



# Forschen und Beraten in der Außen- und Sicherheitspolitik

**EINE ANALYSE DER DEUTSCHEN  
THINK-TANK-LANDSCHAFT**

vorgelegt von Christoph Bertram und Christiane Hoffmann  
in Zusammenarbeit mit: Phineo gAG  
(Julia Nast und Annalena Rehkämper)

IM AUFTRAG VON

**Robert Bosch**  
Stiftung

**STIFTUNG  
MERCATOR**



# Forschen und Beraten in der Außen- und Sicherheitspolitik

EINE ANALYSE DER DEUTSCHEN THINK-TANK-LANDSCHAFT

vorgelegt von Christoph Bertram und Christiane Hoffmann  
in Zusammenarbeit mit: Phineo gAG  
(Julia Nast und Annalena Rehkämper)

IM AUFTRAG VON



STIFTUNG  
MERCATOR



# INHALT

**Vorwort – 7**

**Einleitung: Die Stunde der Think Tanks – 9**

## I. Mapping der deutschen Think-Tank-Landschaft – 11

**Methodischer Ansatz – 11**

**Die Think-Tank-Landschaft als dynamisches Feld – 12**

Akademische Forschungsinstitute – 15

Policy Institute – 15

Activists/Do Tanks – 16

Nebentätigkeits-Think-Tanks – 17

**Die Finanzierung im Wandel – 18**

Unabhängigkeit und Transparenz – 19

**Nachfrage und Wirkung – 19**

Nachfrage durch Politik und Verwaltung – 19

Nachfrage in der außenpolitischen Fach-Community – 20

Nachfrage in den Medien – 22

**Die Perspektive der Fördereinrichtungen – 23**

## II. Wie andere es machen:

Think Tanks in Washington, London und Brüssel – 25

**Washington – 25**

**London – 26**

**Brüssel – 26**

**Unterschiede und Vorteile:**

**Was haben die anderen der deutschen Szene voraus? – 27**

## III. Schwachstellen und Defizite – 29

**Woran es Think Tanks oft fehlt – 29**

**Versäumnisse der AdressatInnen – 31**

**Defizite seitens der Fördernden – 32**

## IV. Empfehlungen – 33

**Think Tanks: wirksamer werden – 33**

**NutzerInnen in Politik und Verwaltung: mehr kommunizieren – 34**

**Fördereinrichtungen: strategische Forschung anregen und begleiten – 34**

**Bauelemente eines neuen Policy Instituts – 35**

Fazit und Ausblick – 36



**Liebe Leserinnen und Leser,**

in einer globalisierten Welt lassen sich die wichtigsten Herausforderungen nicht mehr auf nationaler Ebene lösen. Auch deshalb fördern unsere Stiftungen internationale Verständigung und Kooperation. Gegenseitiges Verständnis und Vertrauen sind die Grundvoraussetzung für erfolgreiche und lösungsorientierte Zusammenarbeit über Ländergrenzen hinweg. In einer komplexen und multipolaren Welt ist diese Kooperation jedoch schwieriger geworden – wie nicht zuletzt die Corona-Pandemie verdeutlicht. Mit der Krise der internationalen regelbasierten Ordnung geht Deutschland sein außenpolitischer Handlungsrahmen zunehmend verloren. Wir verstehen es als wichtige Aufgabe unserer Stiftungen, durch das Schaffen von Wissen und Ideen zur Beratung der deutschen Außenpolitik beizutragen.

Think Tanks sind für unsere internationale Arbeit wichtige Partner. Sie bereiten Daten und Fakten auf, erarbeiten im Austausch mit Entscheidenden aus Politik und Gesellschaft praxisnahe Handlungsempfehlungen und bringen diese gezielt in politische und öffentliche Debatten ein. Frei von tagespolitischen Zwängen können sie umfassende und langfristige Perspektiven einnehmen und als Impulsgeber zur strategischen Weiterentwicklung deutscher Außen- und Sicherheitspolitik beitragen. Als finanzierende Institution mit klar definierten inhaltlichen Interessen hat die Stiftung Mercator Think Tanks selbst gegründet und finanziert zahlreiche Think Tanks in Berlin. Die Robert Bosch Stiftung arbeitet seit Jahrzehnten in verschiedenen Kontexten und Konstellationen mit internationalen Think Tanks zusammen.

Die deutsche Think-Tank-Landschaft ist in den letzten Jahren größer und vielfältiger geworden. Neue Think Tanks wurden gegründet und internationale Think Tanks haben in Deutschland Vertretungen eröffnet. Die sich wandelnde Landschaft hat das Potential, sich zu einer leistungsfähigen Infrastruktur angewandter Forschung und Politikberatung weiterzuentwickeln. Voraussetzung hierfür ist eine reflektierte Diskussion über die Aufgabe, Arbeit, Wirkung, Finanzierung und Struktur von Think Tanks.

Christoph Bertram und Christiane Hoffmann haben in Zusammenarbeit mit Julia Nast und Annalena Rehkämper von Phineo mit der vorliegenden Studie die Grundlage für diese Diskussion geschaffen. Dafür danken wir ihnen herzlich. Die Studie ist die erste umfassende Darstellung außen- und sicherheitspolitischer Think Tanks in Deutschland. Sie zeigt noch bestehende Defizite und Schwachstellen auf und bietet Handlungsempfehlungen zur Stärkung der Wirkung, die sich sowohl an Think Tanks als auch an Fördernde und Nutzende ihrer Arbeit in Politik und Verwaltung richten. Es liegt nun an uns, die Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen der Studie mit den relevanten Personen und Institutionen zu diskutieren.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!



Sandra Breka  
Geschäftsführerin  
Robert Bosch Stiftung



Michael Schwarz  
Geschäftsführer  
Stiftung Mercator





## EINLEITUNG: DIE STUNDE DER THINK TANKS

Auf der Münchner Sicherheitskonferenz im Februar 2014 formulierte der damalige Bundespräsident Joachim Gauck einen neuen Anspruch der deutschen Außen- und Sicherheitspolitik, die Deutschlands gewachsener Bedeutung in der EU und in der Welt seit dem Ende des Kalten Krieges gerecht werden sollte. Mit dem neuen Anspruch verband sich die Forderung nach einer neuen strategischen Kultur im wiedervereinigten Deutschland.

Mehr als sechs Jahre nach Gaucks Rede ist der Bedarf ungebrochen. Die Veränderungen, auf die eine neue deutsche Außenpolitik reagieren muss, kamen zudem viel tiefgreifender und schneller, als damals vorherzusehen war. Mittlerweile stehen die Europäische Einigung, die transatlantische Allianz, ja Demokratie und Rechtsstaatlichkeit in manchen Ländern des Westens in Frage; zwingen der Aufstieg Asiens, die Krise des Multilateralismus sowie globale Herausforderungen von Corona über Migration bis zum Klimawandel Deutschland und Europa, ihre internationale Rolle neu zu bestimmen.

Nach den Jahrzehnten eingeschränkter Souveränität im Kalten Krieg leidet die deutsche Außenpolitik, ungeübt eigene Interessen zu definieren und zu verfolgen, bis heute an einem strategischen Defizit. Mehr denn je bedarf sie deshalb intellektueller Begleitung, um den Umbruch analytisch und vorausschauend zu durchdringen. Mehr denn je sind der Rat und die Kreativität unabhängiger DenkerInnen und Institutionen gefragt, weil sie anders als die offizielle Politik ohne deren Sachzwänge und Beschränkungen die Konsequenzen der Umbrüche in der internationalen strategischen Landschaft benennen und ausloten können. Die ersten Think Tanks überhaupt wurden in Umbruchzeiten nach dem Ersten Weltkrieg gegründet. Heute ist der Bedarf nach unabhängiger Einordnung und Perspektive nicht minder groß. Es ist die Stunde der Think Tanks.

Das gewachsene außenpolitische Gewicht Deutschlands schlägt sich in der Think-Tank-Landschaft nieder: Die Zahl der Forschungsinstitute, die sich in Deutschland mit Außen- und Sicherheitspolitik befassen, ist beeindruckend gewachsen, vor allem in Berlin. Die Landschaft ist – wie ihr Gegenstand – zugleich unübersichtlicher geworden. Bislang fehlt allerdings für Deutschland eine umfassende Darstellung der anwendungsorientierten außen- und sicherheitspolitischen Forschung. Die beiden größten privaten Fördernden in Deutschland, die Stiftung Mercator und die Robert Bosch Stiftung, haben daher im September 2019 ein „Mapping der deutschen Think-Tank-Landschaft“ in Auftrag gegeben, das eine Analyse der in Deutschland tätigen nicht-kommerziellen Einrichtungen leisten soll, die sich mit außen- und sicherheitspolitischen Fragen befassen. Diese Analyse legen wir mit dieser Studie vor.

Unsere Leitfragen waren: Wer macht was, mit welchen Mitteln und welchen Zielen? Was funktioniert, was nicht und warum? Dazu wurde ein Mapping der Think-Tank-Landschaft erarbeitet und unterschiedliche Typen von Instituten entwickelt. In 50 Einzelinterviews mit Think Tanks, Politik und einigen Förderern entstand ein umfassendes Bild der Angebots- und Nachfrageseite, der Methoden, Ziele, Bedarfe und Kritik. Diese eingehende Darstellung und Kategorisierung der verschiedenen Think Tanks leistet Teil I. Teil II liefert eine vergleichende Betrachtung der Think-Tank-Landschaften in Brüssel, London und Washington.

Dieser Bericht will nicht nur einen Überblick verschaffen über das, was ist, er benennt auch Bedarfe, um zu bestimmen, was sein sollte. Teil III beschreibt daher Schwachpunkte und Defizite im Think-Tank-Angebot, aber auch bei den AdressatInnen und Fördernden ihrer Arbeit. Am Schluss liefert Teil IV konkrete Empfehlungen, was Think Tanks, Politik und Fördernde verbessern können, um die Wirksamkeit der Institute zu erhöhen.

Die Bedingungen, unter denen Think Tanks arbeiten, haben sich in den vergangenen Jahrzehnten stark verändert. Die technologische Revolution in der Wissensvermittlung bedroht die Relevanz von Instituten, die sich dem Tempo und den Möglichkeiten der neuen Medien verschließen. Die sozialen Medien beschleunigen und verschärfen die Debatte

auch zu außenpolitischen Themen. Zudem hat der zunehmende Populismus in Teilen westlicher Gesellschaften zu einer ExpertInnenverachtung geführt, die auch die Think Tanks beschäftigt.

Zugleich sind die Erwartungen an Think Tanks gestiegen. Die Konkurrenz der Think Tanks untereinander nimmt zu. Das könnte sich weiter verschärfen, wenn öffentliche und private Mittel durch die Folgen der Corona-Krise knapper werden.

Aber auch andere Einrichtungen treten in Konkurrenz zu den klassischen Think Tanks. So schaffen politische Stiftungen teils neue Abteilungen für strategische Planung. Konferenzen zu sicherheits- und außenpolitischen Fragen werden auch von Stiftungen und internationalen Netzwerkorganisationen wie der Münchner Sicherheitskonferenz organisiert. Auch der Bundesnachrichtendienst versteht sich zunehmend als Berater von Politik. Und manches Ministerium fördert hausinterne Forschungsabteilungen.

Die außenpolitische Kultur in Deutschland ist bis heute von der Erfahrung des Nationalsozialismus und des deutschen Angriffskriegs sowie der historischen Ausnahmesituation des Kalten Krieges geprägt. Deutsche Außenpolitik wird und soll in dieser Tradition verankert bleiben, gleichzeitig verfolgt sie oft einen moralisierenden Ansatz. Das führt zu Scheuklappen und Denkverboten und färbt auf manche außenpolitische Think Tanks ab, die ohnehin Kontroversen und einem strategisch-politischen Ansatz häufig ausweichen.

Gefragt ist deshalb nichts weniger als ein Kulturwandel in der Definition und Umsetzung deutscher Außen- und Sicherheitspolitik. Unsere Hoffnung ist, dass er von Think Tanks angestoßen und befördert wird und dass unsere Empfehlungen in dieser Studie dazu beitragen.

# I. Mapping der deutschen Think-Tank-Landschaft

## METHODISCHER ANSATZ

Was ist ein Think Tank, was ist Außen- und Sicherheitspolitik - und was nicht? Eine eindeutige Abgrenzung ist schwer: Sowohl die Einschätzungen dazu, was Think Tanks im Kern auszeichnet, als auch die Frage, welche Politikfelder zur Außen- und Sicherheitspolitik gehören, sind im Wandel. Think Tanks werden darum im Folgenden explizit als „Moving Target“ verstanden und es wird eine breite Arbeitsdefinition genutzt:

*Think Tanks im Bereich Außen- und Sicherheitspolitik sind nicht-kommerzielle Forschungseinrichtungen, die darauf abzielen, mit ihren Produkten die öffentliche Diskussion und politische Entscheidungen in diesem Feld zu beeinflussen. Think Tanks setzen ihre eigene Forschungs- und Policy Agenda, sind dauerhafte Organisationen und formal unabhängig. Nicht berücksichtigt werden Consulting Firmen, temporäre ExpertInnen-gremien, regierungsinterne Think Tanks, die weisungsgebunden agieren, sowie Institute, die primär Auftragsforschung ausführen.*

Bei der Beschreibung der Think-Tank-Landschaft im Bereich Außen- und Sicherheitspolitik verfolgt die Studie dabei folgendes Erkenntnisinteresse: Was zeichnet die deutsche Think-Tank-Landschaft aus und welche Entwicklungen lassen sich im Zeitverlauf beobachten? Wie unterscheidet sich die Berliner Szene von der in Washington, London und Brüssel? Welche Defizite werden deutlich und was braucht es, um die Landschaft wirksam weiterzuentwickeln?

Methodisch wurden dabei drei Zugänge gewählt: Erstens wurde zur Beschreibung der Think-Tank-Landschaft ein Mapping durchgeführt. Mit Hilfe einer Desktop-Recherche wurden Einrichtungen gesammelt, die von sich selbst oder durch andere als Think Tanks im Bereich Außen- und Sicherheitspolitik bezeichnet werden. Diese Liste wurde mit der Arbeitsdefinition abgeglichen. Für die verbleibenden 24 Einrichtungen wurden Webpräsenzen, Jahresberichte und Leitbilder analysiert und Produkte, Themenschwerpunkte und Finanzierungsformen gesammelt.

Zweitens wurden zur Frage der Wirksamkeit, zu Bedarfen und Defiziten Indikatoren erarbeitet und 50 qualitative leitfadengestützte Interviews geführt. Dabei versteht die Studie Wirkung nicht als direkt messbar, sondern nähert sich dieser über die Untersuchung der Nachfrage nach Analysen, Beratungen und Veröffentlichungen. Die Annahme ist einfach: Wenn die Angebote der Think Tanks nicht genutzt werden, können sie auch nicht wirksam werden. Andererseits erlauben Indikatoren zur Nachfrage aber keine Aussage darüber, ob diese auch tatsächlich zu Meinungs-, Haltungs- oder gar Entscheidungsänderungen beigetragen haben. Es werden drei Dimensionen der Wirksamkeit von Think Tanks unterschieden: Erstens, der direkte Einfluss auf Parlament und Verwaltung; zweitens, der Einfluss auf die Meinungsbildung innerhalb der engeren außenpolitischen Fach-Community, also der interessierten Fachöffentlichkeit aus Think Tanks, Medien, der Zivilgesellschaft, der Wirtschaft, aus Politik und Verwaltung; drittens, die Beeinflussung der breiteren Diskussion in der Öffentlichkeit, die dann wieder Einfluss auf politische Entscheidungen haben kann.

Entsprechend diesen Dimensionen wurden Interviews nicht nur mit Think Tanks (18 Interviews), sondern auch mit Exekutive (9 Interviews), Legislative (7 Interviews) und Medien (3 Interviews) sowie mit Fördernden (obige Interviews mit Exekutive plus 5 Interviews mit Stiftungen) geführt. Zusätzlich fanden drei Gespräche mit weiteren KennerInnen der Szene statt. In den Interviews im Zeitraum von Dezember 2019 bis Mai 2020 wurden dabei bewusst verschiedene Hierarchie-Ebenen und Altersgruppen einbezogen und die Di-

versität der Think-Tank-Landschaft abgebildet. Ergänzt wurden die Gespräche durch zwei Gruppendiskussionen mit jüngeren Think TankerInnen. Die Interviews fanden vertraulich statt. In der Auswertung wurde das Material themenzentriert codiert, und daraus Kategorien und Cluster abgeleitet.

Drittens wurde ein internationaler Vergleich durchgeführt. Dazu wurden Gutachten über die Situation in Washington, London und Brüssel eingeholt, welche die Größe und Qualität der dortigen Think Tanks im Bereich Außen- und Sicherheitspolitik und deren Wirkung auf politische Entscheidungsprozesse sowie für die öffentliche Meinung analysieren.

Die Ergebnisse werden im Folgenden mit Blick auf drei Akteursgruppen dargestellt: Die Angebotsseite der Think Tanks, die mit ihren Produkten und Empfehlungen das außen- und sicherheitspolitische Geschehen in Politik und Öffentlichkeit zu beeinflussen sucht; die AdressatInnen, die in Ministerien, im Parlament oder in den Medien auf die Angebote zurückgreifen; und die Fördereinrichtungen, welche die Arbeit der Think Tanks finanzieren.

## DIE THINK-TANK-LANDSCHAFT ALS DYNAMISCHES FELD

Insgesamt lassen sich 24 Einrichtungen identifizieren, die einem breiten Verständnis von Think-Tank-Arbeit und Außen- und Sicherheitspolitik entsprechen (siehe Abbildung 1).

**ABBILDUNG 1: Liste der Think Tanks der deutschen Außen- und Sicherheitspolitik**

Name	Think Tank Typ <sup>1</sup>	Themenfelder und Regionen im Bereich Außen- & Sicherheitspolitik	Sitz	Gründung <sup>2</sup>	Größe <sup>3</sup> / Personen
Arnold-Bergstraesser-Institut für kulturwissenschaftliche Forschung an der Universität Freiburg	Akademisches Forschungsinstitut	- Transformation staatlicher Strukturen und soziale Konflikte in Entwicklungsregionen	Freiburg	1960	< 50
Leibniz-Institut Hessische Stiftung Friedens- und Konfliktforschung (HSFK)	Akademisches Forschungsinstitut	- Frieden und Sicherheit - Globale und lokale Verflechtungen	Frankfurt am Main	1970	< 250
Institut für Friedensforschung und Sicherheitspolitik an der Universität Hamburg	Akademisches Forschungsinstitut	- Europäische Friedens- und Sicherheitspolitik - Rüstungskontrolle und neue Technologien - Klima und Auswirkung für Sicherheit und Frieden	Hamburg	1971	< 250
Institut für Sicherheitspolitik an der Universität Kiel	Akademisches Forschungsinstitut	- Maritime Strategie und Sicherheit - Internationales Krisenmanagement - Strategische Entwicklung in Asien-Pazifik	Kiel	1983	< 50
Bonn International Center for Conversion (BICC)	Akademisches Forschungsinstitut	- Gewaltkonflikte - Gewalt und Gesellschaft	Bonn	1994	< 250
German Institute for Global and Area Studies (GIGA)/ Leibniz-Institut für Globale und Regionale Studien	Akademisches Forschungsinstitut	- Frieden und Sicherheit in Afrika, Asien, Lateinamerika und Nahost - Wachstum und Entwicklung - Macht und Ideen - Politische Verantwortung und Partizipation	Hamburg	2006	< 250
Zentrum für Osteuropa und internationale Studien (ZOIS)	Akademisches Forschungsinstitut	- Osteuropa, Südkaukasus, Zentralasien - Gesellschafts- und Sozialpolitik - Grenzregionen und Konflikt dynamiken - Migration und Diversität	Berlin	2016	< 50
Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik (DGAP)	Policy Institut	- Geopolitik - Internationale Ordnung - Migration - Sicherheit - Technologie	Berlin	1945	< 250
Institut für Europäische Politik (IEP)	Policy Institut	- Europäische Außen- und Sicherheitspolitik - EU und Türkei	Berlin	1959	< 50

Name	Think Tank Typ <sup>1</sup>	Themenfelder und Regionen im Bereich Außen- & Sicherheitspolitik	Sitz	Gründung <sup>2</sup>	Größe <sup>3</sup> / Personen
Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP)	Policy Institut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deutsche Außen- und Sicherheitspolitik</li> <li>- EU</li> <li>- Rüstung und Rüstungskontrolle</li> <li>- Türkei</li> <li>- USA, Lateinamerika</li> <li>- Asien</li> <li>- Naher/Mittlerer Osten, Afrika</li> <li>- Osteuropa</li> </ul>	Berlin	1962	<250
Bertelsmann Stiftung	Policy Institut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Europäische Außen-, Sicherheits- und Wirtschaftspolitik</li> </ul>	Gütersloh	1977	>250
CAP – Centrum für angewandte Politikforschung an der Universität München	Policy Institut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Globale Transformationsprozesse</li> <li>- Europa</li> </ul>	München	1995	< 50
Global Public Policy Institute (GPPi)	Policy Institut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frieden und Sicherheit</li> <li>- Internationale Ordnung</li> <li>- Humanitäre Hilfen</li> <li>- Menschenrechte und Demokratie</li> <li>- Migration</li> <li>- Technologie</li> </ul>	Berlin	2003	< 50
Stiftung Neue Verantwortung	Policy Institut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internationale Cybersicherheitspolitik</li> <li>- Künstliche Intelligenz</li> <li>- Autonomie in Waffensystemen</li> </ul>	Berlin	2008	< 50
Mercator Institute for China Studies (MERICS)	Policy Institut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- China in der Welt</li> <li>- Deutsche China-Politik</li> </ul>	Berlin	2013	< 50
Jacques Delors Centre	Policy Institut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Außen- und Sicherheitspolitik</li> <li>- Digitales Europa</li> <li>- Institutionen und Demokratie</li> <li>- Migration</li> <li>- Wirtschaftspolitik</li> </ul>	Berlin	2014	< 50
The German Marshall Fund of the United States (GMF)	Transnationales Policy Institut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transatlantische Beziehungen</li> </ul>	Berlin	1972	< 250
European Stability Initiative (ESI)	Transnationales Policy Institut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Europäische Asylpolitik</li> <li>- Flucht und Migration</li> </ul>	Berlin	1999	< 50
European Council on Foreign Relations (ECFR)	Transnationales Policy Institut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Europäische Außen- und Sicherheitspolitik</li> <li>- Digitalpolitik</li> <li>- Europäische Souveränität</li> <li>- Mittlerer Osten/Nordafrika</li> <li>- Asien</li> </ul>	Berlin	2007	<250
Centre for European Reform (CER)	Transnationales Policy Institut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brexit</li> <li>- EU Reform</li> <li>- Europäische Außen- und Sicherheitspolitik</li> </ul>	Berlin	2018	< 50
Das Progressive Zentrum	Activist/Do Tank	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Europa und die Welt</li> <li>- Internationale Beziehungen</li> <li>- Transatlantische Beziehungen</li> </ul>	Berlin	2007	< 50
European Democracy Lab	Activist/Do Tank	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alternative Konzepte für die politische Ordnung Europas</li> <li>- Europa der Regionen</li> <li>- Kultur</li> </ul>	Berlin	2014	< 10
Polis180	Activist/Do Tank	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Europäische Außen- und Verteidigungspolitik</li> <li>- Globale Fragen</li> <li>- USA, Lateinamerika, Osteuropa</li> </ul>	Berlin	2015	< 50
Zentrum Liberale Moderne	Activist/Do Tank	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherheit im Wandel</li> <li>- Europas Osten</li> <li>- Zukunft der liberalen Demokratie</li> </ul>	Berlin	2017	< 50

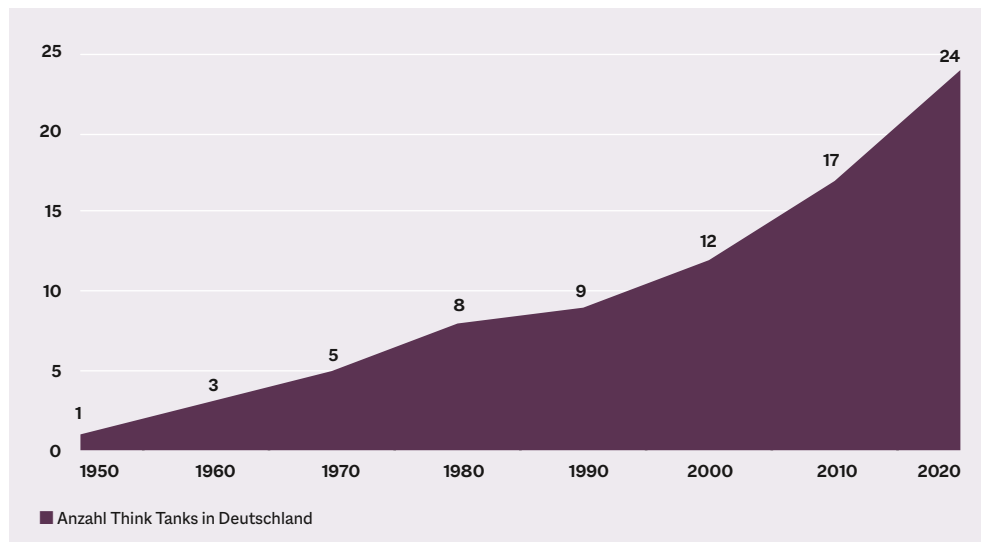
1 Erläuterung siehe S. 15 ff.

2 Bezieht sich bei den Transnationalen Policy Instituten auf die Gründung einer Dependence in Berlin; für alle anderen: Erstgründung unter aktuellem Namen, auch wenn sich die Rechtsform der Institute im Laufe der Zeit verändert hat.

3 Die Größe bezieht sich auf die Anzahl der Mitarbeitenden, die auf den Websites der Think Tanks benannt werden und ist entsprechend unter Vorbehalt zu betrachten, da z.B. unterschiedliche Stellenanteile nicht berücksichtigt werden. Bei den Transnationalen Policy Instituten wurden die Mitarbeitenden aller Standorte einbezogen. Die Größeneinteilung orientiert sich an den EU Empfehlungen zur Kategorisierung von kleinen und mittleren Unternehmen.

Die Szene ist konstant gewachsen, besonders seit dem Beginn des Jahrtausends. In dieser Zeit hat sich die Zahl der Institute noch einmal verdoppelt (siehe Abbildung 2). „Der ganze Bereich in Berlin ist explodiert“, beschreibt es eine Interviewpartnerin.

ABBILDUNG 2: Entwicklung der absoluten Anzahl der Think Tanks im Zeitverlauf (N=24)



Die Think-Tank-Landschaft wächst aber nicht nur, sie differenziert sich auch aus. In vielem ähneln sich die Produkte und Angebote der Institute. Es zeigen sich fünf Cluster: Forschung und Analyse, Beratungsangebote, Vernetzung und Debatte, Kompetenzentwicklung sowie Outreach. Dabei bedienen nicht alle Think Tanks sämtliche dieser Tätigkeitsfelder.

**Forschung und Analyse:** Die umfassende Analyse ist die Grundlage der Think-Tank-Arbeit; diese kann in längeren Studien resultieren, bildet aber vor allem das Fundament für weitere Angebotsbereiche.

**Beratungsangebote:** Beratung findet durch schriftliche Produkte, wie Policy Briefs, Visualisierungen oder Schaubilder statt; zudem bieten fast alle Think Tanks vertrauliche Settings für einzelne Personen oder Gruppen an, etwa in bi- oder trinationalen Dialogen, Studiengruppen sowie in 1.5 oder Second-Track-Formaten. Auch leisten Think Tanks Beratung in Gremien und Ausschüssen.

**Vernetzung und Debatten:** Die meisten Think Tanks bieten Veranstaltungen an, in denen die außenpolitische Community sich austauschen kann. Die Gestaltung der Fachdebatte findet aber auch über Meinungsbeiträge wie Op Eds oder die sozialen Medien statt, die zwar öffentlich zugänglich sind, aber vornehmlich von einer interessierten Fachöffentlichkeit verfolgt werden.

**Kompetenzentwicklung:** Vereinzelt werden Think Tanks im Bereich der Kompetenzentwicklung tätig; dazu bieten sie Summer Schools oder Fortbildungen an, entwerfen Lehrgänge für zukünftige Führungskräfte oder beteiligen sich an der DiplomatInnenausbildung.

**Outreach:** Schließlich offerieren fast alle Think Tanks zumindest ein Minimum an Angeboten für die breitere Öffentlichkeit. Dies umfasst beispielsweise die Präsenz in Medien, etwa die Einordnung von Ereignissen im Fernsehen oder Radio. Einige wenige machen zudem Angebote im Sinne der politischen Bildung, etwa an Schulen, oder verbinden ihre Veranstaltungen und Angebote mit Kunst und Kultur, um ein breiteres Publikum zu erreichen.

Hinter den ähnlichen Portfolios zeigen sich jedoch verschiedene Selbstverständnisse und Wirkungsweisen der Think Tanks. Diese werden im Folgenden in drei Think-Tank-Typen beschrieben, wobei sich in der Praxis natürlich Zwischentypen finden oder Organisationen ihr Selbstverständnis verändern. Dabei weichen wir bewusst von der häufigen Unterscheidung zwischen akademischen und advokatorischen Einrichtungen ab. Think Tanks werden nicht entlang von „Neutralität“ oder „Parteilichkeit“ beschrieben, sondern es werden Muster im Selbstverständnis aufgezeigt.

### **Akademische Forschungsinstitute**

Akademische Forschungsinstitute zeichnen sich durch die Betonung der eigenen Wissenschaftlichkeit und ihre Anbindung an akademische Diskurse aus. Zentrale Zielgruppe ist immer auch die wissenschaftliche Community. Dies wird in der Themensetzung, aber auch durch Beiträge in wissenschaftlichen Journalen deutlich. Neben Wissenschaft sind Politik, Verwaltung, Öffentlichkeit und Zivilgesellschaft Zielgruppen, die aber nicht die Ausrichtung der Arbeit bestimmen. Dieser Typus ähnelt am ehesten dem, was andere als „Universitäten ohne Studierende“ beschrieben haben.

Wirkung wird hier im Sinne des „Wissenstransfers“ gedacht. Entsprechend besteht oftmals Zurückhaltung, was die Selbstbeschreibung als Think Tank betrifft: „Wir sind ein sozialwissenschaftliches Forschungsinstitut mit Think-Tank-Funktionen“, insistiert die Leitung eines solchen Instituts. Ziel ist es nicht per se, neue Lösungen für die Politik zu erarbeiten, sondern Fachwissen für die Debatte zur Verfügung zu stellen und darauf basierend Empfehlungen abzugeben. Akademische Forschungsinstitute können durchaus hilfreiche Produkte für außen- und sicherheitspolitische Fragen liefern – es ist aber nicht der Kern ihres Selbstverständnisses. Die Distanz zum politischen Prozess spiegelt sich auch in den bearbeiteten Themen. Diese werden nach eigener Schwerpunktsetzung mit Bezug auf akademische Debatten ausgewählt. Dabei ist der Forschungsrahmen oftmals langfristig ausgerichtet. Dies führt dazu, dass häufig langsamer auf aktuelle Themen reagiert wird.

Akademische Forschungsinstitute wählen ihre Mitarbeitenden nach wissenschaftlichen Kriterien und Qualifikationen aus. Die meisten Mitarbeitenden sind promoviert; teilweise unterrichten sie parallel über Doppelberufungen oder als Privatdozierende an Universitäten.

### **Policy Institute**

Policy Institute sehen sich dagegen im Kern als Beratende von Politik und Verwaltung. Daneben spielen die außenpolitische Community und die (sozialen) Medien als Multiplikator eine wichtige Rolle. Policy Institute sind dabei nicht ideologisch orientiert, haben aber klare Standpunkte. Es lassen sich unterschiedliche Ausprägungen in ihren Wirkungsweisen erkennen.

„Klassische“ Policy Institute sind durch eine eher analytisch-informative Wirkungsweise gekennzeichnet, die sich in der Art der Beratung und in ihren Produkten ausdrückt und teilweise in einer akademischen Sprache niederschlägt. Dabei stehen diese Institute zwar eng im Kontakt mit Politik und Verwaltung, wahren aber in ihrem Selbstverständnis eine gewisse Distanz: „Für einen Beitrag zum rationalen Diskurs innerhalb der Regierung beginnst du nicht bei deren eigenen Inhibitionen, sondern bei Fachwissenschaftlern und deren Idee“, wie es einer ihrer Vertreter formuliert. Empfehlungen beziehen sich entsprechend auf das fachlich Notwendige und Wünschenswerte und sind nicht von vornherein durch politische Sachzwänge beschränkt.



Andere, zumeist jüngere Policy Institute, positionieren sich in ihrer Beratung stärker politisch-strategisch und sind bemüht, Lösungen für spezifische Probleme zu entwickeln. Nähe zu den AdressatInnen und die Berücksichtigung der Mechanismen der Politik sind für diese Institute entscheidend, um die Ausgangslage zu verstehen und Ideen schnell und direkt einspielen zu können.

Nicht zuletzt infolge des Brexits haben sich zunehmend Transnationale Policy Institute in Berlin angesiedelt. Ihre Wirkungsweise entspricht der von jüngeren Policy Instituten. Sie unterhalten Büros in mehreren Ländern, sind entsprechend vernetzt und können, besser als deutsche Think Tanks, durch paneuropäische und multiperspektivische Zusammenarbeit AkteurInnen und Informationen zusammenzubringen. Je nach Ausrichtung kann dies in eine stärker politisch-strategische Beratung oder in advokatorischem Eintreten für konkrete politische Lösungen münden.

Alle Policy Institute richten ihre Arbeit an politischen Entwicklungen aus: „Wir suchen nach den Problemen, von denen wir glauben, dass sie die brennendsten sind“. Manche Produkte setzen neben schnell verfügbaren, kurzen Analysen auf Grafiken und Visualisierungen. Beratung ist oft besonders wirksam, wenn spezifische Aufgaben in den Ministerien erst angedacht werden. Methoden wie Prognosen, Foresight und Forecasting werden darum zunehmend interessant, ebenso wie Big Data und die Auswertung von Bevölkerungsumfragen. Dabei sind die Transnationalen und jüngeren Policy Institute hier oft innovativer als manches „klassische“ Policy Institut.

Die Mitarbeitenden der Policy Institute sind nicht mehr nur akademische WissenschaftlerInnen, sondern verstehen Relevanzen und Logiken der Zielgruppe, können entsprechend kommunizieren und sind oftmals stärker politisch motiviert.

### **Activists/Do Tanks**

Activists/Do Tanks verstehen sich als MitgestalterInnen der Debatten in der außenpolitischen Community und in der breiteren Öffentlichkeit, wollen fehlende Perspektiven einspielen und neue Themen setzen. Alle stehen für eine Stärkung demokratischen Engagements und sehen den zivilgesellschaftlichen Dialog als notwendige Voraussetzung europäischer Integration. Es handelt sich häufig um kleine Organisationen jüngeren Datums, die die Zusammenarbeit mit Externen zu einem zentralen Prinzip machen. Häufig tragen sie ihre Mission im Namen und sind stark durch einzelne Personen geprägt, die sie als „Public Intellectuals“ gegründet haben. Ihre Ansätze und oft unkonventionellen Formate bieten auch für andere Think Tanks Anregungen.

Activists/Do Tanks sind dabei oft nur mittelbar an konkreten Beiträgen zu deutscher Außen- und Sicherheitspolitik interessiert. Im Fokus stehen Themen und Perspektiven, die aus ihrer Sicht zu wenig zu Wort kommen. Do Tanks trennen dabei nicht unbedingt zwischen Innen- und Außenpolitik. Einige begeben sich mit Recherchen und Veranstaltungen bewusst in die breitere Öffentlichkeit. Sie wollen die Stimmen von BürgerInnen, die nicht primär außenpolitisch interessiert sind, in die Politik zurückzutragen und „im Dialog die Zukunftsaagenda [...] gestalten“.

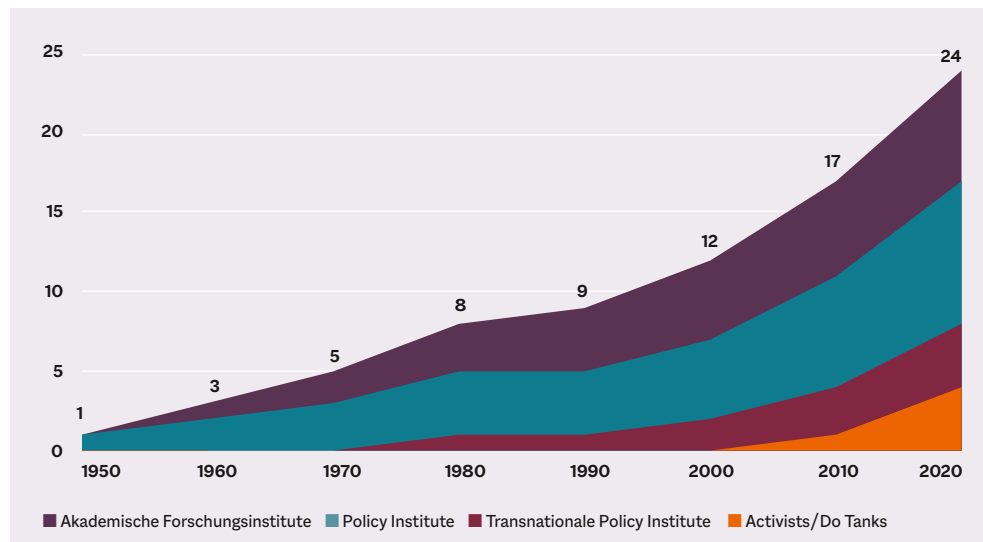
Ihre Arbeitsweise ist durch Partizipation und Zusammenarbeit mit externen Fellows, ExpertInnen oder anderen Organisationen gekennzeichnet. Dies entspricht zum einen ihren begrenzten finanziellen Möglichkeiten, soll aber vor allem innovative Schlagkraft durch die Zusammenarbeit mit Wissenschaft, Politik, NGOs, Zivilgesellschaft und Medien produzieren. „Wir schaffen Denkräume, wo man sich informell begegnet, mit klugen Leuten sprechen kann. Hier finden dann im geschützten Raum Strategiedebatten statt, Meinungsbildung, Brainstorming zu neuen Ideen“, erklärt ein Think Tanker. Dazu werden gelegentlich auch ungewöhnliche Formate gewählt und auf Kunst und Kultur gesetzt.

In Do Tanks arbeiten Personen, die „BrückenbauerInnen“ sein wollen und mit verschiedenen AkteurInnen kommunizieren und Ideen entwickeln können. Oftmals spielen hier sichtbare, meinungsstarke Persönlichkeiten eine Rolle.



Im Zeitverlauf zeigt sich: Neben die Akademischen Forschungsinstitute und Policy Institute treten spätestens seit dem Beginn der 2000er auch Transnationale Policy Institute und Activists/Do Tanks hinzu (Abbildung 3).

ABBILDUNG 3: Entwicklung der absoluten Anzahl der Think-Tank-Typen im Zeitverlauf (N=24)



### Nebentätigkeits-Think-Tanks

Neben den „hauptamtlichen“ Think Tanks tragen in Deutschland eine Reihe anderer Einrichtungen zur außen- und sicherheitspolitischen Expertise bei. Dies betrifft zum einen Organisationen, die wie die Münchner Sicherheitskonferenz oder die Körber-Stiftung primär internationale Treffen zu außen- und sicherheitspolitischen Fragen veranstalten und den Teilnehmenden dazu Begleitdokumente zur Verfügung stellen, zum anderen die deutschen politischen Stiftungen mit ihren Auslandsbüros.

Die KonferenzveranstalterInnen haben den „hauptamtlichen“ Think Tanks eine erhebliche „convening power“ und die entsprechenden Mittel voraus, um hochrangige RegierungsvertreterInnen, PolitikerInnen und Fachleute aus Wissenschaft und Medien zusammenzubringen. Sie sind zu einer Art „Pflichtveranstaltung“ für die außenpolitische Community in Deutschland und darüber hinaus geworden. Sie verstehen sich in der Mehrzahl nicht als Einrichtungen mit eigenen Forschungsaussagen, sondern als „Foren für die Debatte über Außenpolitik“, wie es die Leitung einer solchen Einrichtung beschreibt.

Die deutschen Parteistiftungen sind eigenständige, an dem politischen Programm ihrer Parteien orientierte Einrichtungen. Ihre Aufgaben reichen von politischer Bildungsarbeit und Studienförderung bis hin zu aktiver Unterstützung deutscher Entwicklungspolitik. Sie werden zu rund 90% aus dem Bundeshaushalt, vor allem dem Entwicklungsressort, finanziert. Die Stiftungen unterhalten einen umfangreichen MitarbeiterInnenstab und eigene Vertretungen in europäischen und außer-europäischen Ländern und veröffentlichen Expertisen, unter anderem auch zu außenpolitischen Fragen. Die politischen Stiftungen heben allerdings selbst ihre parteipolitische Positionierung als entscheidenden Unterschied zu den hauptamtlichen, politisch unabhängigen Think Tanks hervor. Konkret bedienen sie vorrangig AkteurInnen aus der jeweils eigenen Partei und den ihr nahestehenden Organisationen, auch wenn sie mit ihren Veröffentlichungen auch die interessierte Fachöffentlichkeit erreichen. Einige der politischen Stiftungen sind dabei, ihre Planungs- und Strategiekapazitäten im außen- und sicherheitspolitischen Bereich auszubauen.

## DIE FINANZIERUNG IM WANDEL

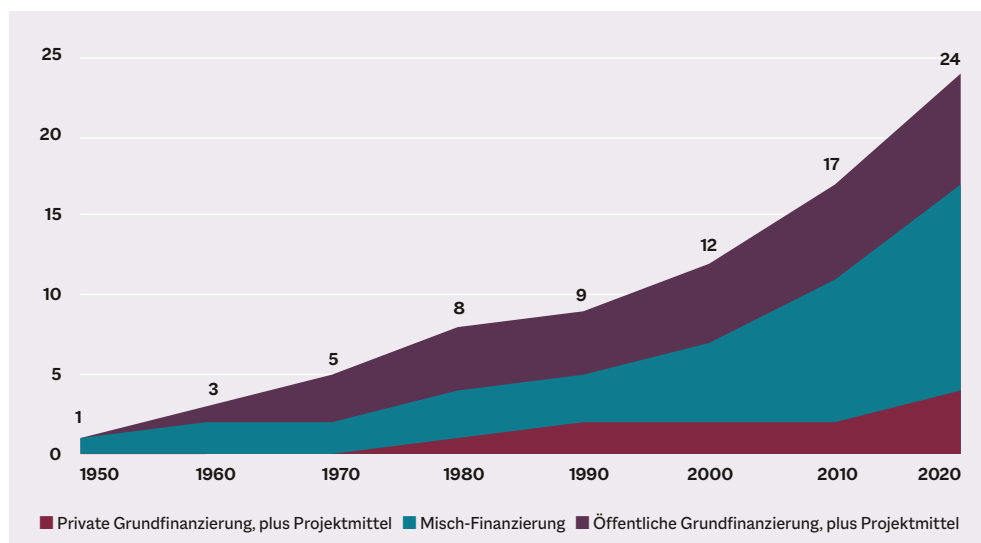
Think Tanks im Bereich Außen- und Sicherheitspolitik arbeiten mit unterschiedlichen finanziellen Modellen. Es finden sich drei Cluster:

Ein Teil der Think Tanks verfügt über eine institutionelle Förderung durch Bund und Länder, die mindestens 50% der Gesamtkosten trägt. Zudem werden Drittmittel durch öffentliche Förderung oder durch Stiftungsgelder eingeworben. Teilweise existieren auch Freundeskreise, die zusätzliche Mittel in Form von Mitgliedsbeiträgen oder Spenden beitragen. Vor allem Akademische Forschungsinstitute werden institutionell durch Bund und Länder gefördert, etwa die Leibniz-Institute oder Einrichtungen, die als An-Institute an Universitäten angedockt sind. Es finden sich aber auch Policy Institute, die über eine institutionelle Förderung gut abgesichert sind. Das gilt vor allem für die Stiftung Wissenschaft und Politik, die als Dienstleister des Bundes voll aus dem Bundeshaushalt finanziert wird.

Der Großteil der Think Tanks hängt jedoch von einer kombinierten Finanzierung ohne oder mit minimaler institutioneller Förderung ab. Diese Misch-Finanzierung setzt sich aus Projektfinanzierungen durch öffentliche Geldgeber, durch private Stiftungen oder auch durch internationale Organisationen wie die UN oder die EU zusammen. Spenden von Unternehmen oder Einzelpersonen sowie Mitgliedsbeiträge kommen in geringem Umfang ebenfalls vor. Das Modell der Misch-Finanzierung findet sich vor allem bei Policy Instituten und Activists/Do Tanks. Dabei zeigt sich bei den Transnationalen Think Tanks zum Teil ein höherer Anteil von Unternehmensspenden. Auch in anderen Policy Instituten wird zunehmend diskutiert, ob und in welcher Form die Wirtschaft als Finanziererin der Think-Tank-Arbeit stärker genutzt werden könnte. Bei den Activists/Do Tanks ist die Finanzierung oftmals besonders prekär; hier wird manchmal auch auf eigene Mittel zurückgegriffen.

Daneben finden sich Einrichtungen, die primär durch private Stiftungsmittel finanziert sind. Während eine private Grundfinanzierung für die deutsche Think-Tank-Landschaft lange Zeit eher unüblich war, werden private Stiftungen zunehmend bedeutsam, auch bei Think Tanks der Außen- und Sicherheitspolitik.

ABBILDUNG 4: Die Finanzierungsmodelle der Think Tanks im Zeitverlauf (N=24)



### **Unabhängigkeit und Transparenz**

Wer Politik beraten will, muss sich der Frage stellen, wie und von wem seine Arbeit finanziert wird und ob sie dadurch inhaltlich beeinflusst wird. Auch wenn diese Frage schon immer relevant war, scheint sie aktuell an Bedeutung zu gewinnen. Dies liegt an dem international gestiegenen Interesse an Deutschland. Die Zunahme an rechtspopulistischen Parteien in europäischen Parlamenten führt zudem zu einer größeren Skepsis gegenüber der Abhängigkeit von öffentlichen Mitteln, die in Deutschland lange Zeit als Garant für Unabhängigkeit galten. Aber auch die Abhängigkeit von der Finanzierung durch Wirtschaft oder Stiftungen kann dazu führen, dass Think Tanks sich den vermeintlichen Präferenzen der Fördernden anpassen und dadurch Themen aus dem Fokus ihrer Arbeit fallen. Vor diesem Hintergrund diskutieren Think Tanks, welche Fördermodelle ihre inhaltliche Unabhängigkeit am besten sichern. Die meisten veröffentlichen inzwischen die Quellen ihrer Einkünfte, andere erwägen Quoten, damit einzelne Unternehmen oder Industriezweige nicht den Großteil des Gesamtbudgets stellen. Daneben erwägen Think Tanks, nach welchen Kriterien sie Fördermittel grundsätzlich ablehnen sollten (Fundscreening).

## NACHFRAGE UND WIRKUNG

Das Mapping zeigt: Die Landschaft der Think Tanks wächst und wird diverser. Zugleich kommen aber konkurrierende AkteurInnen hinzu, und schnelle Analysen in sozialen Medien gewinnen an Bedeutung. Verlieren Think Tanks vor diesem Hintergrund ihre Wirkung?

Ob und wie Think Tanks die politische Diskussion oder gar politische Entscheidungen beeinflussen, lässt sich nicht direkt nachweisen. Politik ist stets das Ergebnis vielfältiger Einwirkungen. Es kann daher bei der Bewertung der Wirkung nur um Annäherungen gehen. Hier ist die Nachfrage ein hilfreicher Ansatzpunkt, der indirekte Rückschlüsse auf Wirkungen erlaubt. Dazu werden drei Dimensionen betrachtet:

- Wird die Beratung der Think Tanks von Politik und Verwaltung nachgefragt?
- Beachtet die außenpolitische Community ihre Analysen und Empfehlungen?
- Sind Think Tanks in den Medien präsent und prägen sie die öffentliche Debatte?

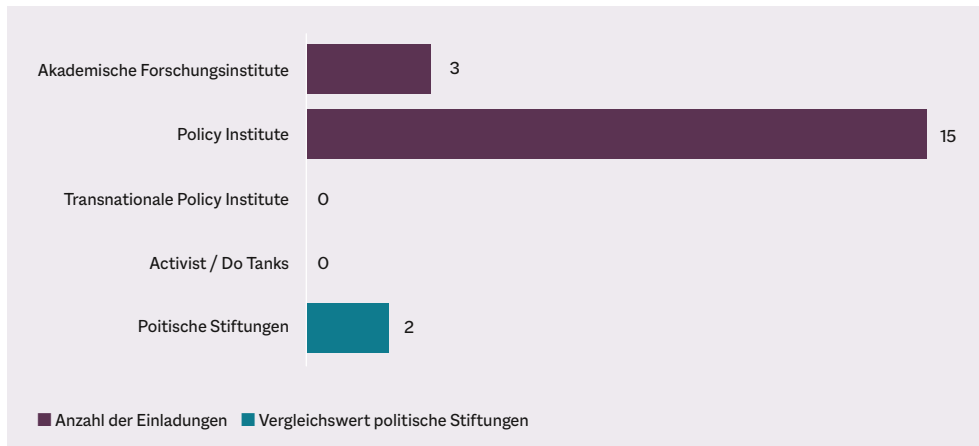
### **Nachfrage durch Politik und Verwaltung**

In Parlament und Ministerien sind vor allem die etablierten Einrichtungen bekannt. Aber auch jüngere und Transnationale Policy Institute wurden in unseren Interviews häufig erwähnt - und oft lobend hervorgehoben. Activists/Do Tanks scheinen für Politik und Administration eine geringe Rolle zu spielen. Geschätzt werden dagegen vielfach Think Tanks aus den USA und Großbritannien.

Abgeordnete beschreiben, wie Think Tanks an ihrer Meinungsbildung beteiligt sind: „Habe ich komplett meine Position geändert? Das glaube ich nicht - aber gemeinsam eine Haltung im Gespräch entwickelt? Das schon!“ Think Tanks sind bei ParlamentarierInnen gefragt, um sich in neue Themen einzuarbeiten oder Fakten zu überprüfen. Auch strategische Einordnungen und konkrete Empfehlungen, wie einige Policy Institute sie anbieten, werden geschätzt.

In den formalen Beratungsprozess sind Think Tanks über die Einladung in Ausschüsse des Bundestages eingebunden. Hier vertreten zu sein, kann als Hinweis auf Relevanz und Gelegenheit zur Einflussnahme dienen. Dazu wurde erhoben, wie häufig die im Mapping vertretenen Think Tanks im Jahr 2019 in relevante (Unter-)Ausschüsse eingeladen wurden. Im Auswärtigen Ausschuss, dem Ausschuss für Menschenrechte und humanitäre Hilfe sowie dem Verteidigungsausschuss waren Policy Institute besonders gefragt (Abbildung 5). Hier dominieren die etablierten Einrichtungen mit breitem Themenprofil sowie einige der jüngeren Policy Institute. Bemerkenswerter Weise werden die Transnationalen Think Tanks nicht in die Ausschüsse eingeladen, obwohl sie von Abgeordneten häufig als wichtige GesprächspartnerInnen benannt werden.

**ABBILDUNG 5: Absolute Anzahl von Auftritten in relevanten Ausschüssen im Jahr 2019**



Insgesamt wird aber nur ein relativ geringer Anteil von Think Tanks überhaupt in Ausschüsse eingeladen. Auch bei den Policy Instituten sind es nur 44% aller Institute, bei den Akademischen Forschungsinstituten 43% (siehe Abbildung 6).

**ABBILDUNG 6: Relative Präsenz in Ausschüssen nach Think-Tank-Typen im Jahr 2019**



Auch in den Ministerien wird die Wirkung von Think Tanks allenfalls als indirekt und langfristig beschrieben: „Viel mehr als in konkreten Einzelfällen fließt das Expertenwissen ständig in die außen- und sicherheitspolitischen Entscheidungsprozesse ein, die sich über längere Zeiträume entwickeln.“ Dabei sind direkte Gespräche das zentrale Vermittlungsinstrument: „Einflussnahme passiert in Beziehungen und im direkten Kontakt; das ist wichtiger als bestimmte Produkte“, formuliert ein Entscheidungsträger.

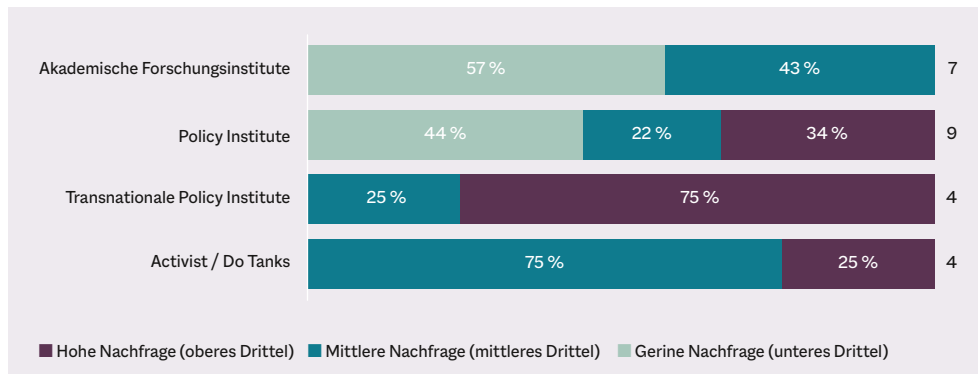
#### Nachfrage in der außenpolitischen Fach-Community

Welche Rolle spielen Think Tanks darüber hinaus für die Meinungsbildung innerhalb der außenpolitischen Fach-Community? Ein wichtiges Forum sind hier die sozialen Medien. Wie ein Think Tanker erklärt: „Social Media nutzen wir nicht, um bottom-up politische Willensbildung zu organisieren - wir erreichen darüber unsere Filterblase“. Die Häufigkeit, mit der die Statements und Posts der Think Tanks in den sozialen Medien nachgefragt werden, erlaubt also erste Rückschlüsse auf ihre Wirkung.

Dazu wurde ein „Social Media Index“ aus folgenden Nachfrage-Indikatoren entwickelt: Anzahl der FollowerInnen auf Twitter, Views der Youtube-Kanäle und die Anzahl

der AbonnentInnen auf Facebook. Die Think Tanks wurden pro Indikator zueinander in Relation gesetzt und ein Durchschnittswert aus den jeweiligen Positionen gebildet (siehe Abbildung 7). Einrichtungen im oberen Drittel des Rankings sind im Vergleich sehr erfolgreich darin, Nachfrage in den sozialen Medien zu generieren; Think Tanks im unteren Drittel werden vergleichsweise wenig nachgefragt.

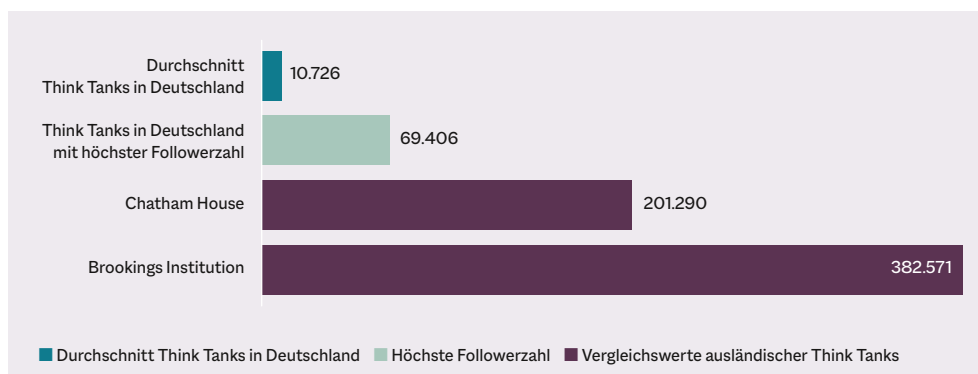
**ABBILDUNG 7: „Social Media Index“ zur Nachfrage, nach Think-Tank-Typen**  
(Stand Dezember 2019, N=24)



Vor allem die Transnationalen Think Tanks sind hier erfolgreich: Ein Großteil der Institute dieser Gruppe ist im oberen Drittel des „Social-Media-Index“ zu finden, gefolgt von den Policy Instituten, bei denen dies immerhin für 33% der Fall ist. Die Activists/Do Tanks bewegen sich zum Großteil im Mittelfeld. Eher abgeschlagen sind dagegen die Akademischen Forschungsinstitute, die überwiegend ins untere Drittel fallen.

Im Vergleich zu Institutionen wie Chatham House in London oder der Brookings Institution in Washington schneiden die in Deutschland tätigen Think Tanks in den sozialen Medien aber übergreifend deutlich schwächer ab (siehe Abbildung 8). Dies lässt sich nicht ausschließlich darauf zurückführen, dass Einrichtungen wie Chatham House und Brookings auf Englisch - und damit potenziell für ein breiteres Publikum - kommunizieren. Es deutet auch auf einen Entwicklungsbedarf der Think Tanks in Deutschland hin, aktiver und prägnanter zu kommunizieren. Der relative Erfolg der Transnationalen Think Tanks kann ebenfalls Orientierung geben, wie die sozialen Medien erfolgreich genutzt werden können.

**ABBILDUNG 8: Twitter Follower im internationalen Vergleich**  
(Stand Dezember 2019, N=24)



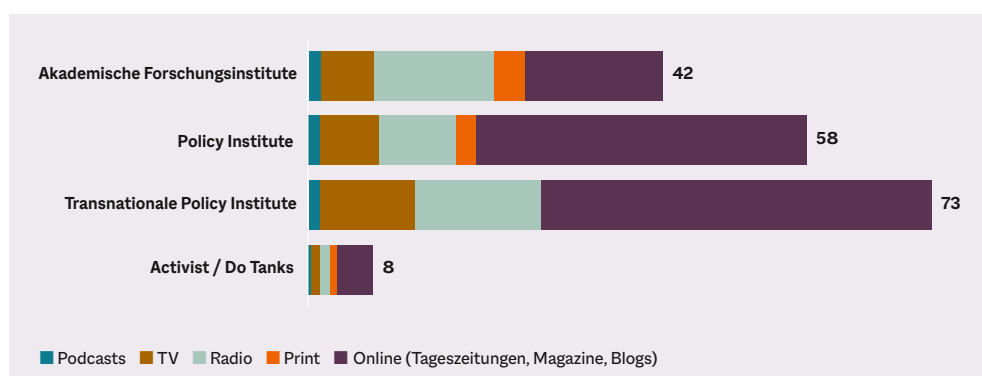
### Nachfrage in den Medien

Welche Rolle spielen Think Tanks für die öffentliche Debatte? Die von uns befragten JournalistInnen schätzen die Wirkung eher bescheiden ein: „Da ist noch viel Luft nach oben, kein deutscher Think Tank hat ansatzweise die Wirkungskraft von Brookings.“, erklärt ein Befragter. Gelingt es den Think Tanks aber überhaupt, sich in den Medien zu platzieren? Und welche Think-Tank-Typen sind hier erfolgreich? Um eine Annäherung an diese Fragen zu leisten, wurde die Präsenz der Institute in den Medien im Jahr 2019 analysiert. Dazu wurde wegen begrenzter Ressourcen auf die Selbstauskunft der im Mapping vertretenen Think Tanks auf ihren Websites zurückgegriffen. Think Tanks, die ihre Medienauftritte nicht auf ihrer Website darstellen, sind in der folgenden Analyse nicht berücksichtigt. Dies betrifft fünf der 24 Think Tanks im Mapping: zwei der sieben Akademischen Forschungsinstitute (HFSK, BICC) sowie drei der neun Policy Institute (SWP, GPPI, Bertelsmann Stiftung). Auch wenn diese Beschränkung die Aussagekraft unserer Ergebnisse mindert, liegen für alle Think-Tank-Typen Ergebnisse zur Medienpräsenz vor, die im Folgenden vergleichend betrachtet werden.

Dabei zeigt sich eine hohe Diversität in der Nachfrage: Einige Institute sind wöchentlich in den Medien vertreten, andere nur ein bis zwei Mal im Jahr. Übergreifend finden sich Think Tanks sowohl im Radio und im Fernsehen, veröffentlichen in Tageszeitungen, Magazinen und Blogs und sind sowohl als Gesprächs- und InterviewpartnerInnen, mit Gastbeiträgen oder durch Zitate in der Debatte vertreten.

Im Durchschnitt waren die analysierten Think Tanks im Jahr 2019 mit je 46 Auftritten in deutschsprachigen Medien vertreten. Dabei führt die Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik mit 222 Medienauftritten, gefolgt von der European Stability Initiative mit 148 Auftritten, Schlusslicht ist das European Democracy Lab. Nach Think-Tank-Typen betrachtet, sind es auch hier vor allem die Transnationalen Institute (73 Auftritte), gefolgt von den Policy Instituten (59 Auftritte), denen es vergleichsweise gut gelingt, sich in den Medien zu positionieren. Hier ist davon auszugehen, dass die Berücksichtigung der oben genannten nicht einbezogenen Policy Institute die Häufigkeit der Medienauftritte für diesen Think-Tank-Typ weiter erhöhen würde. Aber auch die in der Analyse berücksichtigten Akademischen Think Tanks kommen in den Medien zu Wort (42 Auftritte). Activists/Do Tanks kommen dagegen im Durchschnitt über alle Institute nur auf 8 Auftritte (siehe Abbildung 9).

ABBILDUNG 9: Durchschnittliche Häufigkeit der Medienauftritte nach Think-Tank-Typen



im Jahr 2019 (Selbstauskunft in Online-Auftritt, N=19)

Wichtig für die Präsenz in den Medien sind oftmals Personen: „[Es braucht] interessante Köpfe, die bekannt und talkshowfähig sind“, erklärt eine Journalistin. Die Daten dazu zei-

gen, dass beinahe jede Denkfabrik ein oder zwei Personen beschäftigt, die in der Öffentlichkeit wirken. Manche Organisationen verlassen sich dabei gänzlich auf ihre bekannten „Public Intellectuals“, während andere mit diversen Stimmen vertreten sind.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Expertise von Think Tanks nachgefragt wird, auch wenn ihre Wirkung vielfach kritisch bewertet wird. Dabei zeigen sich erhebliche Unterschiede zwischen den Think-Tank-Typen. In der direkten Beratung von Politik und Verwaltung sind es die Policy Institute, und dabei besonders die Transnationalen Institute, die mit ihrer Arbeitsweise die Zielgruppe erreichen und somit Hinweise auf wirksame Beratungsansätze liefern können. Auch für die außenpolitische Community spielen Think Tanks eine Rolle – gemessen an der Nachfrage in den sozialen Medien scheinen auch hier Transnationale Think Tanks und Policy Institute besonders erfolgreich zu sein. Der internationale Vergleich zeigt aber dennoch klare Entwicklungsbedarfe auf. Dieser Trend setzt sich in der Medienanalyse fort: Auch hier können sich die Transnationalen Think Tanks und Policy Institute gut positionieren. Im Gegensatz zu den sozialen Medien sind in Radio, TV und Tageszeitungen aber auch die Akademischen Think Tanks vertreten. Hier lässt sich vermuten, dass Netzwerke, die Medientauglichkeit der Mitarbeitenden, aber auch Ressourcen für Medienarbeit eine wichtige Rolle spielen. Die Analyse der Nachfrage zeigt im Vergleich der Think-Tank-Typen also erste Entwicklungspotenziale und mögliche Ansatzpunkte auf. Teil III betrachtet die dahinterliegenden Defizite im Detail.

## DIE PERSPEKTIVE DER FÖRDEREINRICHTUNGEN

Wie begleiten und beeinflussen Förderinstitutionen die beschriebenen Entwicklungen der Think-Tank-Landschaft? In Deutschland werden Think Tanks im Wesentlichen von der öffentlichen Hand und von Stiftungen finanziert. Einige Bundesministerien unterstützen Think Tanks dabei im Sinne der Forschungsförderung mit einzelnen Projekten; andere sind regelmäßig Fördernde, wie etwa das Auswärtige Amt. Bund und Länder leisten für Akademische Think Tanks institutionelle Förderung. Auch Stiftungen fördern zum Teil lediglich Einzel-Projekte; nur wenige fördern ganze Think Tanks oder unterstützen die Think-Tank-Landschaft umfassend. Am Rande spielen auch ausländische Regierungen, gemeinnützige Organisationen, die EU und die UN und in Ausnahmen auch Unternehmen, hier besonders die Industrie, eine Rolle.

Hinsichtlich der Ziele der Förderung geht es für die öffentliche Hand oft um eigene Bedarfe: „Wir sehen uns als Katalysator für neue Zweige, von denen wir wollen, dass sie durch die Think Tanks stärker berücksichtigt werden – wenn etwas fehlt, dann fördern wir“, so ein Ministerialbeamter. Auch für Stiftungen ist die Bereitstellung von Wissen für Entscheidungsfähigkeit und kritische Analyse entscheidend: „[Der Weg ist kürzer] bei Think Tanks von der Wissensproduktion in die praktische Relevanz in Politik, Administration oder anderen Gruppen als bei akademischer, universitärer Forschung.“ Daneben steht für die Fördernden die Debatte im Fokus. Stiftungen orientieren sich dabei nicht primär an den Bedarfen des politischen Systems, sondern an ihren Förder-Schwerpunkten. Fördernden Einrichtungen ist wichtig, dass Think Tanks durch die Fachöffentlichkeit und die Medien rezipiert werden. Auch die breitere Öffentlichkeit gewinnt dabei, zumindest für einige Fördernde, an Bedeutung.

Dabei bevorzugen Geldgeber die Projektförderung, die ihnen größere Kontrollmöglichkeiten bietet. Die durch die Think Tanks häufig formulierte Kritik an diesem Modell wird dabei durchaus unterschiedlich eingeschätzt: Einige betonen, dass auch in der Projektförderung Raum für flexibles Reagieren auf aktuelle Themen sei. Entscheidend sei die interne Organisation der Think Tanks und deren Planung von Projektmitteln. Andere Förderinstitutionen setzen jedoch stärker auf institutionelle Förderung. Diese kommt für Stiftungen vornehmlich in Frage, wenn ein neuer Think Tank gegründet werden soll, ein schon

bestehender sich neu ausrichten will oder hohes Vertrauen in die Qualität eines Instituts und in die beteiligten Personen besteht. Daneben finden sich neue Ansätze, die Aspekte der institutionellen und der Projektförderung verbinden, wie langfristig angelegte Projekte mit flexiblem Budget. Auch die gemeinsame Förderung mit anderen Geldgebern bei größeren Vorhaben wird zunehmend interessant. Daneben gibt es erste Ansätze, das Zusammenspiel verschiedener Think Tanks über eine Netzwerkförderung oder die Weiterleitung von Mitteln und die Entsendung von Fellows zu gestalten.



## II. Wie andere es machen: Think Tanks in Washington, London und Brüssel

**Die Berliner Think-Tank-Landschaft ist verhältnismäßig jung. Think Tanks befruchten die außenpolitische Debatte, doch haben sie nicht die Stellung wie manche Denkfabrik in Washington, London oder Brüssel. Dennoch werden die Berliner Denkfabriken häufig im internationalen Vergleich gemessen. Was aber zeichnet diese Standorte aus? Und worin unterscheiden sich Berlin, Brüssel, London und Washington? Der Vergleich zeigt: Die größten Unterschiede liegen in der jeweiligen Nähe der Think Tanks zur Politik und ihrer Finanzierung.**

### WASHINGTON

In den USA sind Think Tanks von großer Bedeutung für die Politik. Dies wird erheblich durch den Umstand begünstigt, dass in Washington, anders als in Berlin, außen- und sicherheitspolitische Fragen lebhaft und streitig diskutiert werden. Ein langjähriger Beobachter Amerikas beschreibt, „wie die Think Tanks da um die Aufmerksamkeit der Politiker buhlen. Wenn irgendjemand etwas Wichtiges gesagt hat, dann haben die innerhalb von sieben Stunden einen 2-Seiter produziert, der dann sofort auf den Schreibtischen der Entscheidungsträger lag.“ Die großen Think Tanks zählen oft hunderte von Mitarbeitenden und sind bemüht, eine möglichst breite Expertise anzubieten. Viele von ihnen sind parteipolitisch oder ideologisch orientiert und beziehen ihre finanzielle Unterstützung von den entsprechenden AnhängerInnen.

Die Mitarbeitenden der wichtigsten Institute sind eng mit dem politischen Geschäft verzahnt, nicht zuletzt durch die Praxis der Drehtüren (Revolving Door). Mit jeder neuen Regierung wechseln üblicherweise zahlreiche ehemalige Think TankerInnen in die Administration, ausscheidende RegierungsmitarbeiterInnen umgekehrt in die Denkfabriken. So finden Argumentationen und Policy Empfehlungen einen schnellen Weg in den politischen Entscheidungsprozess. Doch sind die Vorteile der Revolving Door auch umstritten. Das Anstreben politischer Top-Jobs kann die Unabhängigkeit der Think TankerInnen beeinflussen, indem sie sich an dem orientieren, was in der Politik opportun und machbar ist. Heute ist unter der Präsidentschaft Trumps der personelle Wechsel zwischen Think Tanks und Politik sowie die beratende Funktion der ersteren stark reduziert, wenn nicht gar ausgesetzt.

Eine staatliche institutionelle Förderung ist, außer bei den durch den Kongress per Gesetz geschaffenen Forschungsinstituten wie dem Wilson Center und dem US Institute for Peace, weitgehend unbekannt. Manche der großen Institute sind eigene Stiftungen. Generell erfolgt die Finanzierung durch Spenden von Unternehmen, Stiftungen und Privatpersonen, Mitgliedsbeiträge, aber auch Zuwendungen von ausländischen Regierungen spielen eine Rolle. Um dem Anschein von politischer Einflussnahme vorzubeugen, sind die großen Einrichtungen inzwischen erfolgreich um mehr Transparenz ihrer Finanzstruktur bemüht.

Seit Jahren schon stehen Think Tanks allerdings unter dem Druck von sinkenden Fördergeldern und steigenden Ansprüchen an mediale Sichtbarkeit. Hinzu kommt die wachsende Konkurrenz sowohl von Advocacy-Organisationen, die „ihre“ Fakten anschaulich präsentieren, als auch von kommerziellen Beratungsfirmen und Kanzleien, die im Hintergrund passende Analysen direkt an EntscheidungsträgerInnen liefern. Hinzu kommt die Veränderung der Medienlandschaft gerade in den USA, bei der es nicht nur um die 24/7-Verfügbarkeit für Stellungnahmen zu wichtigen Ereignissen geht, sondern auch um die eigene Präsenz in sozialen Medien – allen voran die Instant-Kommentare auf Twitter.

## LONDON

Auch die Londoner Think Tanks pflegen einen engen Kontakt zu Regierung und Parlament. Allerdings ist die britische Regierungspraxis in der Außen- und Sicherheitspolitik sehr viel abgekapselter von der öffentlichen Fachdebatte als die deutsche. Der Einfluss der Think Tanks liegt primär in ihrem Beitrag zur Meinungsbildung der informierten Öffentlichkeit, sekundär in ihrer Beratungsfunktion für politische Prozesse.

Die britische Think-Tank-Landschaft wird dominiert von lange etablierten Instituten wie Chatham House, der Royal United Services Institution, dem International Institute for Strategic Studies und dem jüngeren Centre for European Reform. Sie haben sämtlich den Ehrgeiz, für die meisten außen- und sicherheitspolitischen Themen umfassende Expertise bieten zu können. Daneben haben sich an einigen Universitäten wie der LSE und dem King's College angesehene Beratungseinrichtungen gegründet, deren internationale Reichweite jedoch eher begrenzt ist.

Der Einfluss der Think Tanks auf die Meinungsbildung ergibt sich aus ihren Publikationen sowie der Organisation von öffentlichen Informationsveranstaltungen, Austausch- und Diskussionsrunden oder Workshops. Zusätzlich zeigen Londoner Think Tanks, wie sie die Chancen der Technik für sich nutzen. Sie digitalisieren ihre Archive und bereiten Expertise in Form von Videos und Podcasts auf. Der Online-Zugang und die Nutzerfreundlichkeit ermöglichen die Ansprache eines breiteren Publikums und damit auch die Ausweitung der Fach-Community.

Ihre Beratungsfunktion erfolgt auf zwei Wegen. Zum einen bieten sie RegierungsbeamtInnen in vertraulichen Studiengruppen einen „neutralen Raum“, in dem diese mit VertreterInnen des Parlaments, der Wirtschaft oder Zivilgesellschaft zusammenkommen. Zum anderen arbeiten Londoner Denkfabriken als Sachverständige und BeraterInnen mit parlamentarischen Ausschüssen des House of Commons oder des Europäischen Parlaments. Der Personalaustausch zwischen Ministerien und Think Tanks verläuft meist nur in eine Richtung: von Think Tanks in die Politik. Gelegentlich werden Think-Tank-Mitarbeitende in ministerielle Beratungsgremien berufen, manche schlagen selbst politische Karrieren ein.

Die etablierten Policy Institute sehen ihr Publikum nicht nur in Großbritannien. Ihre Mitgliedschaft ist zumeist international, manche unterhalten Dependancen im Ausland. Sie organisieren Jahreskonferenzen und internationale Tagungen, viele davon öffentlich. Einige haben internationale Ausbildungs- und Trainingszentren für „young leaders“ gegründet. Dieses umfassende Angebot erklärt ihre beachtliche internationale Reichweite, in Verbindung mit Prägnanz in der internationalen Lingua franca und einer eindrucksvollen Nutzung sozialer Medien.

Finanziert werden die führenden Think Tanks nur zum geringen Teil aus staatlichen Mitteln. Fast alle bestreiten ihre Grundfinanzierung aus Mitgliedsbeiträgen von Privatpersonen und Unternehmen sowie Einnahmen aus Veröffentlichungen, ihre sonstige Arbeit aus Projektfinanzierung und Spenden von Unternehmen, internationalen Organisationen und ausländischen Regierungen. Allerdings zwingt die jüngste wirtschaftliche Entwicklung sowie der Brexit die Think Tanks dazu, sich auf schwierigere finanzielle Umstände einzustellen. Bereits heute zeichnet sich ein genereller Trend ab: weg von akademischer Forschung und hin zu der Politik nützlichen Beratung, auch über Großbritannien hinaus.

## BRÜSSEL

Brüssel unterscheidet sich deutlich von Washington und London. Der Think-Tank-Marktplatz ist vergleichsweise jung und richtet sich primär an die Institutionen der EU. Mit dem sich vertiefenden europäischen Integrationsprozess haben sich die Brüsseler Denkfabriken als relevante Akteurinnen für die Politik etabliert, auch wenn ihr Schwerpunkt, den EU-Kompetenzen entsprechend, nur begrenzt auf dem Gebiet der Außen- und Sicherheitspolitik zu finden ist.

In Brüssel finden sich vier Arten von Think Tanks: EU-Policy Institute mit Hauptsitz in Brüssel, Dependancen vornehmlich amerikanischer Think Tanks wie von Carnegie oder der International Crisis Group, EU-interne Beratungseinrichtungen wie das IDEA der Kommission und eine Reihe von Think Tanks aus EU-Mitgliedsstaaten mit Brüsseler Präsenz. Die namhaften EU-bezogenen Policy Institute werden größtenteils durch EU-Programme, daneben von privaten Institutionen und Stiftungen gefördert. Ähnlich wie in London verfügen sie über nennenswerte Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen. Der belgische Staat fördert das nationale Egmont-Institut. Regierungsmittel aus anderen Ländern erhalten die Brüsseler Dependancen nationaler Institute sowie die International Crisis Group.

Sie alle wirken mit verschiedenen Veröffentlichungen und Veranstaltungen auf die europäische Debatte ein. Zu nicht-öffentlichen Informations- und Diskussionsstreifen werden neben zahlenden Mitgliedern EU-BeamtenInnen, DiplomatenInnen und MedienvertreterInnen eingeladen. Jede größere Denkfabrik bietet eine Signatur-Veranstaltung in Form einer großen Jahrestagung an.

Die Think-Tank-Freundlichkeit der EU-Einrichtungen zeigt sich deutlich in zwei Verfahren: Das Transparenzregister der Kommission erfasst in Brüssel tätige Think Tanks, aktuell 880 Einrichtungen. Diese erhalten vereinfachten Zugang zu Kommission und Parlament. Daneben listet die „Think Tank Review“ des Generalsekretariats von Europäischem Rat und dem Rat der EU monatlich Beiträge von Think Tanks (auch außerhalb von Brüssel) zu verschiedenen Themen auf. Zu vertraulichen Gesprächsformaten werden insbesondere Think Tanks hinzugebeten, die hier häufig Erwähnung finden.

## UNTERSCHIEDE UND VORTEILE

### WAS HABEN DIE ANDEREN DER DEUTSCHEN SZENE VORAUS?

**Besserer Austausch mit der politischen Praxis:** Die Washingtoner Tradition der „Revolving Doors“ ist auf europäische Verhältnisse nicht übertragbar. Allerdings sind ehemalige BeamtenInnen und SoldatenInnen an allen drei Orten als Mitarbeitende gefragt, akademische Qualifikationen sind keine Einstellungsbedingung. Ebenso ist die Praxis ausgeprägter, Mitarbeitende aus dem politischen Bereich in Studiengruppen und vertraulichen Gesprächsrunden der Think Tanks einzubeziehen und auf diese Weise zur Beratung beizutragen. In Brüssel sorgt die Think-Tank-Freundlichkeit der EU-Institutionen für engen Kontakt.

**Mehr Internationalität:** Wie die großen Washingtoner Think Tanks haben auch die britischen oft eigene Dependancen im Ausland gegründet. Sie haben mit ihren Veröffentlichungen neben dem nationalen ein internationales Publikum im Blick, verfügen häufig über eine internationale Mitgliedschaft und werden gelegentlich auch von ausländischen Regierungen zur Beratung herangezogen. Sie wirken damit stärker auf die öffentliche internationale Meinungsbildung zu außenpolitischen Themen ein als ihre deutschen Pendanten. Manche organisieren internationale „Leadership Programme“ für junge Talente.

**Mehr Outreach:** An allen drei Standorten organisieren Think Tanks für ihre Mitglieder Veranstaltungen, in Brüssel und London dazu auch Jahrestagungen und öffentliche Fachtreffen, die häufig auf erhebliches Medieninteresse stoßen. Die großen britischen Institute geben ihre eigenen Zeitschriften und oft jährliche Überblicke der internationalen Entwicklung heraus.

**Einsatz technologischer Mittel:** Gerade die angelsächsischen Think Tanks unterscheiden sich von den deutschen durch die Qualität und Vielseitigkeit in der Nutzung sozialer Medien und digitaler Möglichkeiten. Ihre Websites sind meist informativer und zeitgemäßer. Sie digitalisieren ihre Archive, bereiten Expertise in Form von Videos und Podcasts auf und greifen auf Big Data zurück.

**Finanzierung:** Die in Deutschland verbreitete Think-Tank-Förderung durch die öffentliche Hand und in Brüssel durch die EU-Kommission ist bei den angelsächsischen Think Tanks nur ausnahmsweise bekannt. Dort stellen Spenden von Stiftungen, privaten SponsorInnen und Unternehmen den größten Teil der Finanzmittel, neben gelegentlicher Unterstützung durch ausländische Regierungen. Die oft nicht unbedeutenden Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen bieten für viele einen Fond freier Mittel.

### III. Schwachstellen und Defizite

**Die Landschaft der in Deutschland tätigen außen- und sicherheitspolitischen Think Tanks hat sich in den vergangenen Jahren erweitert und ausdifferenziert. Allerdings ist ihr Beitrag zu außen- und sicherheitspolitischer Kenntnis und Debatte in Deutschland vielfach nicht optimal.**

Ein Anhaltspunkt für diese Bewertung sind die kritischen Urteile der AdressatInnen in Politik und Medien. Obwohl die wissenschaftliche Qualität der Think Tanks von den AdressatInnen nicht in Zweifel gezogen wurde, konnten die Produkte die Erwartungen der AdressatInnen oft nicht erfüllen. Dabei variiert der Grad der Unzufriedenheit von genereller Zustimmung mit nur geringen Verbesserungswünschen bis zu pauschaler Kritik. Auch in der zentralen Frage, ob Think Tanks Politik beeinflussen können und sollen, herrschte keineswegs Einigkeit. Von „Die Einflussmöglichkeiten sind durchaus groß“ bis hin zu „Die Vorstellung, dass Think Tanks Politikberater sein können, ist wirklichkeitsfremd, davon muss man sich lösen“ gab es eine große Bandbreite von Antworten. „Wenn morgen alle Think Tanks in Berlin schließen würden, würde das politische System nicht daran krank“, lautete sogar die selbstkritische Bilanz eines Think-Tank-Mitarbeiters.

Nicht jede dieser Beurteilungen machen wir uns zu eigen. Aber die Kernpunkte der Kritik markieren auch für uns die schwerwiegendsten Defizite heutiger Think-Tank-Arbeit. Sie beziehen sich allerdings in sehr unterschiedlichem Maße auf die einzelnen Think Tanks. Gerade auf einige der jüngeren und die Transnationalen Policy Institute treffen viele Kritikpunkte – wie auch die Analyse der Nachfrage gezeigt hat – nicht oder kaum zu, während vor allem die großen, traditionellen Think Tanks von vielen AdressatInnen und auch von uns kritischer beurteilt werden. Zudem sehen wir nicht nur auf Seiten der Think Tanks, sondern auch bei den AdressatInnen in der Politik und bei der Förderung von Think-Tank-Arbeit Verbesserungsbedarf.

#### WORAN ES THINK TANKS OFT FEHLT

**Mangelnder Praxisbezug:** Viele Think Tanks in Deutschland stellen sich zu wenig auf die Zwänge und Möglichkeiten des politischen Prozesses ein und orientieren sich nicht ausreichend am Bedarf ihrer AdressatInnen. Das nimmt den Produkten vielfach ihre praktische Verwendbarkeit für Parlament und Ministerien. „Politik ist ein Kampf um Interessen, nicht ein Kampf um Ideen. Die Schwierigkeit ist nicht, eine gute Idee zu entwickeln, sondern zu verstehen, wie man sie umsetzen kann“, war das harte Urteil eines politischen Praktikers. „Zugespitzt würde ich sagen, an akademischer Beratung habe ich wenig Interesse, wir brauchen politisch-praktische Beratung“, erklärt ein anderer Entscheidungsträger.

Aus Sicht der Nachfrageseite gibt es bei vielen Think Tanks zu wenig Verständnis dafür, wann Themen in Politik und Verwaltung ein Zeitfenster haben und damit organisier- und umsetzbar werden. Denn „es geht nicht darum, was die beste Politik in Bezug auf eine spezielle Frage ist, sondern es geht darum, was die politische Führung gerade interessiert, wo ein Thema brennt und eine Lösung erforderlich ist, wo die öffentliche Aufmerksamkeit liegt, wenn es die Möglichkeit gibt, dafür Mehrheiten zu organisieren“, beschreibt ein Vertreter der Administration.

Allerdings kann praktische Verwendbarkeit nur ein, nicht der alleinige Maßstab für politikberatende Forschungsinstitute sein. So sehr sie dies im Blick behalten müssen, ist es nicht, wie ein Interviewpartner sagte, „die Aufgabe von Think Tanks, die institutionellen Zwänge der Politik mitzudenken.“ Ihr Vorteil liegt gerade darin, dass sie von diesen Zwängen frei sind. Diese Freiheit müssen sie nutzen und die Gesetze der Politik zugleich so weit berücksichtigen, dass die Erkenntnisse die AdressatInnen auch wirklich erreichen.

**Schwächen der Produkte:** Neben dem analytisch-informativen Inhalt der Produkte, der durchaus geschätzt wird, fehlt es oft an strategischer Perspektive, Einordnung und klaren Handlungsempfehlungen. Die sprachliche Qualität der Produkte ist oft „zu wissenschaftlich“ und umständlich: als Vorbild gilt dagegen die klare und knappe Ausdrucksweise angelsächsischer Institute. Deutsche Think Tanks nutzen zu wenig alternative Formate wie etwa die Möglichkeiten grafischer Darstellung, aber auch Podcasts oder Videos.

Die Produkte sind zu wenig auf die AdressatInnen und ihre konkreten Bedarf zugeschnitten. Sie berücksichtigen selten das knappe Zeitbudget von Politik und VerbraucherInnen, sind oft zu lang und zu vage in ihren Empfehlungen. „Also wenn wir jetzt ein Dokument öffnen und das hat 24 Seiten, das schreckt ab“, erklärt ein Befragter. Auch hier versäumen Think Tanks oft das richtige Timing, das Gelegenheitsfenster für politischen Beratungsbedarf, und fragen nicht genug: Wann hat eine Idee eine Chance auf Umsetzung? Wann wird welcher Rat gebraucht? Oft reagieren sie schwerfällig, ihre Analysen liegen dann „hinter der Welle“, anstatt vorzudenken und vermeiden neue Fragestellungen.

**Gleichförmigkeit und fehlende Kontroverse:** Während Think Tanks im Allgemeinen eine hohe Glaubwürdigkeit genießen, sind ihre Ideen und Produkte vielfach zu gleichförmig. Sie orientieren sich zu sehr am Meinungskonsens, es fehlt an Mut und der Bereitschaft zu abweichenden Meinungen und zur Kontroverse. Das mag auch daran liegen, dass die deutsche außen- und sicherheitspolitische Debatte oft einen moralisierenden Unterton hat. Abweichende Meinungen werden moralisch abgewertet, was Querdenken nicht fördert.

Das mag auch mit der Rekrutierung von Mitarbeitenden zusammenhängen. Dabei sind die abgeschotteten Bereiche von Wissenschaft, Wirtschaft, Medien sowie Politik und Verwaltung ein andauerndes Hindernis. Manche, vor allem die klassischen Policy Institute, legen bei der Rekrutierung oft zu viel und zu einseitig Wert auf akademische Meriten. Es fehlt eine Einstellungspolitik, die gezielt nach unterschiedlichen Qualifikationen und Temperamenten sucht, also nicht nur nach ausgewiesenen ForscherInnen, sondern auch nach QuerdenkerInnen und dezidiert politisch denkenden Mitarbeitenden. „Man braucht nicht in erster Linie Geld, man braucht politischer denkende Menschen in den Think Tanks“, lautete ein Ratschlag von Adressatenseite. Köpfe, die zu strategischem Denken in der Außenpolitik fähig sind, landen allzu oft nicht in deutschen Think Tanks, sondern in der Wirtschaft oder im (angelsächsischen) Ausland. Zu wenig Wert wird auf die Medientauglichkeit sowie auf unternehmerische und Marketingfähigkeiten von Mitarbeitenden gelegt. Oft fehlen kommunikative Talente mit Gespür für Themen, Zeitpunkt und GesprächspartnerInnen in der Politik. Weiterbildungsmöglichkeiten für Politikberatung sind in Deutschland bisher unterentwickelt.

**Thematische Defizite:** Während die außen- und sicherheitspolitischen Think Tanks in Deutschland generell eine große Bandbreite an Themen abdecken, bleiben eine Reihe von blinden Flecken. Das sind oft Felder, deren Bedeutung in der Umbruchsituation des für Deutschland so wichtigen internationalen Umfelds gewachsen oder überhaupt erst entstanden ist. Häufig fallen sie aus dem in Deutschland vorherrschenden Meinungskonsens heraus und werden daher von der Politik wie von den Fördereinrichtungen mit spitzen Fingern angefasst. Wie der deutschen Außenpolitik fehlt auch den deutschen Think Tanks eine Kultur des strategischen Denkens, das langfristig deutsche Interessen überprüft und definiert.

Zu den konkreten Themen, die nach unserem Urteil von deutschen außen- und sicherheitspolitischen Think Tanks zu wenig untersucht werden, zählen vor allem die harten sicherheitspolitischen Fragen und deren Einordnung in eine strategische Abwägung deutscher Interessen. Rüstung und Rüstungskontrolle, Nukleardoktrinen und Abschreckung, militärische Bedrohungen, speziell die militärische Entwicklung in Europa, erhalten nicht die Aufmerksamkeit, die ihnen in einer Zeit strategischer Umbrüche zukommen sollte. Strategische Interessenverwandtschaften mit wichtigen Partnerländern wie Frankreich

und den USA, die Entwicklung Russlands und Chinas, die strategischen Auswirkungen von Migration, Umweltproblemen und, wie wir jüngst gelernt haben, Gesundheitsgefahren gehören in diesen Katalog von Themen, denen mehr Aufmerksamkeit zukommen sollte.

### **Organisatorische und methodische Schwächen**

**Internet/soziale Medien:** Alle von uns befragten deutschen Think Tanks haben einen Online-Auftritt, sind aber mit wenigen Ausnahmen noch nicht wirklich im digitalen Zeitalter angekommen. In den sozialen Medien sind sie anders als viele angelsächsische Think Tanks meist nicht ausreichend präsent und beschränken sich oft darauf, einzelne Produkte zu bewerben.

**Mangelnde Internationalisierung:** Deutsche Think Tanks sind oft zu sehr auf die deutsche Perspektive und Debatten fokussiert. Aber die europäische und internationale Verknüpfung der deutschen Außen- und Sicherheitspolitik verlangt, dass zunehmend ausländische Expertise und Perspektiven berücksichtigt werden. Viele deutsche AdressatInnen weichen daher auf angelsächsische Think Tanks aus. Gerade wenn sie eigene Dependancen in europäischen Hauptstädten haben, sind ausländische Institute für deutsche NutzerInnen oft attraktiver als rein deutsche Think Tanks, denen es an internationalen Mitarbeitenden sowie Verbindungsbüros im Ausland meist fehlt.

**Mangelnde Koordination:** Manche Think Tanks bemängelten, dass es bisher zu wenig Absprache und Austausch zwischen den Instituten gibt, sowohl was ihre Arbeitsmethoden als auch was die konkrete inhaltliche Arbeit angeht.

**Zu geringe Wirksamkeit in die Gesellschaft:** Think Tanks gelingt es bisher kaum, in die Gesellschaft hinein zu wirken, um generell das Interesse an außen- und sicherheitspolitischen Themen zu fördern und Debatten über den überschaubaren Kreis der außenpolitischen Community hinaus anzuregen. Allerdings sind sie in ihrer heutigen personellen wie materiellen Struktur auch kaum in der Lage, eine Aufgabe wahrzunehmen, die selbst Medien und Politik nicht meistern.

### VERSÄUMNISSE DER ADRESSATINNEN

**Mangelnde Kommunikation:** Dass die Politikberatung oft zu wenig auf die Bedarfe der AdressatInnen zugeschnitten ist, liegt nicht nur an den Think Tanks und ihren Produkten, sondern auch an der Nachfrageseite. PolitikerInnen und die Verwaltung kommunizieren ihre Bedürfnisse und Erwartungen nicht genug an die Think Tanks. In ihren knappen Zeitplänen kommt dem Austausch mit Think TankerInnen oft eine zu geringe Priorität zu.

**Mangelnder personeller Austausch:** Das unzureichende Verständnis für den Bedarf der AdressatInnen ist auch eine Folge des geringen personellen Austauschs zwischen Politik, Verwaltung und Think Tanks. Es fehlt an Durchlässigkeit zwischen Politikanwendung und Politikberatung, um das gegenseitige Verständnis und den Austausch von Ideen zu fördern. Zwar verbringen immer wieder Think TankerInnen einige Zeit in Ministerien, umgekehrt ist das aber kaum der Fall. Das liegt auch daran, dass die Tätigkeit in einem Think Tank für gute Leute in Politik und Verwaltung nicht als karrierefördernd gilt.

Zwar wäre die amerikanische Praxis der Revolving Door auf Deutschland wegen der ganz anderen Tradition im Verhältnis von Politik und Think Tanks nicht zu übertragen. Trotzdem könnte die Relevanz von Think Tanks durch mehr personellen Austausch in beiden Richtungen erheblich erhöht werden.



## DEFIZITE SEITENS DER FÖRDERNDEN

**Unübersichtlichkeit:** Die Zunahme an diverser Finanzierung mit kleinen Projekten durch verschiedene AkteurInnen führt nicht nur zu mehr Konkurrenz um Mittel, sondern auch zu einer neuen Unübersichtlichkeit. Oftmals wird parallel oder Ähnliches unkoordiniert gefördert.

**„Projektitis“:** Obwohl nicht wenige Think Tanks eine Grundfinanzierung – zumeist durch öffentliche Fördernde – erhalten, läuft die meiste Finanzierung über die Förderung von inhaltlich und zeitlich begrenzten Projekten. Dies ist weder für EmpfängerInnen noch für Fördernde immer zufriedenstellend. Die EmpfängerInnen monieren, dass zu viel Arbeitszeit für das Einwerben von Mitteln aufgewendet werden muss und langwierige Bewilligungsverfahren eine rasche Reaktion auf aktuellen Bedarf verhindern. Auch ermöglicht die Projektfinanzierung häufig nicht, dass Kompetenz im Bereich Kommunikation aufgebaut wird. Zudem kann keine langfristige Personalstruktur entstehen. „Intellektuelle Firepower bekommt man auf der Basis nicht“ äußert eine Think-Tank-Leitung.

**Fehlendes Risikokapital:** Auch bei der Vergabe von Geldern fehlt es oftmals an Mut, Risiken einzugehen und ins Ungewisse, in neue Ideen, die auch scheitern können, zu investieren. Risikokapital (Venture Capital) ist nötig, wie ein Think Tanker beschreibt: „Wir brauchen eine Form von strategischem Denken, die wir nicht kennen und nicht gewöhnt sind und die aus der gewöhnlichen Think-Tank-Finanzierung nicht generiert werden kann.“ Stattdessen orientieren sich Ausschreibungen zu häufig am Meinungskonsens und folgen bereits bekannten Pfaden.

**Zu wenig Begleitung:** Die Fördernden sind oft zu zögerlich, die Arbeit der Think Tanks stärker und enger zu begleiten. Bisher sei man „sehr zurückhaltend bei inhaltlichen Fragen gegenüber den Think Tanks gewesen“, sagt ein Förderer. Amerikanische und britische Think Tanks wären hier oftmals offener für Zusammenarbeit.



## IV. Empfehlungen

**Die Empfehlungen am Ende unserer Untersuchung zielen vor allem darauf, den kreativen Mut der Think Tanks in dieser Zeit großer außenpolitischer Umbrüche zu stärken und zugleich ihre Arbeit für die politische Praxis effektiver zu machen. Dafür bedarf es allerdings auch eines Umdenkens bei den beiden anderen MitspielerInnen in der deutschen Think-Tank-Landschaft: den AdressatInnen in der Politik und den Förderinstitutionen.**

### THINK TANKS: WIRKSAMER WERDEN

Für die außenpolitischen Fachinstitute ist die zentrale Empfehlung: mehr strategische Analyse und mehr Bewusstsein dafür, wie ihre Erkenntnisse im politischen Geschäft einzubringen sind. Das bedeutet:

**Priorität auf die Herausforderungen der Umbruchzeit setzen:** Einzelthemen deutscher Außen- und Sicherheitspolitik auf Relevanz für deutsche strategische Interessen prüfen. Teilaspekte wie europäische Stabilität, Sicherheitspolitik, Umwelt, Migration, Gesundheit in eine Gesamtabwägung einordnen.

Dazu sind konkret folgende Maßnahmen denkbar:

- Besondere Aufmerksamkeit auf die strategischen Partnerschaften Deutschlands zu Frankreich und den USA und auf strategische Problemstaaten wie Russland oder China legen.
- Umwelt, Gesundheit und Migration als strategische Herausforderungen werten.
- „Harte“ Themen der Sicherheitspolitik wie nukleare Verbreitung, nukleare Abschreckung, Militärpolitik, Rüstung und Rüstungskontrolle bewusst einbeziehen.

**Gleichförmigkeit widerstehen:** Die eigenen Forschungsprioritäten kritisch überprüfen und alternative Ansätze ermutigen.

Dazu sind konkret folgende Maßnahmen denkbar:

- Offizielle Positionen nicht aus der Kritik ausnehmen und entgegengesetzte Meinungen berücksichtigen; Pro und Kontra organisieren.
- Analysen mit klaren Handlungsoptionen und -empfehlungen vorlegen.
- Bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden neben fachlicher Qualifikation auf intellektuelle Originalität und Neugier achten.
- Externe „QuerdenkerInnen“ zu Mitarbeit und Kritik einladen.

**Zielgruppenorientierter arbeiten:** Voraussetzung für Ansehen und Glaubwürdigkeit von Think-Tank-Analysen bleibt die gründliche Recherche; Voraussetzung für ihren Beratungserfolg ist die adressatInnengerechte Übermittlung der Ergebnisse.

Dazu sind folgende Maßnahmen denkbar:

- In die Präsenz in den sozialen Medien investieren und diese optimal nutzen: Dazu bedarf es einer redaktionellen Anstrengung, die jeweils aktualisiert herausragende Erkenntnisse herausstellt und LeserInnen-Neugier weckt. Die deutschen Think Tanks müssen diesem Bereich Priorität einräumen und bei Fördernden dafür Unterstützung suchen.
- Think-Tank-übergreifende Ausbildungs- und Fortbildungs-Workshops einrichten: Kompetenzen in Nutzung sozialer Medien, Moderations- und Präsentationstechniken stärken.

- PraktikerInnen als RatgeberInnen und Mitarbeitende einbeziehen: Fellows aus Verwaltung, Politik, Wirtschaft und Medien gewinnen und deren Fachkenntnis sowie ihre Vertrautheit mit politischen Prozessen nutzen.
- Einen jährlichen Think-Tank-Day einrichten, auf dem aktuelle Ergebnisse und Vorhaben NutzerInnen und Öffentlichkeit in Berlin vorgestellt werden.
- Regelmäßige Think-Tank-übergreifende Runde Tische zum Austausch über die jeweiligen Prioritäten von AnbieterInnen und AdressatInnen durchführen.

**Internationalisierung stärken:** Deutsche Außen- und Sicherheitspolitik bedarf der Einbeziehung der Interessen von PartnerInnen und MitspielerInnen außerhalb Deutschlands und Europas. Deutsche Think Tanks müssen daher ihren Zugang zu ihnen ausbauen.

Dazu sind folgende Maßnahmen denkbar:

- Personalaustausch mit internationalen Partnerinstituten organisieren.
- Internationale Fellows rekrutieren.
- Gemeinsame Projekte mit internationalen Partnerinstituten durchführen, wenn die Kombination dem Ergebnis besonderes Gewicht verleihen kann.
- Gemeinsam mit anderen deutschen Think Tanks Auslandsbüros in strategischen Partnerländern nach dem Vorbild angelsächsischer Institute einrichten.
- Internationales Leadership Programm aufbauen, in dem junge Talente aus Think Tanks, Administration und Politik gefördert und vernetzt werden.

#### NUTZERINNEN IN POLITIK UND VERWALTUNG: MEHR KOMMUNIZIEREN

Für Policy Institute sind Bundestags-Abgeordnete und FachbeamtInnen in den Ministerien das wichtigste Publikum. Sie sollten deutlicher machen, welche Art der Entscheidungsunterstützung sie von den Think Tanks erwarten, und damit deren Nutzen für ihre Arbeit steigern.

Dazu gehört:

- Kritik an Produkten und eigene Bedarfe kommunizieren.
- Thematische Anregungen geben: Think Tanks auf „blinde Flecken“ und anstehende internationale Probleme hinweisen und deren Berücksichtigung anregen.
- Den personellen Austausch fördern: Ministerien sollten sich stärker darum bemühen, aus ihren Reihen geeignete Fellows an Think Tanks zu entsenden.

#### FÖRDEREINRICHTUNGEN: STRATEGISCHE FORSCHUNG ANREGEN UND BEGLEITEN

Stiftungen und andere Fördereinrichtungen haben entscheidenden Einfluss auf die Arbeit der Think Tanks. Sie sollten ihn bewusst einsetzen, damit Think Tanks sich den Herausforderungen für die deutsche Außen- und Sicherheitspolitik in dieser Umbruchphase internationaler Ordnung stellen. Dafür bedarf es einer engeren Begleitung von Projekten, neuer Förderansätze und einer breiteren Unterstützung der Personal- und Organisationsentwicklung in den Think Tanks durch die Fördernden.

Dazu gehört:

- Forschungsinstituten mit Ausrichtung auf die strategischen Herausforderungen Deutschlands Vorrang in der Förderung geben.
- Anreize für unkonventionelle Themen bieten: Fördereinrichtungen sollten Think Tanks ermutigen, sich auch unkonventioneller und kontroverser Aspekte deutscher Außen-

und Sicherheitspolitik anzunehmen. Dazu gehören zunehmend sicherheitspolitische und militärische Fragen.

- Förderung flexibler gestalten: bei Think Tanks ihres Vertrauens statt kurzfristiger Projekte eine fünfjährige Programm-Finanzierung mit flexibler Budgetierung erwägen; in Projektbudgets die laufenden Kosten der Think Tanks in realistischer Höhe berücksichtigen.
- Förderprojekte stärker begleiten: Bei längerfristigen Vorhaben sollten sich die Geber-Einrichtungen als mit Thema und ForscherInnen vertraute BegleiterInnen einbringen und mit ihrem Rat zur Verfügung stehen.
- Personalstruktur und -entwicklung unterstützen: Fördernde sollten Think Tanks ermutigen, ihre Mitarbeitenden breiter aus den Bereichen Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Medien zu rekrutieren und dabei gezielt auf Mut zum Querdenken, Kreativität und Medientauglichkeit zu achten.
- Senior Fellowships fördern: Fördernde sollten anregen, dass PolitikerInnen und BeamtenInnen auch auf den oberen Ebenen von Politik und Verwaltung für Think Tanks angeworben werden.
- Think-Tank-übergreifende Teams anregen und finanzieren, zum Beispiel für besondere Herausforderungen wie aktuell die internationalen Interessen Deutschlands nach Corona.
- Sonderprogramm „Soziale Medien“ von Think Tanks auflegen, zum Beispiel durch einen von den wichtigsten Fördernden gemeinsam getragenen Fond.
- Wirksamkeit für eine breitere Öffentlichkeit überdenken: Wenn Fördernde das Ziel verfolgen, über die Präsenz von Think TankerInnen in den Leitmedien hinaus eine breitere Öffentlichkeit für außen- und sicherheitspolitische Themen zu interessieren, müssen sie eine dafür geeignete Förderung schaffen. Wir bezweifeln allerdings, dass Think Tanks dafür die geeignete Struktur bieten.

## BAUELEMENTE EINES NEUEN POLICY INSTITUTS

### **Für die Konzipierung eines neuen Forschungsinstituts in Deutschland lassen sich aus unseren Schlussfolgerungen diese Kernpunkte empfehlen:**

- Sorgfältig prüfen, ob die angestrebte Expertise bereits in bestehenden Einrichtungen ausreichend vorhanden ist oder dort ausgebaut werden könnte.
- Klar definierte, realistische Aufgabe stellen: Was genau soll das neue Institut machen und wie ist diese zu bewältigen?
- Finanzielle Grundsicherung für fünf Jahre mit Anschluss-Perspektive bereitstellen.
- Breite Rekrutierung verfolgen: Leitung und Team sollten aus Wissenschaft, öffentlichem Dienst und Medien rekrutiert werden.
- Bei der Auswahl der Leitung das Gewicht weniger auf wissenschaftliche Reputation als auf intellektuelle Führungsgabe, öffentlichen Auftritt und Fähigkeit zum Forschungsmanagement legen.
- Team und Produkte nach Aufgabe und Bedarf ausrichten: SpezialistInnen und GeneralistInnen mischen.
- Aufsichtsgremien international besetzen und in der Politik vernetzte Persönlichkeiten dafür gewinnen.
- Aktiven Beirat aus PraktikerInnen, WissenschaftlerInnen und JournalistInnen berufen.
- Internationales „Young Leaders“ Programm organisieren.

## Fazit und Ausblick

Der Abschluss dieser Studie fiel in die Zeit der Corona-Pandemie, deren Folgen die nationale und internationale Politik noch über Jahre beschäftigen werden. Viele der Prämissen und Schlussfolgerungen dieser Studie werden durch die Pandemie bestätigt oder verstärkt: Die Umwälzungen in der internationalen Politik, die das neue Umfeld für die Arbeit außen- und sicherheitspolitischer Think Tanks bilden, haben sich noch einmal beschleunigt; vorausschauende Think-Tank-Arbeit ist notwendiger denn je. Die Pandemie hat auch noch einmal gezeigt, dass Außenpolitik und Sicherheitsfragen heute weit über den engen Bereich der klassischen internationalen Beziehungen hinausgehen und in andere Politik- und Wissensbereiche ausgreifen; das Verarbeiten großer Datenmengen (Big Data) gewinnt als Grundlage für politische Entscheidungen an Bedeutung; der Bedarf der Politik an Expertenwissen ist noch einmal gewachsen, die Politik bedarf der Wissenschaft wie selten zuvor.

Wir haben eingangs dieser Studie einen Kulturwandel in der Definition und Umsetzung deutscher Außen- und Sicherheitspolitik gefordert. Ein Kulturwandel steht auch für die Think Tanks an, die ihre Arbeit den neuen weltpolitischen und informationstechnologischen Realitäten anpassen müssen. Das heißt: ausgerichtet auf die strategischen Interessen Deutschlands und Europas, offener für kontroverse Standpunkte, diverser und mutiger in der Rekrutierung von Personal, professioneller in der Nutzung sozialer Medien, aber auch: besser auf die Bedürfnisse der AdressatInnen zugeschnitten.

Die Studie zeigt, dass manche Institute diesen Kulturwandel schon begonnen haben, für andere steht er noch aus. Darüber hinaus gilt es aber, den geforderten Kulturwandel auf die anderen AkteurInnen dieser Studie zu erweitern. Er kann nur gelingen, wenn auch AdressatInnen und Fördernde von Think-Tank-Arbeit ihre Rollen in dieser Dreiecksbeziehung überdenken und anpassen. Dabei geht es vor allem um engere Zusammenarbeit.

Das Plädoyer für mehr Dialog und Begleitung richtet sich an alle Beteiligten: an Think Tanks, AdressatInnen und Fördernde. Wünschenswert sind mehr Austausch und Absprachen zwischen Think Tanks und AdressatInnen, aber auch zwischen den Instituten und ihren Fördernden. Eine solche engere Zusammenarbeit hat das Potenzial, die Wirksamkeit von Think-Tank-Arbeit und ihrer Förderung deutlich zu verbessern und damit auch für die Zukunft sicherzustellen.



Studie im Auftrag der  
Robert Bosch Stiftung und  
der Stiftung Mercator,  
vorgelegt von  
Christoph Bertram und  
Christiane Hoffmann  
in Zusammenarbeit mit: Phineo gAG  
(Julia Nast, Annalena Rehkämper)

Herausgegeben von:  
Robert Bosch Stiftung GmbH  
und Stiftung Mercator GmbH  
[www.bosch-stiftung.de](http://www.bosch-stiftung.de)  
[www.stiftung-mercator.de](http://www.stiftung-mercator.de)

Verantwortlich:  
Henry Alt-Haaker / Kerstin Schulz /  
Marcel Hadeed,  
Robert Bosch Stiftung  
Katharina Semmler / Jennifer Hecht,  
Stiftung Mercator

Gestaltung: Ines Meyer, Gütersloh

© 2020

Die Autoren dieser Publikation geben  
ihre persönlichen Ansichten wieder;  
diese stimmen nicht notwendigerweise  
mit denen der Robert Bosch Stiftung und  
der Stiftung Mercator überein.