


Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



beim Nationalen Verband der Landwirtschaftlichen Beratungsdienste der Ukraine 

Agrarpolitischer Bericht

APD/APB/06/2020

# Deutsche Erfahrungen bei der Gestaltung einer effizienten Agrarressortforschung – Handlungsoptionen für die Ukraine

Alfons Balmann

Kiew, Juni 2020

Durchgeführt von



Durchführer Fachdialog Boden



Ansprechspartner:  
APD Ukraine  
wul. Reytarska 29-b,  
01030 Kiew  
[info@apd-ukraine.de](mailto:info@apd-ukraine.de)  
[www.apd-ukraine.de](http://www.apd-ukraine.de)

## **Über das Projekt “Deutsch-Ukrainischer Agrarpolitischer Dialog” (APD)**

Das Projekt Deutsch-Ukrainischer Agrarpolitischer Dialog (APD) wird vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) seit 2006 zunächst bis Ende 2021 gefördert und in dessen Auftrag über den Mandatar GFA Consulting Group GmbH sowie eine Arbeitsgemeinschaft bestehend aus der IAK AGRAR CONSULTING GmbH (IAK), dem Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien (IAMO) und der AFC Agriculture and Finance Consultants GmbH durchgeführt. Projektträger ist der Nationale Verband der Landwirtschaftlichen Beratungsdienste der Ukraine „Dorada“. Der APD kooperiert mit der BVVG Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH bei der Umsetzung wichtiger Komponenten zur Entwicklung einer effektiven und transparenten Bodenverwaltung in der Ukraine. Benefiziar ist das Ministerium für Agrarpolitik und Ernährung der Ukraine.

In Übereinstimmung mit marktwirtschaftlichen und ordnungspolitischen Grundsätzen und unter Berücksichtigung der sich aus dem EU-Ukraine-Assoziierungsabkommen ergebenden Entwicklungspotentiale soll das Projekt die Ukraine bei der Entwicklung einer nachhaltigen Landwirtschaft, einer effektiven Verarbeitungsindustrie und bei der Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit sowie bei Schutz der nützlichen Ressourcen unterstützen. Dazu sollen vor allem deutsche, hier u.a. ostdeutsche, aber auch internationale, insbesondere EU-Erfahrungen bei der Gestaltung agrar- und forstpolitischer Rahmenbedingungen sowie bei der Organisation von entsprechenden Institutionen bereitgestellt werden.



[www.apd-ukraine.de](http://www.apd-ukraine.de)

### **Autor**

Alfons Balmann (IAMO)<sup>1</sup>

### **Disclaimer**

Dieser Beitrag wird unter der Verantwortung des Deutsch-Ukrainischen Agrarpolitischen Dialogs (APD) veröffentlicht. Jegliche Meinungen und Ergebnisse, Schlussfolgerungen, Vorschläge und Empfehlungen beziehen sich auf die Autoren und müssen nicht den Ansichten des APD entsprechen.

© 2020 Deutsch-Ukrainischer Agrarpolitischer Dialog  
Alle Rechte vorbehalten.

---

<sup>1</sup> Dank für wertvolle Anregungen und Hinweise gilt Vladislav Valentinov, Taras Gagalyuk und Alex Lissitsa

## **INHALTVERZEICHNIS**

<b>1 HINTERGRUND</b> .....	<b>4</b>
<b>2 ZIELSTELLUNG UND EINORDNUNG</b> .....	<b>4</b>
<b>3 STATUS QUO UND EINORDNUNG DER FORSCHUNGSPROZESSE DER NAAW</b> .....	<b>7</b>
<b>4 INSTITUTIONELLE ASPEKTE DER NAAW</b> .....	<b>15</b>
<b>5 DEUTSCHE ERFAHRUNGEN ZUR ENTWICKLUNG EINER LEISTUNGSFÄHIGEN AGRAR(RESSORT)FORSCHUNG</b> .....	<b>19</b>
<b>6 REFORMBEDARFE UND REFORMOPTIONEN FÜR DIE NAAW</b> .....	<b>26</b>
<b>7 ABSCHLIEßENDE BEMERKUNGEN</b> .....	<b>30</b>
<b>8 LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>31</b>
<b>ANLAGE 1</b> .....	<b>32</b>
<b>ANLAGE 2</b> .....	<b>34</b>

## **1 HINTERGRUND**

Entsprechend dem EU-Ukraine Assoziierungsabkommen und der Strategie „Entwicklung der Landwirtschaft und der ländlichen Räume in der Ukraine 2015-2020“ befindet sich der Agrarsektor in der Ukraine weiterhin auf einem umfassenden Reformkurs, der insbesondere auf die nachhaltige Entwicklung der industriellen und sozialen Infrastruktur in den ländlichen Räumen, die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der landwirtschaftlichen Produktion, die Verbesserung der Qualität und der Sicherheit von Agrarerzeugnissen sowie die Erhaltung der natürlichen Ressourcen gerichtet ist. Die Agrarressortforschung ist ein integraler Bestandteil dieses Reformprozesses. Ziel muss die Schaffung effizienter Forschungsstrukturen sein, die den Anforderungen einer modernen, hochproduktiven Landwirtschaft entsprechen.

Die Agrarforschung in der Ukraine baut auf folgenden Elementen auf:

- Drei staatliche Forschungsinstitute, die dem Agrarministerium (jetzt Ministerium für wirtschaftliche Entwicklung; Handel und Landwirtschaft) unterstellt sind.
- Die Nationale Akademie der Landwirtschaftswissenschaften (NAAW), die dem Ministerkabinett der Ukraine unterstellt ist.
- Universitäre Forschung an den Agraruniversitäten der Ukraine.
- Private - meist angewandte - Forschung durch landwirtschaftliche Großbetriebe (Agrarholdings), Verbände wie der Agrarkonföderation und des Ukrainian Agribusiness Club (UCAB) sowie Forschung der vor- und nachgelagerten Bereiche des Agrarsektors.

Neben der NAAW gibt es in der Ukraine die Nationale Akademie der Wissenschaften (NAS), die etwa im Bereich der Biologie Überschneidungen und teilweise auch gemeinsame Forschungen, die einen Bezug zu agrarwissenschaftlichen Themen aufweisen. Analog gibt es Forschungen zu Agrarthemen an nichtlandwirtschaftlichen Universitäten, wie der Nationalen Universität Kiew - Mohyla Akademie, oder der Kiev School of Economics.

Vor diesem Hintergrund hat sich im Februar 2020 der Vorsitzende des zuständigen Ausschusses der Werchowna Rada der Ukraine mit der Bitte um Beratung zur Reform der NAAW auf der Grundlage deutscher Erfahrungen einer effizienten Agrarressortforschung an den APD gewandt.

Der vorliegende Beitrag greift diese Bitte auf und zielt darauf ab, Problembereiche zu identifizieren und darzulegen, wie die außeruniversitäre Agrar- und Agrarressortforschung in Deutschland diesbezügliche Problembereiche löst bzw. gelöst hat.

## **2 ZIELSTELLUNG UND EINORDNUNG**

Die vorgegebene Aufgabenstellung ist nicht grundlegend neu und kann insbesondere an frühere Agrarpolitische Berichte des APD anknüpfen, wie Koester, Schumann und Lissitsa (2010, AgPP No. 30), Tillack und Stepaniuk (2015, APD/APB/01/2015) sowie Khodakiwska (2019, APD/APB/10/2019), die Teilaspekte bereits aus verschiedenen Blickwinkeln und

Hintergründen beleuchteten. Eine Prüfung und Umsetzung der dort formulierten Empfehlungen erfolgte bislang offensichtlich nicht in dem Rahmen, dass kein politischer Handlungsbedarf mehr gesehen wird.

Mit Blick auf die genannten Grundlagen sowie auf deutsche Erfahrungen in der Organisation außeruniversitärer Forschung und speziell der Ressortforschung fokussiert das vorliegende Papier entsprechend der Aufgabenstellung auf mögliche Reformbedarfe und Optionen der NAAW. Diese Bedarfe und Optionen sind vor dem Hintergrund übergeordneter Interessen und Herausforderungen der Ukraine und deren Wissenschaftslandschaft anzusehen und entsprechend zu prüfen und zu bewerten.

Nach Khodakiwska (2019) bestehen die satzungsgemäßen Aufgaben der NAAW darin, insbesondere die wissenschaftliche Entwicklung des Agrarsektors der Ukraine zu begleiten. Dies umfasst Khodakiwska (2019, S. 7f) zufolge:

- *Grundlagenforschung, Organisation, Durchführung und Koordinierung der angewandten Forschung im Agrarbereich zur Gewinnung neuer Forschungserkenntnisse in der Grundlagenforschung sowie Gesetzmässigkeiten der Natur, zu Interaktionen und deren Einfluss auf die natürliche Umgebung sowie die Erarbeitung von wissenschaftlichen Produkten zur innovativen Entwicklung des Agrarsektors, zur Verbesserung des Wettbewerbes und Erhöhung der Produktion;*
- *Förderung der Integration der ukrainischen Agrarwissenschaft in die internationale Forschungsgemeinschaft;*
- *Teilnahme an der Gestaltung der staatlichen Politik in Wissenschaft und Forschung;*
- *Analytik hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des Agrarsektors;*
- *Informationsbereitstellung für Subjekte der Agrarproduktion, unabhängig der Eigentumsform;*
- *Zucht und Produktion von Pflanzensaatgut;*
- *Bewahrung von Genotypen landwirtschaftlicher Pflanzen und Tiere, der Kollektionen der Stämme von nützlichen und pathogenen Mikroorganismen;*
- *Organisation und Durchführung von Forschungsreisen;*
- *Vorbereitung von Nachwuchswissenschaftlern und ihre Weiterbildung;*
- *Förderung von Wissenschaftlern, Förderung der fachlichen Kompetenz von Nachwuchswissenschaftlern;*
- *Ausbau der wissenschaftlichen Kompetenz in der agrarwissenschaftlichen Forschung und Praxis;*
- *Koordinierung und Ausbau der Kompetenz in wissenschaftlichen Räten, Ausschüssen und anderen Beratungsorganen der NAAW.*

Das obige Aufgabenspektrum ist relativ breit und reicht von der Grundlagen- und anwendungsorientierten Forschung, wissenschaftlicher Infrastrukturaufgaben, wie Genbanken und die Bereitstellung von Saatgut, über den Wissenstransfer bis hin zur Nachwuchsförderung und Forschungscoordination. Hinsichtlich einer Einordnung des Reformbedarfes

und Übertragungen von Erfahrungen der deutschen Agrar- und insbesondere Ressortforschung sollte grundsätzlich unterschieden werden zwischen institutionellen Aspekten, wie die Festlegung und Abgrenzung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten der NAAW einerseits, sowie andererseits Fragen des Wissenschaftsmanagement, wie der wissenschaftlichen und forschungsstrategischen Ausrichtung. Über beidem stehen Fragen der Compliance sowohl hinsichtlich Prinzipien guter Führung als auch guter wissenschaftlicher Praxis.

Hinsichtlich der institutionellen Aspekte lassen sich aus Aufgabenstellung und Unterlagen mehrere Klärungsbedarfe ableiten, die teilweise auch in Khodakiwska (2019, S.37ff) formuliert werden. Zum Teil werden diese Klärungsbedarfe auch bereits von Tillack und Stepaniuk (2015) mit Blick auf deutsche Erfahrungen der Umgestaltung der Agrarforschung der früheren DDR nach 1990 angesprochen:

- Ist eine effiziente und rechtskonforme Nutzung der vorhandenen Ressourcen der NAAW gewährleistet, wie etwa der Immobilien<sup>2</sup> (darunter rd. 465.000 ha landwirtschaftlicher Flächen, darunter 365.000 ha Ackerflächen) bzw. wie ließe sich diese gewährleisten?
- Könnten und sollten Teilbereiche der NAAW ausgegliedert werden, deren Aufgaben privatwirtschaftlich ebenso gut oder effizienter erfüllt werden können, wie etwa die Vermehrung von Saatgut, die nach den vorliegenden Unterlagen auf über 117.000 ha erfolgt?
- Gibt es weitere Infrastrukturdienstleistungen außerhalb der eigentlichen Forschung, wie etwa Genbanken, die in anderem institutionellen Rahmen besser erbracht werden können?
- Könnten und sollten solche Aktivitäten und Aufgaben ausgegliedert werden, die hoheitlichen Aufgaben entsprechen, in Einrichtungen, die direkt den zuständigen Ministerien oder Behörden unterstellt sind?
- Welches Budget steht der NAAW künftig zur Verfügung und welche dazu passenden Aufgaben soll sie übernehmen. Dies erfordert die Formulierung eines Personalumfangs und Aufgabenspektrums, wofür das Budget angemessen ist.
- Sind die Managementstrukturen der NAAW hinsichtlich ihrer derzeitigen und künftigen Aufgaben angemessen?
- Werden Abläufe und Ergebnisse transparent gegenüber den Stakeholdern dargestellt und veröffentlicht?

Hinsichtlich der wissenschaftlichen und forschungsstrategischen Aspekte scheinen vor dem Hintergrund der Erfahrungen aus Deutschland aber auch früherer Agrarpolitischer Berichte des APD folgende Herausforderungen zu bestehen:

- Die Internationalisierung der Forschung, Kooperationen mit führenden internatio-

---

<sup>2</sup> Laut Khodakiwska (2019) werden die 464,7 Tsd. ha Gesamtfläche, davon 365 Tsd. ha Ackerland insbesondere für Versuchsfelder im Umfang von 98,7 Tsd. ha, Futterfläche für die Tierproduktion im Umfang von 61,5 Tsd. ha sowie Flächen für Saatguterzeugung im Umfang von 117,1 Tsd. ha.

nenen Forschungspartnern, Intensivierung anerkannter internationaler Veröffentlichungen.

- Die Formulierung von Forschungszielen hinsichtlich Themenstellungen wie auch Arbeitsergebnissen und dazu passende Erfolgskriterien.
- Die Etablierung von Qualitätssicherungssystemen.
- Eine angemessene Nachwuchsförderung, die den Anforderungen des wissenschaftlichen Nachwuchses gerecht wird und ihm Perspektiven eröffnet.
- Eine moderne Personalentwicklung und Schaffung attraktiver Arbeits- und Entwicklungsmöglichkeiten für das Personal, einschließlich angemessener Entlohnung.
- Die Qualifizierung der Mitarbeitenden und Anwendung von Englisch als Voraussetzung zur Kommunikation mit internationalen Forschenden.
- Die Gewährleistung der Einhaltung von internationalen Standards einer guten wissenschaftlichen Praxis.
- Die Etablierung von transparenten Steuerungsinstrumenten (z. B. Controlling und Evaluierung, Öffentliches Monitoring durch einen unabhängigen international besetzten Wissenschaftlichen Beirat).
- Die Verbesserung/Modernisierung der technischen Ausstattung.

Die oben formulierten Fragen und Herausforderungen können im Folgenden aufgrund des begrenzten Rahmens für diesen Beitrag nicht umfassend beantwortet und analysiert werden. Zudem fehlen auch zahlreiche Daten. Im Folgenden erfolgt deswegen zunächst schlaglichtartig und basierend auf deutsche Erfahrungen ein Blick auf den Status quo der Forschung der NAAW sowie deren Forschungsorganisation. Ziel ist die Identifikation offensichtlicher Problembereiche. Im zweiten Schritt werden mit Blick auf herausgearbeitete Problembereiche deutsche Erfahrungen zur Entwicklung einer leistungsfähigen Agrarforschung dargestellt. Abgeleitet werden diese aus den Erfahrungen der Reform der ostdeutschen Agrarforschung nach 1990 sowie der Entwicklung der Ressortforschung des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft sowie der Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft mit Agrarbezug in den letzten beiden Jahrzehnten und auch vorhandene Entwicklungstendenzen. Aus diesen Erfahrungen wird abschließend versucht abzuleiten, wie basierend auf deutschen Erfahrungen die Herausforderungen der Weiterentwicklung der NAAW bewältigt werden könnten.

### **3 STATUS QUO UND EINORDNUNG DER FORSCHUNGSPROZESSE DER NAAW**

Die Entwicklung der Agrarforschung der Ukraine wurde in der Vergangenheit vielfach kritisiert und zahlreiche Problembereiche wurden aufgezeigt, wie etwa von Koester, Schumann und Lissitsa (2010) oder Tillack und Stepaniuk (2015), sowie mit Blick auf andere Einrichtungen der Ukraine, wie etwa der Nationalen Akademie der Wissenschaften der Ukraine (NAS) durch Günther et al. (2019). Eine Kernforderung dieser Studien liegt unter

anderem darin, dass wissenschaftliche Einrichtungen von unabhängigen und international besetzten Gremien regelmäßig evaluiert werden und international besetzte wissenschaftliche Beiräte etabliert werden, die die Forschungsentwicklung konstruktiv kritisch begleiten, sowie die Missstände überwunden werden.

Die NAAW der Ukraine erscheint nach wie vor stark von den institutionellen Bedingungen der sozialistischen Zeit vor 1991 geprägt. In dieser Zeit hat die Vorgängerorganisation der NAAW eine herausragende und anerkannte Rolle in der wissenschaftlichen und informationstechnischen Begleitung der Agrarproduktion gespielt. Infolge des Zusammenbruchs des sozialistischen Systems haben sich institutionelle Rahmenbedingungen des Agrarsektors wie auch der Agrarforschung jedoch radikal geändert. Zudem ist die NAAW wegen ihrer grundsätzlichen Bedeutung sowie auch ihrer beträchtlichen Ressourcenausstattung, insbesondere des beträchtlichen Landbesitzes von alleine etwa 365 000 ha Ackerfläche, mit zunehmenden Legitimationsproblemen konfrontiert, zumal die Werte der Flächen in den vergangenen 10 Jahren durch deutliche Steigerungen der Pachtpreise für Ackerland in der Ukraine erheblich zugenommen haben. Die oben genannten Herausforderungen werfen die Frage auf, inwieweit die NAAW die erforderlichen Anpassungsanstrengungen im nötigen Umfang und der entsprechenden Qualität und Klarheit unternommen hat.

im Agrarpolitischen Bericht APD/APB/10/2019 stellt Khodakiwska (2019) als Mitarbeiterin der NAAW die derzeitige Situation der NAAW, deren Rahmenbedingungen und auch einige Reformbedarfe dar. Sie stellt heraus, dass die NAAW mittlerweile auf zunehmende formale und politische Anforderungen an Forschungseinrichtungen reagiert hat, wie durch die Erstellung von Forschungsplänen und deren Begutachtung, eine rege Publikationstätigkeit, die Einwerbung von Drittmitteln, internationale Vernetzung, eine Dokumentation wissenschaftlicher Leistungen, die Etablierung Wissenschaftlicher Beiräte und Evaluierungen. So wurden Khodakiwska zufolge im Jahr 2019 alle Einrichtungen der NAAW nach ihren Leistungen in den zurückliegenden Jahren und nach ihrem wissenschaftlichen Potential begutachtet. Demnach wurden 17 wissenschaftliche Einrichtungen der NAAW in die erste (höchste) Qualifikationsgruppe, 38 Einrichtungen in die zweite Qualifikationsgruppe und die Übrigen in die dritte Qualifikationsgruppe eingestuft. Wissenschaftliche Einrichtungen, welche nach Ergebnissen der staatlichen Attestierung von 2019 in die erste (die höchste) Qualifikationsgruppe eingestuft worden sind, erhalten die Attestierung für eine Dauer von fünf Jahren und haben das Recht für die entsprechende Dauer eine staatliche Finanzierung beziehen zu können. Wissenschaftliche Einrichtungen, die in die zweite Qualifikationsgruppe eingestuft worden sind, erhalten die Attestierung für eine Dauer von drei Jahren und ein dreijähriges staatliches Finanzierungsrecht. Wissenschaftliche Einrichtungen der dritten Qualifikationsgruppe werden für zwei Jahre attestiert.

Diese grundsätzlich positiven Evaluierungsergebnisse werden im Folgenden mit Blick auf internationale Standards und Entwicklungstendenzen eingeordnet.



### *Integration in die internationale Wissenschaftsgemeinschaft*

Die NAAW hat eine beträchtliche Personalausstattung. In den wissenschaftlichen Einrichtungen der NAAW waren Khodakiwska (2019) zufolge im Jahr 2018 insgesamt 7.100 Personen beschäftigt, darunter 3.587 als wissenschaftliches Personal, davon 404 Doktoren und 1.494 Kandidaten (Khodakiwska 2019). Laut Khodakiwska (2019) nutzen jährlich 30-40 Personen die Möglichkeit zur Vertiefung der wissenschaftlichen Kenntnisse durch Forschungsaufenthalte im Ausland. Das entspricht lediglich einem Anteil von etwa 1 % des wissenschaftlichen Personals. An internationalen Foren und Konferenzen nehmen jährlich über 150 Personen teil, also etwa lediglich 4 % des wissenschaftlichen Personals.<sup>3</sup> Geht man davon aus, dass diese Zahlen auch für andere Jahre gelten, lässt sich vermuten, dass ein Großteil des wissenschaftlichen Personals der NAAW keine Auslandserfahrungen besitzt. Obwohl Khodakiwska (2019) darauf verweist, dass zahlreiche Kooperationsvereinbarungen mit ausländischen Einrichtungen bestehen, ergaben persönliche Anfragen bei den Leitungen von führenden deutschen pflanzen- und pflanzenbauwissenschaftlichen Forschungseinrichtungen sowie der Landtechnik aus dem Bereich der Leibniz-Gemeinschaft und der Ressortforschung des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL), dass ihnen sowie auch ihren Mitarbeitern die NAAW gänzlich unbekannt bzw. kaum bekannt ist und sich dort so gut wie keine Kooperationsprojekte finden konnten.

Ein direkter Grund für die geringe Internationalisierung sind Khodakiwska (2019, S. 26) zufolge mangelnde Englischkenntnisse, die aus ihrer Sicht historisch bedingt sind. Sie erläutert, dass die NAAW und ihre Vorläuferorganisation für den Zweck der Begleitung der landwirtschaftlichen Produktion in der Ukraine gegründet wurde. Für diesen Zweck wurden Fremdsprachenkenntnisse als nicht erforderlich angesehen (ibid.). Damit besteht nicht nur das Problem, dass viele Forschungsleistungen der NAAW im Ausland weitgehend unbekannt bleiben. Noch schwerwiegender ist, dass damit auch der Stand der internationalen Forschung vielen bzw. den meisten Forschenden der NAAW weitgehend unbekannt bleibt. Die NAAW ist folglich von der Entwicklung der internationalen wissenschaftlichen Gemeinschaft entkoppelt, womit sie ihrer Aufgabe nicht nachkommen kann, die Integration der ukrainischen Agrarwissenschaft in die internationale Forschungsgemeinschaft zu fördern.

Zudem scheint sich in neuerer Zeit die NAAW auch zunehmend von der Internationalisierung der landwirtschaftlichen Praxis der Ukraine zu entkoppeln. Die Landwirtschaft der Ukraine hat sich in den vergangenen zehn Jahren enorm verändert, modernisiert und international ausgerichtet. Sie nutzt zunehmend modernste internationale Technologien (insbesondere Maschinen, Saatgut, Pflanzenschutzmittel) und produziert zunehmend für

---

<sup>3</sup> Der geringe Austausch dürfte neben Sprachproblemen auch an der in Relation zur Beschäftigtenzahl schlechten Finanzausstattung liegen. Dabei ist noch zu vermuten, dass ein Teil der genannten Reisen von ausländischen Geldgebern oder privat von den Forschenden finanziert wird.

internationale Märkte. Gagalyuk et al. (2020) werfen daher die Frage auf, inwieweit die NAAW anstatt die Rolle eines Vorreiters in Fragen der Internationalisierung der ukrainischen Landwirtschaft einzunehmen, ihr sogar hinterherhinkt.

### *Forschungsleistungen*

Aus der angesprochenen geringen Anbindung der NAAW an die internationale Forschung durch die angesprochenen begrenzten Englischkenntnisse sowie den geringen Austausch ergeben sich Fragen hinsichtlich der Qualität der Forschung. Auswertungen in international genutzten Verzeichnissen wie Google Scholar, ResearchGate, Scopus und teilweise auch das Web of Science dokumentieren, dass von den Angehörigen der NAAW aktiv publiziert wird. Teilweise finden sich etwa in Google Scholar sogar auf den ersten Blick beeindruckende Publikationslisten von Angehörigen der Einrichtungen. Etwa im Bereich der Agrarökonomie besitzen zahlreiche Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen eigene Google-Scholar-Profilen die teilweise sogar weit über eintausend Zitationen aufweisen.<sup>4</sup> Ähnliches scheint für andere Forschungsbereiche zu gelten. Diese Listen zeigen zum einen, dass die Forschenden sich darauf eingestellt haben, ihre Forschungsleistungen zu dokumentieren und ermöglicht damit auch Transparenz.

Bei näherer Betrachtung fällt jedoch auf, dass insbesondere von den vielzitierten Beiträgen kaum ein Beitrag englischsprachig ist. Die Veröffentlichungen erscheinen fast ausschließlich in Journalen, die nicht oder kaum international anerkannt sind. Selbst Veröffentlichungen in Journalen, die etwa im Web of Science oder Scopus enthalten sind, fallen oft in diese Kategorie. Eine Suche von Publikationen im Web of Science (Core Collection) ergab für die NAAW lediglich 81 Zeitschriftenartikel die seit 2010 veröffentlicht wurden, davon alleine 31 in der Springer-Zeitschrift "Cytology and Genetics" mit einem Impact Factor von 0,408 (2018), was für die betreffenden Disziplinen einen recht niedrigen Wert darstellt. Das Editorial Board dieser Zeitschrift besteht zum Großteil aus Angehörigen der "National Academy of Sciences of Ukraine" (NAS). Viele der von NAAW-Angehörigen veröffentlichten Artikel weisen federführend Autoren aus, die Angehörige der NAS sind und was den Eindruck erweckt, dass dort viele institutseigene Publikationen erscheinen. Viele der übrigen im Web of Science gelisteten Publikationen erschienen in anderen niedrig-rangigen Zeitschriften aus Russland, Arabien, Türkei und Indien. Insgesamt wurden alle Beiträge zusammen erst 290-mal innerhalb des Web of Science zitiert, was die überwiegend geringe internationale Wahrnehmung und Anerkennung der Publikationen zusätzlich unterstreicht.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Für den Bereich der Agrarökonomie der NAAW vgl. etwa [https://scholar.google.de/citations?hl=de&view\\_op=search\\_authors&mauthors=iae.org.ua](https://scholar.google.de/citations?hl=de&view_op=search_authors&mauthors=iae.org.ua) sowie [https://scholar.google.de/citations?hl=de&view\\_op=search\\_authors&mauthors=iae.kiev.ua](https://scholar.google.de/citations?hl=de&view_op=search_authors&mauthors=iae.kiev.ua).

<sup>5</sup> Zur Einordnung der Publikationsleistung sei exemplarisch auf das Julius-Kuehn-Institut (JKI) als pflanzenbaulich orientierte Ressortforschungseinrichtung des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) verwiesen, dass neben der Forschung auch intensive Beratungsaufgaben für das Ministerium übernimmt. Das JKI hatte 306 wissenschaftliche Beschäftigte im Jahr 2013, also nur ein Zehntel der Anzahl der NAAW. Es war im selben Zeitraum laut Web of Science an 1.168 Publikationen beteiligt, die 12.284 mal zitiert wurden. Ein anderes Ressortforschungsinstitut, das Thünen-Institut, das sich unter anderem mit Fragen von Agrarökonomie, Forstwirtschaft und Fischerei

Die bereits angesprochene faktisch geringe internationale Orientierung der Forschung der NAAW spiegelt sich indirekt auch darin wider, dass selbst von dem im Web of Science gelisteten Artikeln nur sehr wenige Beiträge internationale Koautoren aufweisen. Im Regelfall findet man rein ukrainische Autorenkollektive.

### *Wissenschaftliche Qualitätssicherung*

Für einige Teilbereiche der NAAW, wie der Agrarökonomie, finden sich im Web of Science überhaupt keine Zeitschriftenartikel, sondern lediglich wenige Beiträge zu regionalen Konferenzen. Teilweise finden sich für diesen Bereich englischsprachige Beiträge in Journalen außerhalb des Web of Science, die etwa in Scopus gelistet sind. Doch auch diese Journale werden selten von westlichen Herausgebern getragen. Liest man dortige Beiträge von Angehörigen der NAAW, gibt es Auffälligkeiten, die auch beim Lesen von Angehörigen vieler anderer Einrichtungen der Ukraine sowie Osteuropas typisch sind. Hierzu gehören:

- Keine den Stand der internationalen Forschung entsprechende Aufbereitung der westlichen Literatur.
- Keine dem Stand der internationalen Literatur entsprechende theoretische Einordnung und Nutzung moderner Theorie.
- Keine dem Stand der internationalen Literatur entsprechende Nutzung wissenschaftlicher Methoden, insbesondere der Ökonometrie.
- Beiträge beschränken sich auf eine Problemschilderung, eine rein deskriptive Darstellung von Sachverhalten, häufig unternetzt mit Darstellungen rechtlicher Rahmenbedingungen, wenig Stringenz, teilweise wird Theorie durch Ideologie ersetzt.

Wie gesagt, beschränken sich diese Defizite und Probleme nicht auf Angehörige der NAAW, sondern gelten für große Teile der Agrarökonomie in der Ukraine insgesamt sowie anderen früheren sozialistischen Ländern. Allerdings sollte von einer Akademie der Agrarwissenschaften entsprechend ihrer besonderen Aufgaben eine Vorreiterrolle erwartet werden.

Aus Zeitgründen konnten keine analogen Auswertungen für andere Forschungsbereiche vorgenommen werden.

Artikel mit Problemen, wie sie oben dargestellt wurden sind eigentlich selbst mit erheblichen Überarbeitungen nicht in international angesehenen Zeitschriften publizierbar. Und selbst wenn sie in Zeitschriften veröffentlicht werden, haben sie keinen Einfluss auf die internationale Wissenschaftsgemeinschaft. Dass derartige Artikel dennoch veröffentlicht werden, wirft in mehrfacher Weise Fragen hinsichtlich der Qualitätssicherung auf. Qualitätssicherung umfasst dabei mehrere Aspekte:

- Diese betreffen zum einen das Prinzip des Peer Reviews. Dieses Prinzip setzt zum einen voraus, dass eine ernsthafte Begutachtung seitens der Zeitschrift angestrebt

---

beschäftigt, kommt für den Zeitraum 2010 bis Anfang 2020 im Web of Science auf 1.952 Zeitschriftenbeteiligungen und 27.209 Zitationen bei 452 wissenschaftlichen Beschäftigten in 2013.

und gewährleistet ist, was bei einer Reihe von Zeitschriften, insbesondere solchen, die nur wenig Einreichungen guter Papiere erhalten sowie den sogenannten Predatory Journals nicht gewährleistet ist.<sup>6</sup> Zum anderen setzt es voraus, dass die Begutachtungen von qualifizierten Personen vorgenommen werden. Diesbezüglich besteht bei nicht englischsprachigen Beiträgen, wie solchen in Russisch oder Ukrainisch, das Problem, dass diese nur von einem sehr eingeschränkten internationalen Expertenkreis begutachtet werden können und somit das Problem besteht, dass sofern Beiträge begutachtet werden, dies in nicht ausreichend qualifizierter Weise erfolgt. Dies gilt vor allem mit Blick auf Forschungsfragen, die moderne, theoretisch und methodisch anspruchsvolle Herangehensweisen erfordern. Die Tatsache, dass sich die oben genannten Mängel auch in von Artikeln finden, die in Zeitschriften veröffentlicht wurden, die in Scopus gelistet, wirft die Frage auf, inwieweit auch dort Probleme in der Qualitätssicherung vorliegen.

- Ein zweiter wesentlicher Aspekt der Qualitätssicherung betrifft die Qualifikation der Forschenden. Wissenschaftliche Erkenntnisse werden vor allem dadurch gewonnen, weil die Forschenden in der Lage sind, geeignete theoretische und methodische Ansätze zu nutzen, um gute Datensätze experimentell im Labor oder entsprechende Beobachtungen in der Realität zu sammeln und diese angemessen auszuwerten. Fehlen diese Kompetenzen, dann ist einerseits das Spektrum der Möglichkeiten der Generierung von wissenschaftlichen Erkenntnissen eingeschränkt. Wenn Theorie und Methoden fehlerhaft angewandt werden besteht die Gefahr, dass problematische Ergebnisse generiert werden. Wenn eine selbstkritische und qualifizierte Eigenkontrolle durch die Forschenden einschließlich ihrer Arbeitsgruppenleitung nicht gewährleistet ist, fehlt ein wichtiger Baustein der Qualitätssicherung. Fehlende Kenntnisse der internationalen Literatur, einschließlich der nötigen Theorie- und Methodenkenntnisse führen zudem zu einer Ressourcenverschwendung dadurch, dass den Forschenden nicht bekannt ist, dass ihre Forschung gar nicht originär ist.

Wenn keine angemessene Qualitätssicherung existiert, besteht nicht nur die Gefahr, dass falsche Ergebnisse oder Ergebnisse mit geringer Wertigkeit generiert und veröffentlicht oder Ressourcen vergeudet werden. Vielmehr besteht auch das Problem, dass unter diesen Bedingungen an sich sinnvolle Instrumente wie wissenschaftlicher Wettbewerb und Evaluierungen über Anreize oder Zwänge zu Publikationen, dafür sorgen, dass in großem Umfang wertlose Beiträge generiert werden, die unter Umständen sogar primär um ihrer selbst willen verfasst werden. Wenn Evaluierungssysteme nicht in der Lage sind, Qualitätsdefizite von Forschenden, Arbeitsgruppen oder Forschungseinrichtungen zu erkennen, sondern diesen ungeprüft anhand von reinen Veröffentlichungszahlen bewerten,

---

<sup>6</sup> Journale mit niedriger Reputation stehen häufig unter dem Druck, dass sie die Vorgaben der Verlage erfüllen müssen ihre Ausgaben zu füllen und daher bei geringen Einreichungen guter Papiere wenig Interesse haben, Qualitätskriterien hoch zu halten. Bei den Predatory Journals besteht deren Geschäftsmodell darin Artikel unabhängig von ihrer Qualität zu veröffentlichen, um damit verbundene Veröffentlichungsgebühren zu einzunehmen. Die Predatory Journals nutzen damit Probleme von fehlerhaften Evaluierungssystemen aus, die nicht auf die Inhalte und Qualität der Veröffentlichungen, sondern nur deren Anzahl achten.

werden unter Umständen sogar diejenigen Forschenden bzw. Institutionen begünstigt, die am wenigsten in die Qualität ihrer Forschung investieren. Um derartigen Problemen und auch einer Überforderung von Gutachtern und Gutachterinnen bei Evaluierungen von Personen, Einrichtungen oder Projektanträgen entgegen zu wirken, sind westliche Geldgeber teilweise sogar dazu übergegangen, dass seitens von Forschenden oder Forschungseinrichtungen lediglich eine geringe Anzahl besonders wichtiger Publikationen angeführt werden dürfen.

### *Qualifizierung und Personalentwicklung*

Entsprechend Khodakiwska (2019) waren im Jahr 2018 lediglich 36,8% des wissenschaftlichen Personals der NAAW in der Altersklasse bis 40 Jahren, 22,3% im Alter zwischen 41-50 Jahren, 22,3% zwischen 51-60 Jahren und 18,6% älter als 60 Jahre. Zugleich sind die Einkommen der Mitarbeitenden bedingt durch den hohen Personalbestand sehr niedrig und der Abstand zu anderen Sektoren wie auch der Landwirtschaft nimmt zu. Im Jahr 2019 lag der durchschnittliche Monatslohn des wissenschaftlichen Personals der NAAW bei lediglich bei 4.928 UAH (also lediglich etwa 160 €), während er in der Landwirtschaft bereits bei 7.166 UAH lag. Dieser Abstand hat sich in 2019 weiter vergrößert. Diese ungünstige Einkommenslage der Forschung in Verbindung mit der vergleichsweise gleichmäßigen Altersverteilung lässt bezweifeln, dass eine leistungsfördernde Personalentwicklung möglich ist. Für erfolversprechende Rekrutierungen von Nachwuchskräften fehlen wettbewerbsfähige Gehaltsniveaus, was auch von Khodakiwska (2019) beklagt wird. Erschwerend kommt hinzu, dass die oben dargestellten Defizite in der Internationalisierung, bei den wissenschaftlichen Leistungen sowie auch der Qualitätssicherung kaum ermöglichen, dass eine erfolgreiche eigene Personalentwicklung erfolgen kann. Entsprechend ist Skepsis angebracht, dass die NAAW ihren Aufgaben zur *Vorbereitung von Nachwuchswissenschaftlern und ihrer Weiterbildung* sowie der *Förderung von Wissenschaftlern und Förderung der fachlichen Kompetenz von Nachwuchswissenschaftlern* (Khodakiwska 2019, S. 7) angemessen nachkommen kann. Vielmehr ist zu befürchten, dass Nachwuchskräfte mit entsprechendem Potential, sofern sie an die NAAW kommen, wertvolle Lebenszeit verlieren, da ihnen von dem älteren bzw. erfahrenen Personal keine zeitgemäßen Theorie- und Methodenkenntnisse vermittelt werden können. Bestenfalls können Nachwuchskräfte bei entsprechenden eigenen Kenntnissen versuchen sich diese Kenntnisse selber beibringen, was aber im Regelfall daran scheitern dürfte, dass gerade Nachwuchskräften der Zugang zum internationalen Austausch fehlt. Zudem dürften Nachwuchskräfte mit entsprechendem Potential sowie Sprachkenntnissen außerhalb der Forschungseinrichtungen sehr umworben sind.

### *Übergeordnete Problemlagen*

Ausgehend von den oben genannten wissenschaftlichen Rahmenbedingungen wie auch den erzielten Ergebnissen scheinen für die NAAW mehrere grundlegende Probleme zu bestehen.

Zum einen scheinen trotz der in Khodakiwska (2019) dargelegten Ansätze zur grundsätzlichen Orientierung an internationale wissenschaftliche Standards und auch der Etablierung von Instrumenten wie Evaluierungen und Beiräte keine echten Fortschritte hinsichtlich einiger ihrer zentralen Aufgaben erreicht zu werden, wie die Generierung von international anerkannten und wahrgenommenen Forschungsergebnissen, der Bereitstellung von guten Forschungsbedingungen gerade auch für den Nachwuchs und dessen Förderung, sowie die Integration der ukrainischen Agrarwissenschaft in die internationale Forschungsgemeinschaft. Die etablierten Evaluierungssysteme und Anreize zu Publikationen scheinen nicht nur zu verpuffen, sondern möglicherweise sogar kontraproduktiv zu wirken. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob der Anspruch der NAAW gerechtfertigt ist, dass sie den Titel einer Nationalen Akademie der Agrarwissenschaften trägt.

Erschwert wird diese Problematik durch die auch von Khodakiwska (2019) angesprochene geringe Attraktivität einer Forschungstätigkeit an der NAAW für hochqualifizierten und jüngeren wissenschaftlichen Nachwuchs, dass das Potenzial haben könnte, auf internationalem Niveau zu forschen. Derartige Nachwuchskräfte könnten etwa in westeuropäischen Ländern studiert und dort promoviert haben. Derartiger Nachwuchs dürfte sich jedoch scheuen in die Ukraine zurück zu kehren bzw. dürfte innerhalb der Ukraine außerhalb der Forschung lukrativere Arbeitsmöglichkeiten finden. Ohne die Gewinnung derartigen Nachwuchses dürfte es jedoch kaum möglich sein, die erforderlichen Fortschritte in Richtung international üblicher Theorie- und Methodenkompetenzen zu erzielen.

Khodakiwska (2019, S.19) zufolge verfügt die NAAW über bis zu *113 ordentliche Mitglieder der NAAW (Akademiker) und 117 korrespondierende Mitglieder. Zum Akademiker und korrespondierenden Mitglied kann jeder Wissenschaftler der Ukraine gewählt werden, der einen von der ukrainischen und internationalen wissenschaftlichen Gemeinde anerkannten Beitrag geleistet oder anerkannte wissenschaftliche Forschungsrichtungen gegründet hat und sich sowohl wissenschaftlich als auch gesellschaftlich aktiv engagiert.* Leider wird dabei nicht klar, inwieweit die Option der Einbindung korrespondierender Mitglieder genutzt wird, um auch international anerkannte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus der Ukraine einzubinden, die etwa in Westeuropa oder den USA forschen.

Das von Khodakiwska (2019) monierte massive finanzielle Defizit der NAAW macht es nicht nur unmöglich wettbewerbsfähige leistungsorientierte Gehälter zu zahlen, sondern auch die umfangreiche technische Ausstattung und Infrastruktur im nötigen Zustand aufrechtzuerhalten. Leider wird der Stand der Infrastruktur in dem Bericht nicht angesprochen. Es kann jedoch vermutet werden, dass ohne radikale Umstrukturierungsmaßnahmen, sich eine weitere Veraltung großer Teile der Ausstattung wohl nicht vermeiden lässt. Hinzu kommt, dass im Rahmen der Digitalisierung sich auch die Forschungsmethoden und Standards international gravierend verändert haben, wie etwa durch künstliche Intelligenz oder schnelle Gensequenzierung. Ohne angemessenen Zugang zu diesen Technologien, dürften selbst sehr gut qualifizierte Personen kaum in der Lage sein auf den entsprechenden Gebieten zu forschen.

Ohne eine Überwindung dieser Defizite dürften weitere wichtige Aufgaben der NAAW, wie die *Erarbeitung von wissenschaftlichen Produkten zur innovativen Entwicklung des Agrarsektors, zur Verbesserung des Wettbewerbes und Erhöhung der Produktion* (Khodakiwska, 2019, S. 7) kaum erreichbar sein, so dass auch die Landwirtschaft der Ukraine ihr Interesse an den Ergebnissen der NAAW verliert.

Die dargestellten Problembereiche sind letztlich nicht neu und eigentlich seit Jahrzehnten bekannt. Sie wurden wiederholt in Gutachten und Stellungnahmen wie etwa von Koester et al. (2010) oder Tillack und Stepaniuk (2015) benannt. Auch Khodakiwska (2019) benennt einige Probleme und Reformbereiche. Ungeachtet der Frage, inwieweit die betreffenden Regierungsbehörden der Ukraine versäumt haben wirksamere Reformen einzufordern, zu unterstützen oder zu implementieren, stellt sich auch die Frage, warum es die NAAW und ihre Leitung nicht selber geschafft hat, sich trotz des zugegeben begrenzten Mittelvolumens aber doch beträchtlichen Immobilienvermögen und vorhandenen Unternehmungen Prioritäten zu setzen, die es wenigstens auf Ebene von Teilbereichen ermöglichen leistungsfähige Forschungseinheiten zu schaffen, die auch internationale Anerkennung finden.

## **4 INSTITUTIONELLE ASPEKTE DER NAAW**

### *Selbstverständnis*

Es lässt sich vermuten, dass die NAAW ein bestimmtes Selbstverständnis pflegt, welches den bestehenden Reformbedarf zum Teil ausblendet. Dieses Selbstverständnis ist vermutlich historisch bedingt, nicht zuletzt aus dem Grund, dass sich nach wie vor ein Großteil der jetzigen Entscheidungsträger der NAAW wissenschaftlich zu der Sowjetzeit profiliert hat. Zu Sowjetzeiten genoss die Vorgängerorganisation der NAAW ein hohes Ansehen und hatte die damals bestehenden Forschungskompetenzen tatsächlich effektiv gebündelt und konzentriert. Somit war sie eine tatkräftige und einzigartige Institution. Diese Einzigartigkeit prägt bis heute das Selbstbild der NAAW. Nach Khodakiwska (2019, S. 11), steht die NAAW „auf dem Gebiet der Agrarforschung (...) derzeit faktisch in keinem Forschungswettbewerb mit anderen wissenschaftlichen Institutionen“.

Nach ihrem Selbstverständnis ist die NAAW eng integriert in die staatliche Bürokratie, die sich mit Agrarpolitik befasst. Interessanterweise enthält die 39-seitige Darstellung der NAAW von Khodakiwska (2019) über 30 Bezüge auf die Gesetzgebung der Ukraine. Dies zeugt davon, dass die NAAW ihre Legitimität vor allem in der Rechtskonformität, in der praktischen Relevanz der Forschung und in der engen Koordination mit staatlichen Institutionen sieht. Darüber hinaus betont Khodakiwska (2019) die Rolle der NAAW in der Betreuung der Saatzucht für die nationale Sicherheit, wobei offen ist, inwieweit und in welchen Bereichen die Saatzucht den Anforderungen der Landwirtschaft gerecht werden kann etwa mit Blick darauf, dass sich die Anbaustrukturen der Ukraine hin zu Fruchtarten wie Körnermais und auch Soja verändert haben.

Das skizzierte Selbstverständnis ist zum Teil bedingt durch den oben erwähnten Sachverhalt, dass die NAAW keine derart systematischen Anpassungs- und Reformprozesse durchlaufen hat, wie sie in Deutschland mit der Umstrukturierung der Akademie der Landwirtschaftswissenschaften der DDR erfolgten, bei denen allen Einrichtungen im Rahmen kritischen Evaluationen hinsichtlich wissenschaftlichem Potential und Relevanz durch externe Experten begutachtet wurden und die Akademie aufgelöst und die Einrichtungen soweit sie Potential besaßen in neue Einrichtungen integriert wurden. Das stattdessen erhaltene traditionelle Selbstverständnis der NAAW dürfte erschweren, das Ausmaß der bestehenden Probleme von innen heraus zu erkennen.

Ein Problem dieses Selbstverständnisses scheint die fehlende Orientierung an wissenschaftlicher Exzellenz. Wissenschaftliche Exzellenz kennzeichnet im Bereich der Wissenschaft letztlich vor allem herausragende wissenschaftliche Leistungen, die etwa einhergehen mit besonderen Erkenntnissen, Ideen, oder der Lösung besonderer wissenschaftlicher oder praktischer Probleme. Der Exzellenzansatz ist mit seinem Fokus auf Besonderheiten eng verbunden mit einem Forschungswettbewerb, etwa um Ideen, Forschungsansätze oder Personen. Möglicherweise lässt sich dieser Begriff generell schwer in die ukrainische und russische Sprache übersetzen. So fällt auf, dass der Begriff der Exzellen im Bericht von Khodakiwska (2019) nicht einmal erwähnt wird. Die fehlende ausdrückliche Anerkennung des zentralen Stellenwertes wissenschaftlicher Exzellenz ist kein spezielles Problem der NAAW, sondern spiegelt sich auch in der geringen wissenschaftlichen Exzellenz vieler anderer Forschungseinrichtungen der Ukraine bzw. auch anderer Staaten der früheren Sowjetunion wider. Stattdessen erfolgt die Legitimation durch die Akzentsetzung von Rechtskonformität, praktischer Relevanz der Forschung und enger Koordination mit staatlichen Institutionen wohingegen dem Forschungswettbewerb nur eine eher untergeordnete Rolle zugewiesen wird. Auch die von Khodakiwska (2019) angedeutete Einzigartigkeit und Konkurrenzlosigkeit der NAAW lassen die wissenschaftliche Exzellenz überflüssig erscheinen.

Ein eng damit zusammenhängendes Problem ist das fehlende Verständnis der kritischen Bedeutung des internationalen Austausches für die Qualität der wissenschaftlichen Forschung. Zwar findet sich in der Liste der Aufgaben der NAAW die der Integration der ukrainischen Agrarwissenschaft in die international Forschungsgemeinschaft, jedoch wird diese etwa in Khodakiwska (2019) lediglich an Vereinbarungen festgemacht, nicht jedoch daran, welche Leistungen der NAAW im Ausland besonders anerkannt werden oder ob internationale Partner, Erkenntnisse oder Erfahrungen in den Einrichtungen eingebunden oder aufgegriffen werden. Dieses passive Verständnis von Internationalisierung erweckt ebenfalls den Eindruck, dass die internationale und insbesondere Forschung und Forschungskultur als wenig relevant für die institutionellen Besonderheiten und Lösung der Probleme der Landwirtschaft der Ukraine eingeschätzt wird. Dieses Verständnis mag ebenfalls charakteristisch sein für Entscheidungsträger, die zu den Sowjetzeiten sozialisiert wurden.



Eine spezielle Dimension der guten wissenschaftlichen Praxis bildet Compliance mit rechtlichen und gesellschaftlichen Anforderungen und die Bereitschaft, insbesondere der Leitungen von Forschungseinrichtungen, sich aktiv mit sich verändernden gesellschaftlichen Erwartungen auseinander zu setzen. Diese betreffen in westlichen Ländern zum einen die Regeln der guten wissenschaftlichen Praxis, ohne die Exzellenorientierung und Forschungswettbewerb nicht möglich sind. Daneben haben in jüngerer Zeit in Ländern wie Deutschland weitere Complianceanforderungen an Bedeutung gewonnen, wie etwa Chancengleichheit und damit verbunden eine aktive Förderung von Frauen leitende Positionen zu erreichen, Verantwortung gegenüber den Interessen des wissenschaftlichen Nachwuchses und damit verbunden einer Karriereförderung und der Vermeidung prekärer Beschäftigungsverhältnisse, oder die Verhinderung von Machtmissbrauch durch Vorgesetzte. Damit einher geht eine aktive Korruptionsbekämpfung. Die Umsetzung derartiger Aufgaben ist letztlich eine Leitungsaufgabe und ist von der Leitung der Forschungseinrichtung zu verantworten. Eine essentielle Voraussetzung für die Umsetzung sind Transparenz von Entscheidungsprozessen und die Funktionsfähigkeit der Aufsichtsgremien.

Compliance als Leitungsaufgabe und die Übernahme von Verantwortung ist mit Blick auf die politische Entwicklung der Ukraine vor allem bedeutsam für die Korruptionsbekämpfung. Die Bedeutung der Korruptionsproblematik ist für die Ukraine vielfach dokumentiert.<sup>7</sup> Es kann kaum angenommen werden, dass die ukrainische Wissenschaft hiervon ausgenommen ist. Allerdings steht gerade die Wissenschaft in einer besonderen Verantwortung zur Compliance. Zum einen benötigt Wissenschaft das Vertrauen, dass nicht nur gute wissenschaftliche Praxis umgesetzt wird, sondern sie auch mit Blick auf die Redlichkeit gegenüber dem wissenschaftlichen Nachwuchs, der Bewertung von Forschungsergebnissen oder der Vergabe von Forschungsmitteln aktiv gelebt wird. Gute Wissenschaft ist untrennbar mit Wahrheit und Aufrichtigkeit verbunden. Zum anderen muss Forschung ihre Finanzierung in der Regel aus dem Staatshaushalt aber auch gegenüber anderen Geldgebern legitimieren. Vor diesem Hintergrund erscheint äußerst problematisch, wenn in ukrainischen Medien von Korruptionsvorfällen im Umfeld der NAAW und leitender Personen berichtet wird.<sup>8</sup>

### *Ressourcennutzung*

Institutionelle Fragen wirft auch der umfangreiche Landbesitz und dessen Nutzung auf. Gagalyuk et al. (2020) benennen sogar Analogien zu Agroholdings. Laut Khodakiwska

---

<sup>7</sup> Im Korruptionswahrnehmungsindex von Transparency International, dem CPI landete die Ukraine im Jahr 2019 erneut nur auf Platz 126 von 180. <https://de.wikipedia.org/wiki/Korruptionswahrnehmungsindex>.

<sup>8</sup> <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2830658-dvoh-kerivnikiv-nacionalnoi-akademii-agrarnih-nauk-spijmali-na-habari.html>, <https://landlord.ua/news/chorna-bukhhalteriia-na-miliony-sbu-vykrylo-zlovzhyvannia-zemleiu-v-naan/>, <https://nabu.gov.ua/novyny/sprava-rozkradannya-zemel-naan-ukrayiny-0>, <https://www.radiosvoboda.org/a/schemes/29808952.html?fbclid=IwAR0WzW9uCWWhuydpENiQB7kBexUJKDcye1vHsvO8IFlaf9vkkop-CJnimtFZeo>, <https://www.pravda.com.ua/news/2020/01/30/7238899/>, [https://zaxid.net/v\\_natsionalniy\\_akademiyi\\_agrarnih\\_nauk\\_prodavali\\_posadu\\_za\\_milyon\\_dolariv\\_n1494056](https://zaxid.net/v_natsionalniy_akademiyi_agrarnih_nauk_prodavali_posadu_za_milyon_dolariv_n1494056)

(2019) werden die 464,7 Tsd. ha Gesamtfläche, davon 365 Tsd. ha Ackerland insbesondere für Versuchsfelder im Umfang von 98,7 Tsd. ha, Futterfläche für die Tierproduktion im Umfang von 61,5 Tsd. ha sowie Flächen für Saatguterzeugung im Umfang von 117,1 Tsd. ha. Es ist schwer vorstellbar, wie eine Ackerfläche von fast 100.000 ha systematisch für Anbauversuche genutzt werden kann und wenn ja, warum diese Versuche in dem Umfang nicht weltweit bekannt wären. Analog stellt sich die Frage, für welche Mengen an Tieren für Forschungszwecke eine Futterfläche von über 60.000 ha benötigt werden. Und auch mit Blick auf die Saatgutvermehrung ist zwar nachvollziehbar, dass die Landwirtschaft der Ukraine in erheblichen Umfang Saatgut benötigt, jedoch ist unklar, ob das Saatgut der Akademie wettbewerbsfähig gegenüber ausländischen Sorten ist und ob dieses idealerweise in einer staatlichen Einrichtung erzeugt werden sollte. Diese Fragen sind einerseits bedeutsam mit Blick darauf, dass Korruptionsvorwürfe aufgetaucht sind und zum anderen, weil die Nutzungskosten von Ackerland in der Ukraine in den vergangenen 10 Jahren in Form gestiegener Pachtpreise an guten Standorten auf etwa 100 €/ha, teilweise sogar mehr angestiegen sind. Die Überlassung des Ackerlandes kostet den ukrainischen Staat mittlerweile jährlich grob geschätzt wohl etwa 25 bis 30 Millionen Euro bzw. 750 bis 900 Millionen UAH. Deren Nutzung sollte der NAAW erhebliche Einnahmen ermöglichen, wie auch Khodakiwska (2019) nennt. Es wird jedoch in dem Bericht nicht deutlich, welche Einnahmen und wie diese generiert werden.

Vor dem Hintergrund dieser Vermögensüberlassung und der wirtschaftlichen Aktivitäten ergeben sich eine Reihe von Herausforderungen und Fragen, die eingangs dargelegt sind:

- Ist eine effiziente und rechtskonforme Nutzung der vorhandenen Ressourcen gewährleistet, wie etwa der Immobilien?
- Könnten und sollten Teilbereiche der NAAW ausgegliedert werden, deren Aufgaben privatwirtschaftlich ebenso gut oder effizienter erfüllt werden können, wie etwa die Vermehrung von Saatgut?
- Gibt es weitere Infrastrukturdienstleistungen außerhalb der Forschung, wie etwa Genbanken, die in anderem institutionellen Rahmen besser erbracht werden können?
- Könnten und sollten solche Aktivitäten und Aufgaben ausgegliedert werden, die hoheitlichen Aufgaben entsprechen, in Einrichtungen, die direkt den zuständigen Ministerien oder Behörden unterstellt sind?
- Welches Budget soll der NAAW künftig zur Verfügung stehen und welche dazu passenden Aufgaben soll sie übernehmen. Dies erfordert die Formulierung eines Personalumfanges und Aufgabenspektrums, wofür das Budget angemessen ist.
- Sind die Managementstrukturen der NAAW hinsichtlich ihrer derzeitigen und künftigen Aufgaben angemessen?

Die vorliegenden Unterlagen erlauben keine umfassende Bewertung und Beantwortung dieser Fragen. Angesichts der Größe der NAAW und insbesondere des Grundbesitzes sowie der Bedeutung etwa der Saatzucht und Saatgutvermehrung ist eine unabhängige und grundlegende Bestandsaufnahme sowie kritische Analyse der vorhandenen Strukturen,

der Organisation, der Entscheidungsprozesse, der Finanzflüsse sowie auch ihrer Effizienz unabdingbar. Vergleiche dazu auch die Ausführungen von Khodakiwska (2019).

Allerdings sind Antworten auf diese Fragen auch mit Blick auf die Entwicklung der oben genannten wissenschaftspolitischen und wissenschaftsstrategischen Aspekte und Herausforderungen bedeutsam. Vor allem gilt es Zielkonflikte zu vermeiden, die sich unter anderem daraus ergeben können, dass wie Gagalyuk et al. (2020) herausgearbeitet haben, die NAAW nach außen teilweise eher den Eindruck eines Wirtschaftsunternehmens bzw. einer Agroholding erweckt als den einer Forschungseinrichtung bzw. Akademie der Agrarwissenschaften.

## **5 DEUTSCHE ERFAHRUNGEN ZUR ENTWICKLUNG EINER LEISTUNGSFÄHIGEN AGRAR(RESSORT)FORSCHUNG**

Die auch aus heutiger Sicht erforderliche Anpassung der NAAW ist grundsätzlich vergleichbar mit den Anpassungsprozessen, die die Akademie der Landwirtschaftswissenschaften der DDR infolge der politischen Wende durchlaufen musste. Diese Akademie sowie die dem Ministerium für Land- und Nahrungsgüterwirtschaft der DDR nachgeordneten wissenschaftlichen Einrichtungen wurden nach der deutschen Wiedervereinigung 1990 einer umfassenden Evaluierung durch den Wissenschaftsrat unterzogen.

Tillack und Stepanyuk (2015) beschreiben den Evaluierungsprozess. U.a. erläutern sie, dass im dessen Rahmen beschlossen wurde, dass „keines der bisherigen Institute [der Akademie]... in seiner bisherigen Form weitergeführt werden“ (ibid, S. 9) sollte. Es wurden neue Organisationsformen vorgeschlagen, wobei es zu erheblichen Unterschieden in der Bewertung der agrarökonomischen und naturwissenschaftlich und technisch orientierten Forschung gekommen ist.

Insgesamt hat die Evaluierung der Institute der Akademie der Landwirtschaftswissenschaften der DDR einen Anschluss und eine Anpassung des ostdeutschen wissenschaftlichen Potenzials an das westdeutsche Wissenschaftssystem und die internationale wissenschaftliche Community, ermöglicht.

Ein wesentlicher Sachverhalt in der Ukraine ist dass die ukrainische NAAW eine ähnliche Evaluierung bisher nicht durchgelaufen hat. Vor diesem Hintergrund wundert es wenig, dass die NAAW einen zunehmenden Reformbedarf verspürt, der jedoch bislang vor allem von außen zu kommen scheint.

Im Folgenden werden die Darstellungen etwa von Tillack und Stepaniuk (2015) nicht umfassend wiederholt. Vielmehr wird darauf eingegangen, wie sich die außeruniversitäre Agrarforschung in Deutschland in den vergangenen 30 Jahren entwickelt hat. Zu dieser außeruniversitären Agrarforschung gehören insbesondere die Ressortforschungseinrichtungen des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft, also insbesondere das

Thünen-Institut (Themenbereiche sind u.a. Agrarökonomie, Ländliche Räume, Forst- und Holzwirtschaft, Fischerei, Klimawandel, Budget in 2019: 80 Mio. €), das Julius-Kühn-Institut (insbes. Kulturpflanzen, Budget in 2019: 95 Mio. €) und das Friedrich-Löffler-Institut (insbes. Tiergesundheit, Budget in 2019: 104 Mio. €).<sup>9</sup> Aufgabe dieser Einrichtungen ist vor allem anwendungsorientierte Forschung sowie die Bereitstellung von Informationen für Agrarpolitik und Behörden. Zur außeruniversitären Agrarforschung gehören daneben unter anderem das Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung, das Leibniz-Institut für Nutztierbiologie, das Leibniz-Institut für Agrartechnik und Bioökonomie, das Leibniz-Institut für Gemüse- und Zierpflanzenbau und das Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien. Die agrarbezogenen Leibniz-Institute verfügten in 2019 zusammen über eine Grundfinanzierung von etwa 84 Mio. € und betreiben grundlagen- und anwendungsorientierte Forschung in ihren Gebieten. Diese Institute sind alle im Gebiet der früheren DDR gelegen. Vier der fünf Institute sind frühere Akademieeinrichtungen der DDR. Daneben existieren auf Bundesebene unter anderem eine Reihe weiterer außeruniversitärer Forschungseinrichtungen, die Bezüge zur Landwirtschaft aufweisen, jedoch häufig eher Grundlagenforschung betreiben, sowie anwendungsorientierte Forschungseinrichtungen der Bundesländer, die im Regelfall unmittelbar den jeweiligen Landwirtschaftsministerien unterstellt sind.

Kennzeichen aller der Ressortforschungseinrichtungen des BMEL sowie der Leibniz-Institute ist einerseits eine hohe Autonomie, wobei die Ressortforschungseinrichtungen anders als die Leibniz-Institute keine eigenständigen Rechtspersonen darstellen. Jede der Einrichtungen verfügt über einen klaren Auftrag für deren Umsetzung die Institute mit deren Leitungen vergleichsweise eigenständig verantwortlich sind. Dazu werden Forschungspläne erstellt und mit den Aufsichtsgremien abgestimmt. Ein weiteres Kennzeichen der Einrichtungen ist, dass sie etwa alle sieben Jahre evaluiert werden. Die Ressortforschungseinrichtungen werden dabei vom Wissenschaftsrat evaluiert, einer übergeordneten Einrichtung, deren Mitglieder vom Bundespräsidenten auf Vorschlag der deutschen Forschungsorganisationen berufen werden. Die Leibniz-Gemeinschaft verfügt über ein eigenes Evaluierungssystem, das dem Senat der Leibniz-Gemeinschaft unterstellt ist, dem Vertreter der deutschen Politik sowie der anderen Wissenschaftsorganisationen angehören.

### *Evaluierungen der Ressortforschung*

Die regelmäßigen Evaluierungen der Institute erfolgen anhand vergebener Kriterien. Für die Ressortforschungseinrichtungen des Bundes hat der zuständige Wissenschaftsrat im Jahr 2013 einen eigenen Kriterienkatalog veröffentlicht, der den besonderen Aufgabensstellungen der Ressortforschung gerecht werden soll (Wissenschaftsrat 2013).<sup>10</sup> Die Begutachtung der Ressortforschungseinrichtungen soll sich demnach auf die folgenden Dimensionen beziehen:

---

<sup>9</sup> [https://www.bundeshaushalt.de/fileadmin/de.bundeshaushalt/content\\_de/dokumente/2019/soll/epl10.pdf](https://www.bundeshaushalt.de/fileadmin/de.bundeshaushalt/content_de/dokumente/2019/soll/epl10.pdf).

<sup>10</sup> [https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3078-13.pdf?\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3078-13.pdf?_blob=publicationFile&v=3).

- Ausrichtung der Forschung und Entwicklung im Hinblick auf die Aufgabenstellung der Einrichtungen: Darunter werden insbesondere die Notwendigkeit der Aufgabenstellung, der Aufgabenzuschnitt und die Notwendigkeit der Forschung für die Aufgabenerledigung verstanden.
- Organisation und Management: Diese bezieht sich insbesondere auf die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung des Personals, die Angemessenheit der Infrastruktur und Ausstattung sowie der Finanzierung, die Qualität der inneren Steuerung einschließlich der Aufgabenerfüllung der Gremien und des Controlling sowie die Art der Abstimmungsprozesse mit dem verantwortlichen Ministerium.
- Forschungs- und Entwicklungsleistungen: Hierzu gehören einerseits Kohärenz des Forschungsprogramms, mit Innovativität, Aktualität, Kreativität und Relevanz, daneben aber auch die nationale und internationale Vernetzung, die Veröffentlichungsleistungen und Transferstrategien, die Wettbewerbsfähigkeit der Forschung hinsichtlich Drittmittelwerbungen und Auszeichnungen, die Nachwuchsförderung, sowie die Qualitätskontrolle und Qualitätssicherung.
- Wissenschaftsbasierte Dienstleistungen: Diese betreffen Umfang und Qualität von Dienstleistungen für die Nutzer und deren Steuerung, etwa durch Einbindung von Adressaten und Nutzern, Kommunikationsstrategien, Unabhängigkeit und Transparenz der Politikberatung, Prüf- und Kontrollaufgaben sowie Dienstleistungen für Dritte einschließlich der Öffentlichkeit.

Die Ressortforschungsinstitute des BMEL wurden im Jahr 2013 alle durch unabhängige Expertengruppen des Wissenschaftsrates positiv evaluiert. Alle Evaluierungsergebnisse sind öffentlich zugänglich.<sup>11</sup> Den Evaluierungsberichten zufolge wurde etwa die wissenschaftliche Publikationsleistung des Julius-Kühn-Instituts als verbesserungsbedürftig bewertet, obwohl seine 306 wissenschaftliche Beschäftigten (also nur ein Zehntel der Anzahl der wissenschaftlich Tätigen an der NAAW) im Jahr 2013, jährlich an über 100 Publikationen im Web of Science beteiligt sind. Die Publikationsleistungen des Thünen-Instituts mit jährlich knapp 200 Zeitschriftenbeteiligungen wurde bei 452 wissenschaftlichen Beschäftigten als immerhin gut bis sehr gut bezeichnet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass in diesen Einrichtungen die wissenschaftlich Beschäftigten mit vielen weiteren Aufgaben betraut sind, als für die Wissenschaftsgemeinschaft zu publizieren.

Neben der Bewertung der Forschungsleistungen enthalten die Stellungnahmen des Wissenschaftsrates zahlreiche detaillierte Empfehlungen zur Strategieentwicklung, insbesondere hinsichtlich der Ausrichtung, zur Kooperation und Abstimmung mit dem Ministerium sowie zu Management, Internationalisierung und Nachwuchsförderung, einschließlich Empfehlungen für Strategien zur Gewinnung und Motivation der Beschäftigten, wobei trotz der weitaus besseren Bezahlung als in der Ukraine den Einrichtungen empfohlen wird, sich um übertarifliche Entlohnungsmöglichkeiten für besonders qualifizierte Personen zu bemühen. Ähnlich hervorgehoben wird die Bedeutung der internationalen Vernetzung und Anerkennung.

---

<sup>11</sup> Alle Ergebnisse finden sich auf den Seiten des Wissenschaftsrates: [www.wissenschaftsrat.de](http://www.wissenschaftsrat.de).

Aus all dem wird deutlich, dass Exzellenz ein maßgebliches Ziel wie auch Beurteilungskriterium ist. Diese Hervorhebung von Exzellenzkriterien speist sich vor allem aus der Einsicht, dass die Ressortforschung nur dann ihren staatlichen Aufgaben in der Erbringung von Beratungs- und anderen Dienstleistungen für Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit gerecht werden kann, wenn diese Leistungen von international anerkannten Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen erbracht werden die mit entsprechender Qualität international publizieren. Die Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen müssen den internationalen Stand des Wissens in der Agrarforschung kennen und damit verbunden über entsprechende Kenntnisse der Theorie und Methoden verfügen und diese anwenden können. Zugleich wird vorausgesetzt, dass die zuständigen Ministerien, für die diese Leistungen erbracht werden sollen, den Forschenden einen Rahmen bieten, der wettbewerbsfähige Gehälter und Arbeitsmöglichkeiten bietet als auch zur Erbringung von exzellenten Leistungen motiviert.

### *Evaluierungen der Leibniz-Institute*

Die Leibniz-Gemeinschaft hat ein eigenes Evaluierungssystem etabliert. Dieses wurde auf die Besonderheiten der außeruniversitären Forschung zugeschnitten und stützt sich einerseits auf unabhängige Begehungsgruppen und zum anderen auf den unabhängigen Senat der Leibniz-Gemeinschaft. Hierbei ist als Besonderheit zu beachten, dass von der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK), die von der Bundesregierung und den Bundesländern getragen wird und die die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft gemeinsam finanzieren, ein Gesamtbudget für alle Einrichtungen festgelegt ist, was bedeutet, dass einzelne Einrichtungen nur dann wachsen können oder neu in die Leibniz-Gemeinschaft aufgenommen werden können, wenn andere Einrichtungen infolge negativer Evaluierungen geschlossen oder verkleinert werden. Damit gibt es letztlich eine Mittelkonkurrenz über die jedoch nicht die Leibniz-Gemeinschaft entscheidet, sondern der unabhängige Senat bzw. letztlich die GWK.

Die Evaluierungsverfahren der einzelnen Einrichtungen finden im Regelfall alle sieben Jahre statt und sind zweistufig angelegt.<sup>12</sup> Zunächst findet dabei eine Begehung durch eine international besetzte und unabhängige Expertengruppe statt. Diese untersucht aufgrund umfassender Unterlagen sowie einer Begehung vor Ort folgende Teilaspekte:

- Das Gesamtkonzept: Aufgaben und zentrale Arbeitsergebnisse (in Forschung, Entwicklung und Betrieb von Forschungsinfrastrukturen, Transfer).
- Veränderungen und Planungen: Entwicklung seit der letzten Evaluierung und die strategische Arbeitsplanung für die nächsten Jahre.
- Steuerung und Qualitätsmanagement: Ausstattung und Förderung (Institutionelle Förderung, Drittmittel-Ziele und -Erträge, Raumsituation, Informationstechnik, ggf. besondere Infrastrukturen), Aufbau- und Ablauforganisation (Struktur und personelle Zusammensetzung von Leitung und Leitungsgremien, Gliederung der

---

<sup>12</sup> [https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user\\_upload/Bilder\\_und\\_Downloads/Über\\_uns/Evaluierung/Anlage\\_2\\_-\\_Gegenstandsbereiche\\_und\\_Kriterien\\_für\\_die\\_Evaluierung.pdf](https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/Bilder_und_Downloads/Über_uns/Evaluierung/Anlage_2_-_Gegenstandsbereiche_und_Kriterien_für_die_Evaluierung.pdf).

Teilbereiche und ggf. weiterer Organisationseinheiten, Entscheidungsprozesse zur Steuerung der Institutsarbeit), Qualitätsmanagement (Maßnahmen zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis, Publikationskonzept, Konzept zum Technologietransfer, interne Leistungsanreize, Steuerung des Haushalts über das Programmbudget), Qualitätsmanagement durch den Wissenschaftlichen Beirat.

- Personal: Leitung (Wahrnehmung der Aufgaben), Auszeichnungen, Anteil an Befristungen des wissenschaftlichen Personals, Chancengleichheit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- Kooperation und Umfeld: Kooperation mit anderen Einrichtungen, Position der Einrichtung im nationalen und internationalen fachlichen Umfeld (Sichtbarkeit, Wettbewerbsfähigkeit).
- Teilbereiche: Aufgaben und Arbeitsergebnisse (Forschung, Entwicklung und Betrieb von Forschungsinfrastrukturen, Transfer), Entwicklung seit der letzten Evaluierung.

Basierend auf der Grundlage des Bewertungsberichtes verabschiedet dann der Senat der Leibniz-Gemeinschaft eine wissenschaftspolitische Stellungnahme, die mit einer Empfehlung an Bund und Länder zur Frage der Fortführung der Förderung abschließt. Auch diese Stellungnahmen werden umfassend veröffentlicht.<sup>13</sup> Dabei werden folgende Fragen thematisiert:

- Leistungsfähigkeit der Einrichtung: Fazit der Bewertung der wissenschaftlichen Qualität insgesamt und der Teilbereiche, Alleinstellungsmerkmale der Einrichtung, Angemessenheit des Satzungsauftrages und dessen Umsetzung.
- Institutioneller Mehrwert: überregionale Bedeutung, gesamtstaatliches Interesse, Notwendigkeit der Förderung außerhalb einer Hochschule, Bedeutung für die Weiterentwicklung eines bestimmten Fachgebiets und seines Umfelds.
- Bedeutung für die Leibniz-Gemeinschaft.
- Stellung im europäischen/internationalen wissenschaftlichen Kontext: Sichtbarkeit, nationale und internationale Anschlussfähigkeit.
- Bedeutung für andere gesellschaftliche Bereiche wie Politik, Verwaltung, Gesundheitswesen, Industrie/Wirtschaft, Bildungswesen.

Die Leibniz-Institute müssen somit im Rahmen ihrer Evaluierung nachweisen, dass sie sowohl auf einem international anerkannten Niveau forschen und wettbewerbsfähig sind und, dass sie eine besondere gesamtstaatliche Bedeutung haben.

Bedingt durch die Konkurrenz um die Mittel des Bundes und der Bundesländer sind die Evaluierungsverfahren sehr kritisch sowohl hinsichtlich der Qualität der Arbeitsergebnisse, als auch des Managements sowie der strategischen Bedeutung. Für den Bereich der agrarwissenschaftlich ausgerichteten Institute bedeutete das, dass von den betroffenen fünf Einrichtungen im Zeitraum zwischen 2013 und 2016 vier kritisch evaluiert wurden, da deren Forschungsleistungen nur als gut bis sehr gut bewertet wurden und kaum

---

<sup>13</sup> <https://www.leibniz-gemeinschaft.de/ueber-uns/evaluierung/das-evaluierungsverfahren-der-leibniz-gemeinschaft/senatsstimmungen.html>.

Bereiche als exzellent. Diese Einrichtungen sollten entsprechend bereits nach einem verkürzten Zeitraum erneut begutachtet werden. Eine der Einrichtungen verlor in diesem Rahmen einige Arbeitsbereiche, deren Leistungen als für die Ansprüche von Leibniz-Instituten nicht hinreichend erachtet wurden. Im November 2019 empfahl der Senat der Leibniz-Gemeinschaft eines der Institute (das Leibniz-Institut für Nutztierbiologie mit einem Forschungsbudget von jährlich fast 25 Mio. €) nach erneuter Evaluierung zu schließen, da die Leistungen nach wie vor nur als gut bis sehr gut bewertet wurden und Exzellenzbereiche fehlen würden. Das bedeutet, dass die von den im Jahr 2017 an diesem Institut tätigen 116 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler (darunter 43 Doktoranden) erbrachten Publikationsleistungen von zwischen 2015 und 2017 jährlich durchschnittlich 132 Artikeln in international begutachteten Zeitschriften als nicht hinreichend bewertet wurden.

### *Erfahrungen am Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien (IAMO)*

Das IAMO ist das einzige agrarwissenschaftlich orientierte Leibniz-Institut, das in den vergangenen Jahren keine derart kritischen Evaluierungen erlebt hat. Zudem ist es anders als die anderen agrarwissenschaftlichen Leibniz-Institute nicht aus einem Akademieinstitut hervorgegangen, sondern wurde 1994 als neu am Standort Halle gegründet. Sein originärer Auftrag war Forschung zur Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa, also insbesondere Forschung zum Transformationsprozess der Landwirtschaft in den früheren sozialistischen Ländern. Daneben sollte es sich in der Nachwuchsförderung engagieren, einschließlich des Nachwuchses in den Untersuchungsregionen, sowie als Plattform des wissenschaftlichen Austausches dienen. Zwischenzeitlich wurde die Untersuchungsregion um weitere ehemals planwirtschaftliche Staaten in Zentral- und Ostasien erweitert.

Als echte Neugründung brauchte das IAMO kein Personal aus den früheren Akademieinstituten übernehmen, sondern musste überhaupt erst einmal Personal gewinnen und entwickeln. Entsprechend vollzog sich sein Aufbau und Wachstum schrittweise. Zwar hat sich seit Arbeitsbeginn die Stellenanzahl mit etwa 25 Vollzeitstellen für wissenschaftliches Personal nicht gravierend erhöht, allerdings wurden zwischenzeitlich 21 Stipendiatenstellen geschaffen, die zur Qualifizierung von Gästen sowie für den wissenschaftlichen Nachwuchs genutzt werden, insbesondere solchen aus den Untersuchungsregionen (Stand 2019). Daneben sind derzeit eine Vielzahl weiterer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler durch Drittmittel finanziert, so dass derzeit deutlich über 100 Personen am IAMO forschen, davon über die Hälfte Doktoranden und Doktorandinnen sowie in einem ähnlichen Anteil an Personen aus dem Ausland, darunter auch eine Reihe von Personen, die aus der Ukraine stammen. Im Rahmen seiner Aufgaben der Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses insbesondere aus den Untersuchungsregionen und als Plattform des wissenschaftlichen Austausches kooperiert das IAMO mit zahlreichen Einrichtungen und Personen weltweit. Dies gilt auch für die Ukraine. So verbrachten bereits zahlreiche ukrainische Universitätsangehörige Forschungsaufenthalte am IAMO. Das gilt auch für außeruniversitäre Institutionen, wie dem Ukrainian Agribusiness Club (UCAB),

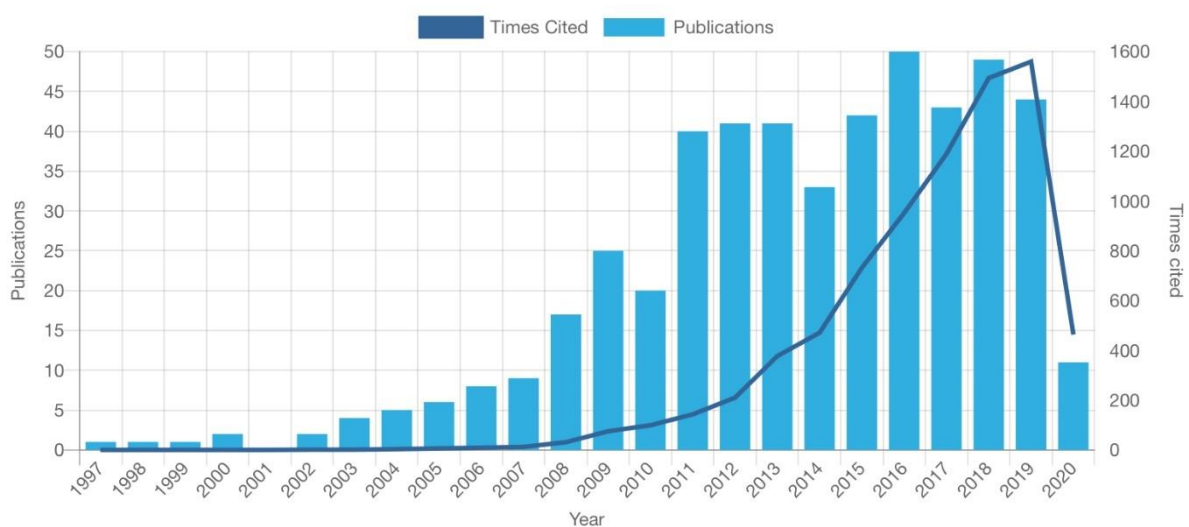


mit dem auch regelmäßig gemeinsame Konferenzen veranstaltet werden, wie die jährliche International Large Farm Management Conference in Kiew.

Das IAMO wurde bislang in den Jahren 2000, 2007 und 2015 evaluiert. Die Bewertungsergebnisse im Jahr 2000 waren überwiegend gut, im Jahr 2007 gut bis sehr gut und in 2015 überwiegend sehr gut bis exzellent. Die positive Entwicklung spiegelt sich vor allem darin wider, dass in den ersten Jahren nach der Gründung vor allem anwendungsorientierte Monographien und Beiträge mit unmittelbaren Bezügen zum Transformationsprozess veröffentlicht wurden, jedoch im Laufe der Zeit der Fokus zunehmend auf Publikationen in anerkannten internationalen Journalen gelegt wurde.

Die Entwicklung der im Web of Science gelisteten Publikationen wird in Abbildung 1 dargestellt. Entsprechend stieg die Anzahl im Zeitablauf deutlich an. Vor allem aber zeigt die äußerst dynamische Entwicklung der Zitationszahlen, dass die internationale Wahrnehmung der Publikationen und damit mutmaßlich auch deren Qualität im Zeitablauf deutlich angestiegen ist.

**Abb. 1: Publikations- und Zitationsentwicklung des IAMO im Web of Science**



Quelle: <https://publons.com/researcher/2717965/iamo/metrics/> (Abruf 02.05.2020).

Diese Steigerung von Publikationen und internationaler Wahrnehmung dürfte auf mehrere Faktoren zurückzuführen sein:

- Deutliches Wachstum des Personals, vor allem über wettbewerblich eingeworbene Drittmittel, wie etwa von der EU, der Deutschen Forschungsgemeinschaft, dem Bundesministerium für Bildung und Forschung, Leibniz-Wettbewerbsverfahren und der Volkswagen-Stiftung.
- Fokussierung auf wissenschaftliche Exzellenz als wesentliche Zielsetzung der Instituts- und Personalentwicklung.

- Enorme Investitionen in die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Insbesondere die Beteiligung an strukturierten Doktorandenprogrammen, aber auch durch Qualifizierung in Softskills, wie Academic Writing und Sprachkursen.
- Internationale Kooperationen mit führenden Einrichtungen und Personen, insbesondere Westeuropa, den USA und China.
- Hohe und frühe Selbständigkeit des wissenschaftlichen Nachwuchses.
- Orientierung an Evaluierungsempfehlungen und eine konstruktiv kritische Begleitung der Leitung durch einen international besetzten Wissenschaftlichen Beirat sowie einen Stiftungsrat als Aufsichtsgremium, das wichtige Stakeholder umfasst.

## **6 REFORMBEDARFE UND REFORMOPTIONEN FÜR DIE NAAW**

Der vorliegende Beitrag zur Übertragung deutscher Erfahrungen auf Reformbedarfe und Reformoptionen der NAAW kann nur Teilaspekte behandeln und muss wesentliche Bereiche außen vor lassen, wie etwa eine Bewertung der Leistungen im Bereich der Saatzucht. Allerdings trägt die NAAW den Titel einer Nationalen Akademie der Agrarwissenschaften. Und mit Blick auf die damit verbundenen Aufgaben sind eine Reihe von Problemlagen offensichtlich. Zum einen betrifft dies den enormen Abstand hinsichtlich der Erbringung international anerkannter und qualitativ hochwertiger Forschungsleistungen im Vergleich etwa zu deutschen Einrichtungen. Dies geht einher mit einer geringen internationalen Vernetzung und Integration in moderne Agrarforschung. Weitere Defizite scheinen in der Personalentwicklung, Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses und auch der Qualitätssicherung zu liegen.

Allerdings ist auch offensichtlich, dass die NAAW mit Blick auf ihre Größe und Aufgabenspektrum sowie Beschäftigtenzahl über eine viel zu geringe finanzielle Ausstattung verfügt. Letztlich muss sich die Regierung der Ukraine damit befassen, welche finanziellen Mittel der NAAW bzw. der Agrarforschung zur Verfügung gestellt werden sollen und welche Erwartungen sie hat. Beides muss aufeinander abgestimmt werden. Diesbezüglich können keine allgemeinen Empfehlungen abgegeben werden. Vielmehr ist dies eine politische Aufgabe, die jedoch umfänglicher Beratung bedarf und die letztlich vor allem auch Expertise aus dem Ausland einbeziehen sollte; denn soweit absehbar, ist diese auch außerhalb der Agrarwissenschaften im Land nur bedingt gegeben. Hinzu kommt, dass unabhängige Expertise erforderlich ist, um Befangenheiten zu vermeiden.

Mit Blick auf die finanzielle Ausstattung wäre auch zu prüfen, inwieweit andere dauerhafte Finanzierungsquellen erschlossen werden können, wie etwa durch Stiftungen oder ein Sponsoring. Hierbei wäre natürlich das Erfordernis wissenschaftlicher Unabhängigkeit zu gewährleisten. Allerdings zeigen Initiativen und Aktivitäten von NGOs, wie des Ukrainian Agribusiness Club (UCAB), dass etwa die Agrar- und Ernährungswirtschaft sowohl der Ukraine als auch wichtiger Partner im vor- und nachgelagerten Bereich ein erhebliches Interesse an Forschung, Beratung und Austausch mit der Wissenschaft haben.

Eine weiterer grundlegender Punkt betrifft die Aufgabenabgrenzung. Die oben genannten deutschen Agrarforschungseinrichtungen haben relativ klar definierte Aufgabenbereiche und eine hohe Selbständigkeit, für die die Leitung der jeweiligen Einrichtung unmittelbar verantwortlich ist und daran gemessen wird. Zugleich erfolgt ihre wesentliche Finanzierung mit Blick auf ihre Aufgaben aus staatlichen Mitteln, die den Aufgaben angepasst sind. Sie sind damit anders als derzeit die NAAW kein Wirtschaftsbetrieb, der über große eigene Produktionsbereiche verfügt. Damit besteht für die deutschen Agrarforschungseinrichtungen Transparenz hinsichtlich der Leistungen und Mittelflüsse. Diese lassen sich zuordnen und überprüfen. Zudem werden Interessenkonflikte innerhalb der Einrichtungen weitgehend vermieden.

Vor diesem Hintergrund lassen sich für die NAAW unter anderem folgende Reformbereiche ableiten:

- Umstrukturierung
- Governance System, Aufgaben- bzw. Programmdefinition und Programmsteuerung
- Wissenschaftliche Qualitätssicherung

Ohne klare Empfehlungen abgeben zu wollen, lässt sich aus den obigen Darstellungen der bestehenden Problemlagen der NAAW und der deutschen Erfahrungen in der Organisation der außeruniversitären Agrarforschung ableiten, wie Handlungsbedarfe und Lösungsansätze aussehen könnten und wie diese aus deutscher oder internationaler Perspektive erfolgreich umgesetzt werden könnten.

### *Umstrukturierung*

Ziel der Umstrukturierung der NAAW müsste letztlich sein, dass innerhalb der NAAW Einheiten entstehen, die international sichtbar sind und letztlich so arbeiten, dass die NAAW ihrer Bezeichnung als Akademie der Agrarwissenschaften gerecht werden kann. Letztlich dürfte das angesichts der mittelfristigen Haushaltslage der Ukraine nur mit einer deutlichen Verkleinerung gelingen. Eine Verkleinerung sollte Ressourcen freisetzen, die dem Ausbau von zukunftsfähigen Einheiten gewidmet werden können.

Um Transparenz bei einem solchen vermutlich schmerzhaften Prozess zu schaffen sowie Interessenkonflikte und Korruption vorzubeugen, scheint unabdingbar, dass zumindest die grundlegenden Aufgabenbereiche der NAAW formal voneinander getrennt werden. Das betrifft einerseits die Abtrennung von Produktionsbereichen von der eigentlichen NAAW. Das heißt, dass bei der NAAW lediglich die Bereiche verbleiben würden, die im unmittelbaren Aufgabenbereich einer Akademie der Agrarwissenschaften liegen. Auch würden Versuchsflächen für Forschungszwecke für Pflanzen- und Tierwissenschaften auf einen Umfang reduziert werden, wie es unbedingt notwendig und beherrschbar ist.

Um Interessenkonflikte zu vermeiden, würde bei den abgetrennten Wirtschaftsbereichen (z.B. Saatzucht und Saatgutvermehrung) darüber nachgedacht werden müssen, die je-

weiligen Immobilien in eine externe staatliche Gesellschaft zu überführen, die die Immobilien im Interesse der Regierung verwaltet. Das betrifft insbesondere das erhebliche Flächenvermögen, das anschließend in dem Umfang wie notwendig dann gegen Bezahlung einer angemessenen Pacht den Wirtschaftsbereichen zur Verfügung gestellt würde bzw. auch anderen interessierten Nutzern, einschließlich der Privatwirtschaft.

Der wissenschaftliche Bereich der NAAW umfasst derzeit zahlreiche Einrichtungen. Diese sind in der jetzigen Form kaum steuerbar. Hier wäre zu überlegen, dass Cluster von Einrichtungen definiert werden, die jeweils einen abgrenzbaren Bereich abdecken, der jedoch groß genug ist, um Synergien zu realisieren. Dies sollte sich auch daran anlehnen, wieviel Mittel die Regierung bereit ist, längerfristig aufzuwenden. Zudem wäre eine erneute Evaluierung aller Einrichtungen durch unabhängige international besetzte Expertenkommissionen erforderlich, die herausarbeiten, wo mit Blick auf das vermutlich sehr restriktiv vorhandene staatliche Budget am ehesten Kapazitäten und Potentiale gegeben sind, um mittelfristig auf internationalem Niveau und insbesondere originäre Forschung betreiben zu können. Dabei sollte nicht nur die derzeitige Qualität der Forschung, sondern diese auch im Hinblick auf mögliche Kooperationen mit der Wirtschaft beurteilt werden. Dazu gehören insbesondere auch solche Bereiche der NAAW, die Ergebnisse in Themenfeldern vorweisen können, die an anderen Orten der Welt kaum beforscht werden. Dies würde umgekehrt bedingen, dass solche Forschungsbereiche aus der NAAW herausgelöst oder grundlegend reformiert werden, die derartige Perspektiven nicht besitzen.

#### *Governance System, Aufgaben- bzw. Programmdefinition und Programmsteuerung*

Die Leitung der NAAW hat es in den vergangenen 30 Jahren nicht vermocht, die NAAW so umzugestalten, dass in nennenswertem Umfang international sichtbare Forschung betrieben wird oder dass die Agrarwissenschaft der Ukraine in die internationale Forschungsgemeinschaft integriert wird. Auch hat sie es nicht geschafft, die NAAW so umzustrukturieren, dass die eingesetzten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler angemessen und wettbewerbsfähig bezahlt werden können. Zudem ist zu berücksichtigen, dass eine Umstrukturierung wie oben dargelegt wurde, nur gelingen kann, wenn Expertenwissen mit einer Unabhängigkeit der Entscheidungsgremien verbunden würde. In der Konsequenz würde das bedeuten, dass ungeachtet des hohen Gutes der Wissenschaftsfreiheit und Autonomie, etwa einer Akademie, die grundlegenden Strukturen und Reformen politisch durch externe Gremien festgelegt werden müssten, jedoch basierend auf unabhängige, fachlich fundierte Gutachten.

Im Anschluss an die Steuerung der Umgestaltung wären mit Blick auf die deutschen Erfahrungen Strukturen zu schaffen, die eine Entwicklung wissenschaftlicher Exzellenz befördern und insbesondere vermeiden, dass infolge von Befangenheiten notwendige Anpassungen unterbleiben. Gewährleistet würde dies auf Ebene der Einrichtungen insbesondere durch unabhängige und fachlich kompetente Evaluierungen sowie international besetzte Beiräte, die im Rahmen mindestens jährlicher Sitzungen die Leitung der Einrichtungen kritisch-konstruktiv begleiten. Oberhalb der Einrichtungen wären unabhängige

Entscheidungsgremien zu etablieren, die aus den Evaluierungsergebnissen ihre Schlüsse ziehen und gegebenenfalls intervenieren. Auch innerhalb der Einrichtungen wären Teileinheiten zu bestimmen, die abgrenzbar sind und bewertet werden können.

Zwischen den Evaluierungen müssten die Einrichtungen Forschungsprogramme vorlegen, die mit Zielformulierungen untersetzt sind und den Beiräten sowie übergeordneten Aufsichtsgremien abgestimmt sind. Zudem berichten die Einrichtungen transparent und regelmäßig über ihre Ergebnisse.

Neben der Bewertung der Leistungen und Relevanz der Aufgabenbereiche der Einrichtungen besteht eine wichtige Aufgabe von Beiräten, Aufsichtsgremien und auch der Evaluierungen darin, die Leitung der Einrichtungen und Teileinheiten zu beraten und auch zu unterstützen. Dies betrifft viele Aspekte. Die Leitung ist ebenso verantwortlich dafür, dass Arbeitsprogramme entworfen und umgesetzt werden, wie auch dafür, dass eine Personalentwicklung betrieben wird, die den an die Einrichtung gestellten Erwartungen auch umsetzen und erfüllen kann, sowie dass übergeordnete Compliance-Anforderungen erfüllt sind. Letztere betreffen nicht nur die Umsetzung der guten wissenschaftlichen Praxis, sondern ebenso eine Vorbildfunktion bei der Vermeidung von Korruption oder die Adressierung von übergeordneten Zielen, wie der Förderung von Gleichstellung.

Ein wichtiger weiterer Teilaspekt der Steuerung ist Transparenz. Das bedeutet, dass alle Evaluierungsunterlagen einschließlich der Selbstdarstellungen sowie Informationen zu Finanzierung, Personalausstattung und Arbeitsergebnisse veröffentlicht werden.

### *Wissenschaftliche Qualitätssicherung*

Die wissenschaftliche Qualitätssicherung basiert auf einer Reihe von Faktoren. Eine Mindestanforderung ist die gute wissenschaftliche Praxis, die eine Vielzahl von Einzelaspekten umfasst und letztlich maßgeblich Grundlage wissenschaftlicher Arbeit ist, deren Zielsetzung von Wissen ist, und damit zu Aufrichtigkeit und Wahrheit verpflichtet, was auch kritisches Hinterfragen eigener Ergebnisse verlangt. Dies gilt sowohl für wissenschaftliche Veröffentlichungen als etwa auch für Stellungnahmen zur Beurteilung politischer oder wirtschaftlicher Fragen bzw. der Beratung. Auch sind Leistungen anderer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler angemessen zu würdigen sowie Täuschungen über eigene Leistungen, wie etwa Veröffentlichungen in sogenannten Predatory Journals zu unterlassen.

Ein wichtiger Teilaspekt besteht in Transparenz, Unabhängigkeit und Unbestechlichkeit sowie der Kompetenz bei Begutachtungen und insbesondere auch die Offenlegung von Befangenheiten und Grenzen der eigenen Kompetenz. Dies betrifft nicht nur die Begutachtung von wissenschaftlichen Veröffentlichungen, sondern ebenfalls Karriereentscheidungen, die wissenschaftliches Personal betreffen oder die Entscheidung über die Bewilligung von Projekten bzw. Fördermitteln. Mit Blick auf die Akademie würde diese Anforderung auch Transparenz über die Besetzung von Funktionen, wie etwa der ordentlichen und korrespondierenden Mitglieder. Zudem wären deren Leistungen offen zu legen.

Allerdings kann die Qualitätssicherung nicht vollständig auf Begutachtungen abgewälzt werden. Wichtig sind auch Eigenkontrollen, die allerdings voraussetzen das Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bewusst ist, was sie tun und welche Fehlerquellen bestehen. Wichtiges Instrument hierfür ist die Kompetenz bzw. Qualifikation der Forschenden. Dies umfasst auch hinreichende Zeitkapazitäten und eine angemessene Ausstattung sowohl für die Forschungstätigkeit als auch das Hinterfragen der Ergebnisse und Methoden. Teil der Qualitätssicherung ist auch der internationale Austausch, so dass problematische Ergebnisse oder Forschungsansätze etwa auf Konferenzen diskutiert werden können.

Qualitätssicherung ist über verschiedene Wege zu gewährleisten und liegt letztlich in der Verantwortung nicht nur der Forschenden, sondern ist auch Leitungsaufgabe. Das bedeutet, dass die Leitung einen angemessenen Rahmen dafür zu schaffen hat, dass das wissenschaftliche Personal qualifiziert und entsprechend motiviert ist sowie, dass die Forschungen und ebenso die Übernahme anderer Aufgaben der Einrichtung von entsprechend qualifizierten Personal übernommen wird.

Qualitätssicherung erfordert letztlich auch Sanktionen und Prioritätensetzung. Unter Umständen sind entsprechend Einrichtungen oder Arbeitseinheiten zu schließen oder umzustrukturieren. Das wiederum setzt erneut die Etablierung eines regelmäßigen, transparenten, unabhängigen und kompetenten Evaluierungssystems voraus.

Qualitätssicherung ist nicht umsonst. Sie bedeutet, dass Einrichtungen ein angemessenes Budget für Aufgaben, wie die Qualifizierung des Personals oder für die Begutachtung durch Experten oder die Schaffung international besetzter wissenschaftlicher Beiräte einzuplanen haben.

## **7 ABSCHLIEßENDE BEMERKUNGEN**

Die obigen Ausführungen kommen zu dem Schluss, dass das jetzige Organisations- und Managementmodell der NAAW kaum zukunftsfähig ist und dringenden Reformbedarf aufweist. Eine Reihe von Optionen und Reformempfehlungen wurden bereits in früheren Agrarpolitischen Berichten des APD angesprochen. Bisher sind diese Empfehlungen nicht in dem Maße umgesetzt worden, wie erforderlich gewesen wäre, damit die NAAW ihrem Namen und Aufgaben gerecht werden kann.

Eine Reform und damit verbundenen Umstrukturierung, wie sie dringend erforderlich ist, wäre ein schmerzhafter Prozess. Vor allem muss jedem bewusst sein, dass viele Ergebnisse von Reformen erst langfristig sichtbar werden. Das liegt nicht zuletzt daran, dass durch das in Relation zum Forschungsbudget viel zu große Spektrum an Forschungseinrichtungen und Personal dazu geführt hat, dass in vielen Bereichen kein oder kaum Personal vorhanden ist, dass über ein zeitgemäßes Theorie- oder Methodenwissen verfügt. Verantwortlich sind dafür nicht nur mangelnde Englischkenntnisse, sondern vielmehr eine Personalentwicklung, die kaum geschafft hat, hervorragend ausgebildete ukrainische

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für eine Tätigkeit an der NAAW zu gewinnen, die etwa im westlichen Ausland promoviert und publiziert haben, bzw. ähnlich qualifizierte Personen selber auszubilden und zu fördern. Leider gilt dies nicht nur für die NAAW, sondern ebenso für andere Einrichtungen in der Ukraine, einschließlich der Agraruniversitäten.

Allerdings gibt es vermutlich trotz aller Kritikpunkte auch Bereiche bzw. Arbeitsgruppen innerhalb der NAAW, die nach wie vor besondere Kompetenzen besitzen oder besondere Gebiete abdecken, die etwa von der internationalen Forschung bislang vernachlässigt wurden. Das schließt auch Bereiche ein, deren Arbeitsergebnisse im Ausland bislang kaum bekannt sind. Im Rahmen einer Begutachtung der Arbeitsbereiche gilt es auch solche Potentiale zu entdecken und entsprechend zu fördern. Insofern sollten Reformen und Evaluierungen auch als Instrument zur Stärkung von Bereichen bzw. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler dienen, die Potential besitzen.

## **8 LITERATURVERZEICHNIS<sup>14</sup>**

Gagalyuk, T., Valentinov, V., Yefimenko, L. (2020): Agroholdings and Agricultural Science in Ukraine: Uneasy Bedfellows. Vox Ukraine. URL: <https://voxukraine.org/en/agroholdings-and-agricultural-science-in-ukraine-uneasy-bedfellows/>.

Khodakiwska, O. (2019): Die Nationale Akademie der Agrarwissenschaften der Ukraine. Agrarpolitische Berichte, Deutsch-Ukrainischer Agrarpolitischer Dialog, APD/APB/10/2019. URL: [https://www.apd-ukraine.de/images/2019/Agrarpolitische\\_Berichte/Khodakiwska\\_NAAN/Bericht\\_Khodakivska\\_NAAW\\_2019\\_DEU.pdf](https://www.apd-ukraine.de/images/2019/Agrarpolitische_Berichte/Khodakiwska_NAAN/Bericht_Khodakivska_NAAW_2019_DEU.pdf).

Koester, U., Schumann, Ch., Lissitsa, A. (2010): The Agricultural Knowledge and Information System in Ukraine – Call for Reforms. Policy Paper Series, German-Urainian Policy Dialogue in Agriculture, AgPP No. 30. URL: [https://www.apd-ukraine.de/images/AgPP\\_30\\_eng.pdf](https://www.apd-ukraine.de/images/AgPP_30_eng.pdf).

Tillack, P., Stepaniuk, O. (2015): Umstrukturierung der Akademie der Landwirtschaftswissenschaften der DDR – Politikooptionen für die Agrarforschung der Ukraine. Agrarpolitische Berichte, Deutsch-Ukrainischer Agrarpolitischer Dialog, APD/APB/01/2015. URL: [https://www.apd-ukraine.de/images/APD\\_APR\\_01-2015\\_Bericht\\_Agrarforschung\\_deu.pdf](https://www.apd-ukraine.de/images/APD_APR_01-2015_Bericht_Agrarforschung_deu.pdf).

---

<sup>14</sup> Weitere Belege und Referenzen finden sich in den Fußnoten.

# **ANLAGE 1**

## **Leitbild IAMO**

Das Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien (IAMO) betreibt in weltweit einmaliger Weise die grundlagen- und anwendungsorientierte Erforschung des Agrar- und Ernährungssektors sowie der ländlichen Räume der ehemals planwirtschaftlichen Ökonomien Europas und Asiens im Kontext internationaler Entwicklungen. Damit leistet die Einrichtung einen bedeutenden Beitrag zur Erklärung und Verbesserung der Lebensumstände der Menschen und der wirtschaftlichen Entwicklungen in diesen Regionen. Basierend auf den Forschungsergebnissen entwickeln die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Empfehlungen für eine nachhaltige Entwicklung der Agrar- und Ernährungswirtschaft und die Förderung lebenswerter und lebendiger ländlicher Räume.

Akademische Originalität und gesellschaftliche Relevanz bilden Leitlinien der Forschung. Die Forschungsaktivitäten des Institutes werden von namhaften Institutionen der Forschungsförderung unterstützt und sind in nationale und internationale Forschungsnetzwerke eingebunden. Die Forschungsergebnisse werden in anerkannten Fachzeitschriften publiziert und auf internationalen Wissenschaftskongressen diskutiert. Das IAMO adressiert seine Forschung über die Wissenschaftsgemeinschaft hinaus an politische und ökonomische Entscheidungsträger sowie an die Öffentlichkeit. Ein weiter Kreis von Interessenten wird durch verschiedene mediale Wege über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse informiert. Die Einrichtung trägt durch Stellungnahmen und Beratungsleistungen national und international zur Willensbildung in aktuellen politischen und wirtschaftlichen Fragen bei.

Das Institut nutzt seine Kompetenzen für die Qualifizierung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern, insbesondere auch aus den Untersuchungsregionen. Flache Hierarchien bei besonderer Förderung selbständiger Forschung des wissenschaftlichen Nachwuchses unter systematischer Betreuung der Promovierenden stellen zentrale Prinzipien der Institutsarbeit dar. Durch seine internationale Ausrichtung und Zusammenarbeit mit anderen Lehr- und Forschungseinrichtungen, insbesondere der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (MLU), trägt das IAMO zur Stärkung des Wissenschaftsstandortes Halle und der Marke Leibniz bei.

Getragen werden Forschung und Transfer von der internationalen und multikulturellen Mitarbeiterschaft des Institutes. Die strategische Ausrichtung und das Forschungsmanagement erfolgen unter Einbeziehung der Mitarbeiterkompetenzen in Zusammenarbeit mit dem international besetzten Wissenschaftlichen Beirat des IAMO. Regelmäßig angepasste Forschungsprogramme erlauben eine zielorientierte und eigenverantwortliche Arbeit in Projektgruppen und eine problemorientierte und auf die Adressaten ausgerichtete Schwerpunktsetzung.

Die Qualität seiner Arbeit und Ergebnisse werden nach dem Selbstverständnis der Leibniz-Gemeinschaft durch regelmäßige interne und externe Evaluierungen gesichert. Das IAMO



verpflichtet sich der Einhaltung nationaler und internationaler Standards der Nachwuchsförderung, guten wissenschaftlichen Praxis und Qualitätssicherung. Das IAMO schafft ein durch Kreativität und Wettbewerb getragenes Klima. Persönliche Integrität, Toleranz und Fairness im Umgang miteinander prägen die Arbeitsatmosphäre. Das Institut verwirklicht Chancengleichheit von Frauen und Männern, ergreift Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und bietet attraktive Arbeitsbedingungen.