarbeit seitens ukrainischer Denkfabriken	2
Interkulturelle Unterschiede in der Tätigkeit der Think Tanks	1
Nicht ausreichende Kompetenz und Professionalität ausländischer Denkfabriken-	0
Keine Hindernisse; die bereits vorhandene Zusammenarbeit ist ausreichend	0
Anderes	1

14. Bewerten Sie bitte die Tätigkeit der ukrainischen Think Tanks anhand der untenstehenden Parameter auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 „sehr schlecht“ und 5 „sehr gut“ bedeutet.

	Mittelwert
Arbeit mit einer klar definierten Methodik	2,7
Institutionelle Kapazitäten der Denkfabriken	2,4
Personalverfügbarkeit	2,9
Gesicherte Finanzierung der Forschungstätigkeit	1,9
Fundraising-Kapazitäten	2,7
Projektbegleitende Kommunikation	3,1
Advocacy der Analyseergebnisse	2,8
Einhaltung internationaler Policy-Analysis-Standards beim Erstellen von Analysen	2,7
Einfluss der Analysen auf die Entscheidungsfindung	2,4
Einbeziehen von Stakeholdern beim Erstellen von Analysen	2,8

15. Bewerten Sie bitte die Tätigkeit der Think Tanks in EU-Ländern anhand der untenstehenden Parameter auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 „sehr schlecht“ und 5 „sehr gut“ bedeutet.

	Mittelwert
Arbeit mit einer klar definierten Methodik	3,8
Institutionelle Kapazitäten der Denkfabriken	4,1
Personalverfügbarkeit	4,1
Gesicherte Finanzierung der Forschungstätigkeit	3,8
Fundraising-Kapazitäten	3,9
Projektbegleitende Kommunikation	3,8
Advocacy der Analyseergebnisse	3,8
Einhaltung internationaler Policy-Analysis-Standards beim Erstellen von Analysen	4,2
Einfluss der Analysen auf die Entscheidungsfindung	3,6
Einbeziehen von Stakeholdern beim Erstellen von Analysen	3,9

16. Wer ist Ihrer Meinung nach derzeit der „Hauptkonsument“ der Analysen ukrainischer nichtstaatlicher Denkfabriken? Mehrfachnennung möglich.

	Anzahl der Nennungen
Massenmedien	16
Zivilgesellschaftliche Organisationen	16
Internationale Stiftungen und Organisationen	15
Staatliche Behörden	9
Regionale Behörden	5
Parteien/politische Kräfte	5
Individuelle Auftraggeber	4
Privatwirtschaft	2
Lehranstalten	1
Nichtstaatliche Denkfabriken haben praktisch keine „Konsumenten“	1
Anderes	2

17. Wer ist die Zielgruppe Ihrer Denkfabrik? Mehrfachnennung möglich.

	Anzahl der Nennungen
Staatliche Behörden	16
Internationale Stiftungen und Organisationen	16
Zivilgesellschaftliche Organisationen	15
Massenmedien	13
Regionale Behörden	9
Parteien/politische Kräfte	7
Lehranstalten	5
Individuelle Auftraggeber	4
Privatwirtschaft	3
Anderes	1

18. Welche Mittel und Wege nutzen Sie, um ihre Zielgruppe zu erreichen? Mehrfachnennung möglich.

	Anzahl der Nennungen
Runde Tische und Konferenzen	20
Soziale Medien	19
Online-Publikationen	18
Massenmedien	17
Pressekonferenzen	17
Gedrucktes Material	16
Gespräche mit der Zielgruppe	15
Flashmobs, Kundgebungen	1
Anderes	1

19. Wie viel Einfluss hat Ihrer Meinung nach die Tätigkeit nichtstaatlicher Denkfabriken auf die Public Policy und auf die Entscheidungsfindung in der Ukraine?

	Anzahl der Nennungen
Überhaupt keinen Einfluss	0
Eher keinen Einfluss	5
Wenig Einfluss	14
Großen Einfluss	1

20. Wenn Sie der Meinung sind, dass es derzeit einen solchen Einfluss gibt, wodurch wird dieser erreicht? Mehrfachnennung möglich.

	Anzahl der Nennungen
Dadurch, dass Experten aus den Denkfabriken in die Strategie- und Entscheidungsfindung einbezogen werden	15
Durch die Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen, die ihrerseits Einfluss auf die ukrainische Regierung haben	13
Dadurch, dass staatliche Behörden in unterschiedlichen Bereichen Denkfabriken in konkrete Strategie- und Entscheidungsprozesse einbeziehen	10
Durch den Einfluss auf die öffentliche Meinung über die Massenmedien	10
Dadurch, dass Problemstellungen bei Runden Tischen und Konferenzen mit Regierungsvertretern besprochen werden	8
Durch die Mitarbeit in öffentlichen Gremien und anderen Beratungsorganen der Behörden	5
Dadurch, dass gemeinsam mit anderen nichtstaatlichen Organisationen in unterschiedlicher Form Druck auf die Regierung ausgeübt wird (Kundgebungen, Flashmobs und ähnlichem)	5
Dadurch, dass Experten aus Denkfabriken in Behörden wechseln	4
Dadurch, dass Regierungsbehörden Analysen und Empfehlungen in Auftrag geben	1

21. Welche Wege wählt Ihre Denkfabrik, um Einfluss auf die Public Policy und die Entscheidungsfindung in der Ukraine auszuüben? Mehrfachnennung möglich.

	Anzahl der Nennungen
Runde Tische und Konferenzen mit Vertretern von staatlichen Behörden	19
Erstellen von Analysen mit Empfehlungen für staatliche Behörden	17
Verbreitung der Analysen mittels der Massenmedien	17
Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen, die ihrerseits Einfluss auf die ukrainische Regierung haben	15
Beratungstätigkeit für staatliche Behörden	14
Mitwirken der Denkfabriken bei der Strategie- und Entscheidungsfindung in unterschiedlichen Bereichen	13
Mitarbeit in öffentlichen Gremien und anderen Beratungsorganen der Behörden	8
Verbreitung der Analysen an höhere Lehranstalten in der Ukraine	7
Experten aus Denkfabriken wechseln in staatliche Behörden	2
Organisation von Kundgebungen, Flashmobs und ähnlichem	1
Anderes	1

22. Welche Forschungsbereiche ukrainischer Think Tanks sind Ihrer Meinung nach für ausländische Akteure am interessantesten? Kreuzen Sie bitte alle Forschungsbereiche an, die Ihrer Meinung nach für den jeweiligen Akteur interessant sind.

	EU-Institutionen	Staatliche Behörden/ politische Akteure einzelner EU-Länder	Think Tanks aus EU-Ländern	Think Tanks aus Deutschland	Staatliche Behörden/ politische Akteure aus Deutschland
	Anzahl der «x» in Prozent				
1. Allgemeine Analysen zur Gesellschaft und ihre Entwicklungstendenzen	65%	45%	70%	50%	35%
2. Verfassungsreform	60%	50%	40%	45%	55%
3. Soziologische Untersuchungen	70%	45%	75%	60%	40%
4. Makroökonomische Probleme bei der Entwicklung der nationalen Ökonomie	65%	55%	55%	60%	55%
5. Internationale wirtschaftliche Zusammenarbeit	70%	55%	35%	40%	55%
6. Situation im Donbass und Entwicklungsprognosen	85%	80%	60%	55%	65%
7. Einheit innerhalb der Ukraine	40%	30%	25%	25%	40%
8. Umsetzung des Assoziierungsabkommens mit der Europäischen Union	70%	60%	60%	35%	50%
9. Verhältnis zur Russischen Föderation	75%	75%	85%	75%	70%
10. Energieversorgung in der Ukraine	70%	55%	55%	45%	40%



11. Sicherheitsprobleme und Reform der ukrainischen Streitkräfte	50%	40%	45%	45%	35%
12. Wege und Methoden zur Beilegung internationaler Konflikte	30%	15%	60%	40%	20%
13. Justizreform	70%	55%	55%	45%	35%
14. Exekutivreform	70%	30%	30%	40%	25%
15. Probleme bei der Demokratisierung der Gesellschaft	70%	50%	80%	55%	30%
16. Reformen im Erziehungs- und Bildungsbereich	35%	10%	25%	25%	5%
17. Gesundheitsreform	35%	25%	25%	30%	20%
18. Rentenreform	30%	15%	20%	20%	15%
19. Wahlrecht, Reformierung des Mehrparteiensystems	45%	40%	50%	40%	35%
20. Reformen zur Korruptionsbekämpfung	85%	85%	55%	55%	60%
21. Schaffung eines entwicklungsfördernden Wirtschaftsklimas	60%	55%	40%	30%	55%
22. Menschenrechtssituation	65%	60%	55%	45%	40%
23. Entwicklung der Zivilgesellschaft, Erziehung zu Staatsbürgern	45%	20%	35%	30%	20%
24. Entwicklung der Medien	55%	35%	45%	40%	30%
25. Entwicklung eines Nationalbewusstseins (Sprache, Künste)	20%	10%	5%	15%	10%
26. Probleme nationaler Minderheiten	35%	40%	25%	20%	35%
27. Entwicklungen der Religionen und ihr Einfluss auf die Gesellschaft	15%	20%	25%	25%	15%
28. Ökologie, Umwelt	50%	45%	50%	40%	25%
29. Probleme der ruralen Entwicklung	40%	20%	15%	20%	20%
30. Dezentralisierung und Entwicklung regionaler Selbstverwaltung	80%	75%	50%	55%	55%
31. Reformierung des Wohnbaus	20%	15%	10%	15%	20%

23. Nennen Sie im Folgenden bitte von den oben angeführten Bereichen jene, in denen Ihr Think Tank Analysen anbietet.

	Anzahl der Nennungen
Probleme bei der Demokratisierung der Gesellschaft	8
Dezentralisierung und regionale Selbstverwaltung	7
Nationale Sicherheit und Verteidigung	6
Entwicklung der Zivilgesellschaft, Erziehung zu Staatsbürgern	6

Umsetzung des Assoziierungsabkommen mit der EU	5
Verhältnis zur Russischen Föderation	5
Reformen zur Korruptionsbekämpfung	4
Bildung eines Mehrparteiensystems	4
Allgemeine Analysen zur Gesellschaft und ihre Entwicklungstendenzen	4
Verfassungsreform	4
Situation im Donbass und Entwicklungsprognosen	4
Wahlrechtsreform	4
Wege und Methoden zur Beilegung internationaler Konflikte	4
Soziologische Untersuchungen und Studien zur öffentlichen Meinung	3
Exekutivreform	2
Reformierung der ukrainischen Streitkräfte	2
Schaffung eines entwicklungsfördernden Wirtschaftsklimas	2
Menschenrechtssituation	2
Probleme nationaler Minderheiten	2
Außenpolitik der Ukraine	2
Energieeffizienz	1
Entwicklung der Medien	1
Gewährleistung der Meinungsfreiheit	1
Ökologie	1
Probleme bei der ruralen Entwicklung	1
Einheit innerhalb der Ukraine	1
Entwicklungen der Religionen und ihr Einfluss auf die Gesellschaft	1
Reformen im Erziehungs- und Bildungsbereich	1
Makroökonomische Probleme bei der Entwicklung der nationalen Ökonomie	1
Justizreform	1
Grenzübergreifende Zusammenarbeit	1
Open-Data-Politik	1

24. Wer oder was trägt zum Finanzbudget Ihrer Denkfabrik bei? Kreuzen Sie bitte den zutreffenden Prozentsatz an.

Anteil im Budget in %	0%	weniger als 10%	20%	30%	40%	50%	60%	70% und mehr
Internationale Geldgeber						1	6	13
Ukrainische Geldgeber	2	2		4	2			
Staatliche Behörden	5		1					
Ukrainische Unternehmen	4	1	1					
Internationale Unternehmen	4	2						
Zuwendungen einzelner Bürger	4	2	1					
Mitgliedsbeiträge	4	1						
Anderes	1	1		1				

25. Welche Änderungen würden Sie internationalen Geldgebern bei der Vergabe von finanziellen Mitteln vorschlagen?

	Anzahl der Nennungen
Mehr in die Entwicklung institutioneller Kapazitäten von Denkfabriken zu investieren	8
Gemeinsam mit den Denkfabriken Prioritäten in der Finanzierung erarbeiten und vereinbaren	6
Das Einbringen von Förderanträgen optimieren und die Anforderungen für die Berichte vereinheitlichen	4
Staatliche Behörden der Ukraine durch eine Teilfinanzierung von Projekten zur Zusammenarbeit mit NGOs anregen	3
Das Funktionieren von Kommunikationsplattformen für Geldgeber und Denkfabriken gewährleisten	2
Der Entwicklung von regionalen Denkfabriken mehr Aufmerksamkeit schenken	2
Die Gründung eines Denkfabriken-Netzwerkes anregen	1
Es sind keine Änderungen in der Finanzmittelvergabe nötig	2

26. In welchen Bereichen arbeitet Ihre Denkfabrik überwiegend? Mehrfachnennung möglich.

	Anzahl der Nennungen
Politik	11
Außenpolitik	9
Entwicklung der Zivilgesellschaft	9
Reformierung der öffentlichen Verwaltung	6
Wirtschaft	5
Bildung	5
Korruptionsbekämpfung	5
Soziale Probleme (Arbeitslosigkeit, Renten, soziale Gruppen, die besonderen Schutz brauchen, etc.)	4

Schutz der Menschenrechte	2
Massenmedien	2
Nationale Minderheiten	2
Umwelt	2
Kultur	1
Genderprobleme	1
Anderes	6

27. In welcher Stadt arbeitet Ihre Denkfabrik?

	Anzahl der Nennungen
Kiew	13
Lwiw	3
Odessa	2
Charkiw	1
Tschernihiw	1
Sumy	1

28. Welche ukrainischen Denkfabriken sind für Sie ein Vorbild?

	Anzahl der Nennungen
Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation	5
Razumkov Centre	5
Institute for Economic Research and Policy Consulting	4
Institute of World Policy	3
Centre of Policy and Legal Reform	3
International Centre for Policy Studies	2
DiXi Group	2
Civil Society Institute	1

## Anhang 3

### Liste deutscher Denkfabriken, deren Vertreter befragt wurden

**Bertelsmann Stiftung**

Webseite: [www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

**Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik e.V.**

Webseite: [www.dgap.org/de](http://www.dgap.org/de)

**Deutsche Gesellschaft für Osteuropakunde e.V.**

Webseite: [www.dgo-online.org](http://www.dgo-online.org)

**Europäische Akademie Berlin**

Webseite: [www.eab-berlin.eu](http://www.eab-berlin.eu)

**European Council on Foreign Relations (ECFR)**

Webseite: [www.ecfr.eu](http://www.ecfr.eu)

**Forschungsstelle Osteuropa an der Universität Bremen**

Webseite: [www.forschungsstelle.uni-bremen.de](http://www.forschungsstelle.uni-bremen.de)

**Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit**

Webseite: [www.freiheit.org](http://www.freiheit.org)

**Heinrich-Böll-Stiftung**

Webseite: [www.boell.de](http://www.boell.de)

**Institut für Europäische Politik e.V.**

Webseite: [www.iep-berlin.de](http://www.iep-berlin.de)

**Konrad-Adenauer-Stiftung**

Webseite: [www.kas.de](http://www.kas.de)

**Stiftung Wissenschaft und Politik**

Webseite: [www.swp-berlin.org](http://www.swp-berlin.org)

## Anhang 4

### Liste ukrainischer Denkfabriken und analytischer Plattformen, die von Interviewpartnern in Deutschland erwähnt wurden

#### **Centre of Policy and Legal Reform**

Das Centre of Policy and Legal Reform (CPLR) wurde 1996 gegründet und ist eine ukrainische Denkfabrik, die Reformen in den Bereichen Justiz und Politik in der Ukraine unterstützt. Zu den allgemeinen Zielen gehören die Stärkung der Demokratie, der Rechtsstaatlichkeit sowie der verantwortungsbewussten Regierungsführung.

Webseite: [www.pravo.org.ua](http://www.pravo.org.ua)

#### **Centre UA (United Actions Centre)**

Das Centre UA wurde 2009 gegründet und hat zum Ziel, eine offene pluralistische Gesellschaft aufzubauen, indem Bürgern Instrumente für erfolgreiche Vereinigungen und die Gründung von Plattformen zur Verfügung gestellt werden, und die somit Einfluss auf die Prozesse im Land nehmen können. Zu den erfolgreichsten Projekten zählen unter anderem die Mitwirkung bei der Gründung der Bürgerbewegung «Tschesno» (Ehrlich) und der Plattform Reanimation Package of Reforms.

Webseite: [www.centrea.org](http://www.centrea.org)

#### **Civil Network „OPORA“**

Das zivilgesellschaftliche Netzwerk OPORA ist ein nicht-staatliches und nicht-politisches Netzwerk öffentlicher Aktivisten, das 2006 entstanden ist. Ziel von OPORA ist es, die öffentliche Teilnahme am politischen Prozess in den staatlichen und lokalen Regierungen sowie innovative Methoden bei der politischen Bildungsarbeit zu fördern.

Webseite: [www.oporaua.org](http://www.oporaua.org)

#### **DiXi Group**

Der Think Tank DiXi Group ist seit 2008 mit Forschung und Beratung im Bereich Energie tätig – insbesondere an den Schnittstellen Politik, Öffentlichkeitsarbeit, Sicherheit und Investitionen. Ziel sind sowohl die Analyse von Leistung und Reformen als auch die Stärkung der Transparenz im Energiesektor.

Webseite: [www.dixigroup.org](http://www.dixigroup.org)

#### **Gorshenin Institut**

Das Gorshenin Institute ist eine Denkfabrik, welche zu sozialen und politischen Prozessen in der Ukraine und der Welt forscht. Der Fokus liegt dabei auf den Beziehungen der Ukraine mit der EU, ihrer europäischen Integration und dem demokratischen Prozess.

Webseite: [www.gorshenin.eu](http://www.gorshenin.eu)

#### **Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation**

Die Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation (DIF) wurde 1991 gegründet und gehört zu den führenden Denkfabriken in der Ukraine. Zu den Schwerpunkten der DIF zählen die Analyse der europäischen Integration der Ukraine sowie innenpolitischer Prozesse und die Durchführung von Umfragen. Auf Initiative der DIF entstand die Plattform „Nationalnyj Ekzyt-pol“ (Nationale Hochrechnung), die Soziologen und andere Experten vereint, um Wahlen in der Ukraine zu beobachten.

Webseite: [www.dif.org.ua](http://www.dif.org.ua)

#### **Institute for Economic Research and Policy Consulting**

Das Institute for Economic Research and Policy Consulting (IER) wurde 1999 ursprünglich gemeinsam von ukrainischen Politikern und der Deutschen Beratergruppe gegründet und ist heute ein Think Tank mit Fokus auf Wirtschaftsforschung und Politikberatung.

Webseite: [www.ier.com.ua](http://www.ier.com.ua)



#### **Institute for Euro-Atlantic Cooperation**

Das Institute for Euro-Atlantic Cooperation (IEAC) wurde 2001 gegründet und ist ein Think Tank mit Fokus auf Internationale Beziehungen, Außenpolitik, Europäische Sicherheit und Landesverteidigung.

Webseite: [www.ieac.org.ua](http://www.ieac.org.ua)

#### **Institute of World Policy**

Das Institute of World Policy (IWP) wurde als Denkfabrik 2009 mit dem Ziel gegründet, nicht nur europäische Standards und Praktiken innerhalb der Ukraine zu fördern, sondern auch die Unterstützung ausländischer Meinungsführer sowie EU- und NATO-Beamter für die europäischen und euro-atlantischen Bestrebungen der Ukraine zu erhöhen.

Webseite: [www.iwp.org.ua](http://www.iwp.org.ua)

#### **International Centre for Policy Studies**

Als unabhängige Denkfabrik beteiligt sich das International Centre for Policy Studies (ICPS) seit 1994 an der Analyse und Entwicklung staatlicher Politik. Ziel ist die Förderung von Reformen, demokratischer Staatsführung und sozialer Transformation der Ukraine auf Grundlage der europäischen Integration.

Webseite: [www.icps.com.ua](http://www.icps.com.ua)

#### **International Renaissance Foundation**

Die International Renaissance Foundation (IRF), die auf Initiative vom amerikanischen Investor George Soros 1990 gegründet wurde, ist eine der größten Stiftungen der Ukraine mit dem Ziel, eine offene, partizipatorische und pluralistische Gesellschaft, basierend auf demokratischen Werten, zu fördern. Sie ist Teil des Open Society Foundations Netzwerkes.

Webseite: [www.irf.ua](http://www.irf.ua)

#### **Kyiv International Institute of Sociology**

Das Kyiv International Institute of Sociology (KIIS) wurde im Jahr 1990 gegründet und gehört zu den führenden Meinungsforschungsinstituten der Ukraine. Zu seinen Schwerpunkten zählen Untersuchungen im sozio-ökonomischen Bereich sowie in Politik, Gesundheitswesen und Marketing.

Webseite: [www.kiis.com.ua](http://www.kiis.com.ua)

#### **„Maidan Monitoring“ Information Center**

Das „Maidan Monitoring“ Information Center ist eine NGO zur Förderung der Implementierung verfassungsmäßiger Rechte und Freiheiten sowie zur Unterstützung der Entwicklung der ukrainischen Zivilgesellschaft. Gegründet wurde es 2012 in Charkiw.

Webseite: [world.maidan.org.ua/mmic](http://world.maidan.org.ua/mmic)

#### **Razumkov Centre**

Das Razumkov Centre wurde 1994 gegründet und ist ein Think Tank mit Fokus auf verschiedenen Politikbereichen wie Innenpolitik, Sozialpolitik, Staatliche Verwaltung, Wirtschaftspolitik, Energie sowie Außen- und Sicherheitspolitik. Zu seinen Schwerpunkten gehört auch die Durchführung von Umfragen in der Ukraine. Laut dem „2015 Global Go to Think Tank Index Report“ belegt das Razumkov Centre den fünften Platz unter 90 Denkfabriken Zentral- und Osteuropas.

Webseite: [www.razumkov.org.ua](http://www.razumkov.org.ua)

#### **Reanimation Package of Reforms**

Das Reanimation Package of Reforms (RPR) ist ein Zusammenschluss von 68 führenden ukrainischen NGOs und 23 Expertengruppen, welches als Koordinationszentrum der Entwicklung und Implementierung von Schlüsselreformen seit 2014 in der Ukraine dient und bei der Erarbeitung von Gesetzesentwürfen Hilfe leistet.

Webseite: [www.rpr.org.ua](http://www.rpr.org.ua)

#### **Ukrainian Center for Independent Political Research**

Das Ukrainian Center for Independent Political (UCIPR) wurde 1991 gegründet und beschäftigt sich mit der Analyse sozio-politischer Prozesse sowohl in der Ukraine als auch im Ausland. Zu den Schwerpunkten gehören auch die Analyse der ukrainischen staatlichen Politik hinsichtlich der Krim, die Stärkung der Zivilgesellschaft sowie die Verbesserung der Gesetzgebung im Bereich Zivilgesellschaft und politische Bildungspolitik.

Webseite: [www.ucipr.org.ua](http://www.ucipr.org.ua)

**Ukrainian Centre for European Policy**

Das Ukrainian Centre for European Policy (UCEP) ist eine Denkfabrik mit dem Ziel, Reformen in der Ukraine zu unterstützen um demokratische Entwicklung, nachhaltiges Wirtschaftswachstum und Implementierung des EU-Ukraine Assoziierungsabkommens sicherzustellen.

Webseite: [www.ucep.org.ua](http://www.ucep.org.ua)

**Ukrainian Think Tanks Liaison Office in Brussels**

Das Ukrainian Think Tanks Liaison Office in Brussels ist ein Verband ukrainischer Think Tanks mit dem Ziel, die europäische Integration der Ukraine zu fördern. Der Fokus liegt dabei auf Advocacy, Kommunikation und Aufbau von Partnerschaften innerhalb der Europäischen Union.

Webseite: [www.ukraine-office.eu](http://www.ukraine-office.eu)