

POLICY BRIEF

Think-Tanks als zivilgesellschaftliche Organisationen in der Ukraine

Vor welchen Herausforderungen stehen ukrainische Think-Tanks und wie können sie in Kriegszeiten unterstützt werden?

Laura Christoph, Ljudmyla Melnyk and Serhii Shapovalov

Ukrainische Think-Tanks als zivilgesellschaftliche Akteure haben sich trotz der andauernden russischen Aggression als resilient erwiesen. Weiterhin sind sie stark in die Politikberatung involviert und gründen auch neue Koalitionen, die sich mit drängenden Themen wie Kriegsverbrechen und Wiederaufbau, aber auch Transparenz und Rechtsstaatlichkeit befassen. Die Auswirkungen des Krieges erschweren jedoch die Aufrechterhaltung einer nachhaltigen Organisationsstruktur. Umso wichtiger ist es, ihre Förderung kontextbedingt und flexibel anzupassen und nachhaltig zu sichern.

Empfehlungen

- ▶ **Förderung für Ad-hoc-Bedürfnisse flexibler gestalten:** Bereitstellung finanzieller Mittel für spezielle Ausrüstung für die Arbeit unter der Bedrohung durch russische Raketenangriffe (z. B. Powerbanks, mobile Akkus mit hoher Kapazität, unterbrechungsfreie Stromversorgung, Mittel zur Verbesserung der mobilen Kommunikation).
- ▶ **Die Organisationsentwicklung fördern:** Bereitstellung von Ressourcen, die es Think-Tanks ermöglichen, eigene thematische Schwerpunkte zu verfolgen, ihren Forschungsfokus zu stärken und nicht ausschließlich nach Schwerpunkten internationaler Geldgeber zu arbeiten. Zudem sollten Geber der Beschäftigungsstruktur der Think-Tanks mehr Beachtung schenken und Mittel beispielsweise auch zur Begleichung von Steuern oder für soziale Garantien für die Mitarbeitenden zur Verfügung stellen, damit Think-Tanks ihren Personalstand halten und nach Bedarf ausbauen können, statt Aufgaben an (sozial nicht abgesicherte) Selbständige zu vergeben.
- ▶ **Weiterbildung und Stärkung von Teams ermöglichen:** Bereitstellung flexibler finanzieller Mittel, um die berufliche Entwicklung jüngerer Generationen ukrainischer Policy-Analyst:innen bei Think-Tanks zu ermöglichen. Hilfreiche Instrumente sind von den Organisationen selbst bestimmte Schulungen in Forschungsmethodik und Kommunikation, Praktikumsprogramme in ausländischen Think-Tanks, Forschungsreisen sowie die Rekrutierung neuer, bereits ausgebildeter Teammitglieder. Dies wird zur Aufrechterhaltung oder Erweiterung von Teams beitragen, durch die auch die zusätzliche Arbeitsbelastung und Burnout bei bereits vorhandenen Mitarbeitenden abgefangen werden können.

- ▶ **Kommunikationskapazitäten ausbauen:** Bereitstellung von Ressourcen für die Einstellung von Kommunikations-/Social-Media-Manager:innen und Redakteur:innen, um angesichts der mit dem Krieg gestiegenen Anforderungen an die Kommunikation die Arbeitsbelastung der vorhandenen Mitarbeitenden zu verringern. Stärkung von Kompetenzen in den Bereichen Nutzung verschiedener Medienplattformen, öffentliches Sprechen, Fremdsprachen (v. a. Englisch aufgrund der Bedeutung für die internationale Advocacy-Arbeit).
- ▶ **Think-Tank-Koalitionen und ihre Institutionalisierung vorantreiben:** Bereitstellung finanzieller Ressourcen für das Management neuer Think-Tank-Netzwerke. Dies ermöglicht eine effektive Vernetzung innerhalb der Ukraine sowie mit internationalen Organisationen und schafft Synergien im Bereich der Advocacy-Arbeit, der Mittelbeschaffung und des Wissensaustauschs.

Herausforderungen für ukrainische Think-Tanks in Kriegszeiten

Zivilgesellschaftliche Organisationen tragen erheblich zur Stärkung der Demokratie in der Ukraine bei. Think-Tanks, die an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Gesellschaft und Politik agieren, spielen hier eine zentrale Rolle, da sie durch ihre Analysen und Aktivitäten zu fundierten gesellschaftlichen Debatten sowie zu einer qualifizierten politischen Entscheidungsfindung beitragen. Gerade in Bezug auf die Stärkung von Demokratie und Rechtsstaatlichkeit kommt den Think-Tanks eine große Bedeutung zu. Der breit angelegte russische Angriffskrieg, der seit dem 24. Februar 2022 andauert, bedeutete auch für Think-Tanks eine dramatische Zäsur.¹

Die folgenden Ausführungen basieren auf einer Studie, die das Institut für Europäische Politik (IEP) gemeinsam mit dem Kyjiwer Think-Tank Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation (DIF) im Auftrag des Planungsstabs des Auswärtigen Amtes erstellt hat. Grundlage sind Befragungen in ukrainischen Think-Tanks zwischen August

2022 und Januar 2023.² Zitate geben Stimmen aus der anonymen Befragung unter Führungskräften und Mitarbeitenden der jeweiligen Organisationen wieder.

„Einige meiner Kolleg:innen gingen ins Ausland, andere zogen in andere Regionen der Ukraine. Zwei meiner Kollegen sind zur Armee gegangen, und ich werde auch zu den Streitkräften gehen. Wir sind weiterhin in der Lage, programmatische Aktivitäten durchzuführen, aber der Umfang der Arbeit hat sich deutlich verringert.“

Unter den Schwierigkeiten, die durch den Krieg für Think-Tanks und andere zivilgesellschaftliche Organisationen entstanden sind, lassen sich kurzfristige und langfristige

¹ Nach Thunert (2003) sind „Think Tanks von privaten oder öffentlichen Quellen finanzierte Forschungseinrichtungen, die mit einem wissenschaftsbasierten Ansatz zu politikbezogenen Praxisfragen forschen und im Idealfall Empfehlungen an Entscheidungsträger abgeben“. Thunert, M. (2003): Think Tanks in Deutschland – Berater der Politik? In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 51/2003, 30–38.

² Vgl. Christoph, L.; Melnyk, L. & Shapovalov, S. (2023). *Think tanks as civil society organisations in Ukraine. What challenges are Ukrainian think tanks facing and how can they be supported during the war.* In einem ersten Schritt wurden 16 qualitative und leitfadengestützte Experteninterviews mit Vertreter:innen ukrainischer Think-Tanks geführt. Auf der Grundlage der Antworten aus den qualitativen Interviews wurde ein umfassender Online-Fragebogen entwickelt. Der Fragebogen ist nach dem analytischen Framework von T. Medvetz (2012) strukturiert. Im Rahmen der Umfrage wurden Daten zu den wirtschaftlichen, medialen, politischen und akademischen Potenzialen ukrainischer Think-Tanks gesammelt. Der Fragebögen wurden von Vertreter:innen von insgesamt 36 Kyjiwer sowie regionalen Think-Tanks ausgefüllt.

Herausforderungen unterscheiden. Während etwa die Evakuierung von Mitarbeitenden oder die Anpassung von Projektaktivitäten in Absprache mit internationalen Geldgebern zum größten Teil innerhalb der ersten vier bis sechs Wochen bewältigt werden konnten, sind ukrainische Think-Tanks durch einige langfristige Herausforderungen perspektivisch in ihrem erfolgreichen Funktionieren gefährdet. Dazu zählt in erster Linie der Verlust von Teammitgliedern, zum Beispiel durch Eintritt in die ukrainische Armee oder durch Abwanderung ins Ausland. Am stärksten hiervon betroffen sind diejenigen Think-Tanks, die sich in den Gebieten befinden, in denen aktive Kampfhandlungen stattfinden.

Eine weitere langfristige Herausforderung, die vom überwiegenden Teil der Befragten genannt wurde, ist die starke Zunahme von psychischen Stress- und Erschöpfungszuständen (Burnout) der Mitarbeitenden. Dies wird von den Befragten zumeist auf den erhöhten Arbeitsaufwand zurückgeführt, da viele Mitarbeiter:innen parallel zur eigenen Forschungs- und Advocacy-Arbeit humanitäre Hilfe leisten bzw. koordinieren oder anderen Tätigkeiten nachgehen müssen. Zudem arbeiten sie unter der ständigen Bedrohung durch russische Raketenangriffe. Gleichzeitig besteht ein Mangel an angemessenen ausgestatteten Schutzräumen sowie an Ausrüstung für die Arbeit unter den Bedingungen von regelmäßigen Stromausfällen. So fehlen vor allem Powerbanks, mobile Akkus mit hoher Kapazität, unterbrechungsfreie Stromversorgungen und Mittel zur Verbesserung der Mobil- und Internetkommunikation.

Der Krieg hat sich außerdem auf die Zusammenarbeit mit Akteur:innen der nationalen und lokalen Politik ausgewirkt sowie auf das Netzwerkverhalten ukrainischer Think-Tanks, ihre Beziehungen zu internationalen Geldgebern und nicht zuletzt auf ihre Advocacy-Kommunikation und Interaktion mit internationalen Medien.

Auf die kriegsbedingten Schwierigkeiten wird im Folgenden genauer eingegangen. Zudem werden Instrumente skizziert, mit denen die anstehenden Herausforderungen für die

Think-Tanks bewältigt und die ukrainische Zivilgesellschaft auch unter Kriegsbedingungen auf lange Sicht gestärkt werden kann.

Beziehungen zu nationaler und lokaler Politik

Beziehungen zwischen ukrainischen Think-Tanks und den dortigen politischen Organen finden traditionell auf mehreren Ebenen statt: Für ihre Analysen nutzen Think-Tanks Informationen, die die Behörden der Öffentlichkeit zur Verfügung stellen. Beratung findet zumeist über konkrete Kontakte zwischen Akteur:innen auf beiden Seiten statt. Durch den Krieg hat sich beides verändert.

Die Digitalisierung öffentlicher Dienstleistungen sowie das Angebot offener Daten werden in der Ukraine aktiv vorangetrieben. Im Jahr 2021 belegte die Ukraine den sechsten Platz in der Rangliste der *Open Data Maturity*³ unter den europäischen Ländern. Unter den aktuellen Bedingungen sieht sich der ukrainische Staat allerdings mit einem Transparenz- bzw. Sicherheitsdilemma konfrontiert, da die russische Regierung Open Data nutzen kann, um dem Staat oder einzelnen Bürger:innen zu schaden.

Mit der Einführung des Kriegsrechts wurde daher der Zugang zu bestimmten öffentlichen Registern aus Sicherheitsgründen beschränkt.⁴ Die ukrainischen Parlaments-sitzungen finden seit Kriegsbeginn unter Ausschluss der Öffentlichkeit statt.⁵ Die Befragten berichteten, dass die Daten auf den Websites einiger lokaler Selbstverwaltungs-

³ Europäische Kommission (2021). *Open Data Maturity Report 2021*. <https://data.europa.eu/en/publications/open-data-maturity/2021>

⁴ Hryshko, A. (2022). Open data registries and war: finding a balance between transparency and security. VoxUkraine. <https://voxukraine.org/vidkryti-dani-i-vijna-poshuk-balansu-mizh-prozoristy-ta-bezpekoyu/> Die Einschränkungen im Datenzugriff richten sich nach der Sensibilität der Daten, einzelne Register wurden einige Monate nach Beginn der russischen Invasion wieder geöffnet.

⁵ Radio Svoboda (2022). *How does the Verkhovna Rada work during the war? Interview with Olena Kondratiuk*. <https://www.radiosvoboda.org/a/verkhovna-rada-viy-na/31883461.html>

organe nicht mehr zugänglich sind, andere Daten scheinen völlig eliminiert worden zu sein. Insbesondere Think-Tanks, die in den Bereichen Rechtsstaatlichkeit und Menschenrechte forschen, haben festgestellt, dass Informationen über fast alle Strafverfahren für die Jahre 2019 bis 2021 aus dem einheitlichen staatlichen Register für Gerichtsentscheidungen nach dessen Wiedereröffnung im August 2022 verschwunden sind. Insbesondere sind keine Informationen über Strafsachen von öffentlichem Interesse verfügbar, etwa über Fälle von Korruption oder von Angriffen auf Aktivist:innen und Kollaboration.

Andererseits fragen ukrainische Behörden die Expertise ukrainischer Think-Tanks verstärkt nach und gehen aktiv auf sie zu, was von einer gewissen Offenheit in der Zusammenarbeit zeugt. So gaben mehr als die Hälfte der Befragten an, dass sie von Seiten der Politik weiterhin in die Erarbeitung von Gesetzesentwürfen involviert werden, an geschlossenen Sitzungen der Regierung teilnehmen oder dass politische Entscheidungsträger:innen bei ihren Formaten mitwirken.

„Wir arbeiten weiterhin mit den Behörden zusammen. Unsere Expert:innen arbeiten im Bürgerrat des Außenministeriums mit, kooperieren mit dem Verteidigungsministerium, werden zu Sitzungen von Parlamentsausschüssen und nichtständigen Untersuchungskommissionen eingeladen. Wir erhalten Anfragen von Sicherheitsbehörden, z. B. vom Sicherheitsdienst der Ukraine. Wir haben an parlamentarischen Anhörungen im Ausschuss für Sozialpolitik teilgenommen, und ein großer Teil unserer Empfehlungen wurde berücksichtigt. Wenn die Behörden an uns herantreten, versuchen wir, ihre Anfragen zu erfüllen. Generell ist die Zusammenarbeit aufgrund des Kriegsrechts derzeit mit gewissen Einschränkungen verbunden. Diese Beschränkungen beziehen sich jedoch eher auf die Form der Interaktion als auf den Kern der Zusammenarbeit.“

Kennzeichnend für die Zusammenarbeit zwischen staatlichen Stellen und Think-Tanks in der Ukraine ist, dass die Beziehungen stark personalisiert sind und auf Vertrauen durch positive Erfahrungen in der Zusammenarbeit beruhen. Dies trägt dazu bei, dass bestehende Kooperationen zumeist auch nach der russischen Invasion aufrechterhalten werden konnten. Die persönlichen Verbindungen zu Entscheidungsträger:innen ermöglichen es Think-Tanks, auch Informationen zu erhalten, die öffentlich nicht zugänglich sind und die sie für ihre Advocacy-Arbeit im Sinne zivilgesellschaftlicher Interessen nutzen. Diese Art der Kooperation bringt jedoch die Gefahr mit sich, dass eine Unterbrechung der persönlichen Beziehungen zu einem generellen Abbruch der Zusammenarbeit zwischen dem jeweiligen politischen Organ und dem Think-Tank führen kann. Deshalb ist es für Think-Tanks äußerst wichtig, ständig Humankapital zu entwickeln, fähige Mitarbeiter:innen zu fördern und sie in die Advocacy-Arbeit einzubinden. Auf diese Weise kann das Vertrauen in den Think-Tank als Institution gefördert werden, nicht nur das in einzelne Mitarbeitende. Um dies zu erreichen, sollte ein Think-Tank über die institutionellen Kapazitäten verfügen, einen breiten Stamm an Mitarbeitenden vorzuhalten und ständig in die Entwicklung und Betreuung neuer Kräfte durch erfahrene Kolleg:innen zu investieren. Attraktive Bedingungen einschließlich eines wettbewerbsfähigen Niveaus bei Gehalt und Sozialleistungen sind notwendige Voraussetzungen, um qualifizierte Mitarbeitende anzuziehen und zu binden.

Etwa ein Drittel der Befragten gab an, dass die institutionellen Beschränkungen während des Kriegsrechts ihre Möglichkeiten zur Durchführung von Analysen und Advocacy tatsächlich eingeschränkt haben. Die Mehrheit der Umfrageteilnehmer:innen stellte jedoch fest, dass diese Einschränkungen zwar ihre Arbeit beeinträchtigen, die Organisation aber weiterhin in der Lage ist, effektiv Policy-Forschung zu betreiben und die Ergebnisse zu kommunizieren.

Veränderungen im Netzwerkverhalten ukrainischer Think-Tanks

Seit 2014 haben ukrainische Think-Tanks aktiv Netzwerke aufgebaut, sowohl innerhalb der Ukraine, um Forderungen nach Reformen gegenüber den ukrainischen Behörden effizienter zu vertreten, als auch außerhalb des Landes, um die europäische Integration der Ukraine zu fördern.⁶ Die russische Invasion im Februar 2022 hat diese Tendenz noch verstärkt.

Im Rahmen der Studie konnten folgende Bereiche identifiziert werden, in denen ukrainische Think-Tanks ihre Anstrengungen bündeln: 1) Reaktion auf zahlreiche von der russischen Armee begangene Kriegsverbrechen und 2) Engagement im Wiederaufbauprozess, der innovative Ansätze und Reformen auf der Grundlage der Werte Transparenz, Effizienz und Inklusivität erfordern wird. Zu den neu geknüpften Zusammenschlüssen zählen die auch international sichtbaren Netzwerke RISE, das im Wiederaufbauprozess aktiv ist, oder Ukraine 5AM, das sich primär auf die Aufarbeitung von Kriegsverbrechen konzentriert.

Die Experteninterviews haben gezeigt, dass die Hauptanreize für ukrainische Think-Tanks für die fortgesetzte Vernetzung innerhalb der bereits entstandenen Koalitionen darin liegen, 1) Ziele gemeinsam zu verfolgen, 2) den intellektuellen Austausch zu fördern, 3) Fundraising zu erleichtern und 4) die persönlichen Netzwerke zu stärken.

⁶ Zu solchen Netzwerken zählen unter anderem Reanimation Package of Reforms (RPR), welches 2018 83 Mitglieder hatte, sowie das Netzwerk UPLAN (Ukrainian Public Law and Administration Network), das 2017 vom Center of Policy and Legal Reform (CPLR) gegründet wurde. CPLR verfolgt das Ziel, regionale Expertise zu stärken und Reformen in öffentlicher Verwaltung, Rechtsstaatlichkeit und Korruptionsbekämpfung zu fördern.

„Koalitionen schaffen Möglichkeiten zur Kommunikation, zum Austausch von Ideen und zum Netzwerken. Nachdem ich RISE Ukraine beigetreten bin, habe ich eine Menge neuer Leute kennengelernt, die ich vorher nicht kannte. Es ist besonders nützlich für gemeinsame Forschung, Peer-Reviews und um die eigene Organisation bekannt zu machen. Für eine Koalition ist es einfacher, Mittel zu beschaffen, weil mehr Organisationen beteiligt sind. Und wenn die Koalition eine Strategie hat und diese gut artikuliert, dann wird einer solchen Koalition Vertrauen entgegengebracht. Und da man ihr vertraut, kann eine solche Koalition Unterstützung und Mittel für die Verwirklichung ihrer Ziele finden.“

Die Zusammenarbeit führt zu einem Synergieeffekt, da mehrere Organisationen wissenschaftliches, mediales und wirtschaftliches Kapital akkumulieren und es effektiver in politisch wirksame Impulse (in der Ukraine oder international) umwandeln können, als wenn mehrere Organisationen dies separat tun würden. Eines der jüngsten Beispiele für die gemeinsame Advocacy-Arbeit ukrainischer Think-Tanks ist die Kampagne für den Erhalt des Zugangs zu Open Data.⁷ Think-Tanks geben gemeinsame Erklärungen ab, die von vielen Organisationen unterzeichnet werden, um der Stimme der Zivilgesellschaft in der Kommunikation mit den Behörden mehr Gewicht zu verleihen.

Die meisten ukrainischen Think-Tanks haben Erfahrung in der Zusammenarbeit mit ausländischen Counterparts, zivilgesellschaftlichen Organisationen und Universitäten. Bei der Umfrage gaben 25 von 36 Think-Tanks konkrete Beispiele für ausländische Organisationen an, mit denen sie zusammenarbeiten. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Forschungseinrichtungen in Europa und Nordamerika. Zwanzig der Befragten gaben allerdings an, dass die Zusammenarbeit nicht systematisch erfolgt und eher auf sporadischen Projekten basiert, in die einzelne Mitarbeitende involviert sind. Außerdem ist festzustellen, dass deutsche

⁷ Anti-Corruption Headquarters (2022). CSOs call on the Ministry of Digital Transformation not to ruin open data in Ukraine. bit.ly/40AL8fc

Organisationen als Partner keine Vorreiterrolle in der Zusammenarbeit mit ukrainischen Think-Tanks zu spielen scheinen.

Die Rolle der Medien und der Advocacy-Kommunikation

Eine wesentliche Veränderung in der Arbeitsweise ukrainischer Think-Tanks durch den Krieg ist die Zunahme der auf ein ausländisches Publikum ausgerichteten Aktivitäten. Die meisten Think-Tanks berichteten über einen deutlichen Zuwachs der Kommunikation mit ausländischen Medien und der an ein internationales Publikum adressierten Advocacy-Arbeit. Dies ist sowohl auf das objektiv wachsende weltweite Interesse an den Ereignissen in der Ukraine als auch auf die Notwendigkeit zurückzuführen, die Interessen der Ukraine im Ausland zu fördern, da das Land vor dem Hintergrund des russischen Angriffskrieges dringend militärische und finanzielle Unterstützung von Partnerländern benötigt.

„In den letzten sechs Monaten haben wir uns täglich mit fünf, sechs oder sieben Sendungen, Kommentaren und anderen Medienanfragen befasst, was sehr anstrengend ist. Das ist eine enorme Belastung für die Mitarbeitenden, denn wir müssen ja auch noch unsere programmatische Hauptarbeit leisten. Wir versuchen jedoch, allen Journalist:innen zu antworten, denn wir verstehen sie. Erstens können sie nicht warten, sie haben einen Abgabetermin, sie müssen die Beiträge schnell veröffentlichen. Zweitens wissen wir, dass diese Aufmerksamkeit nicht immer vorhanden sein wird, also müssen wir jetzt auf diese Anfragen reagieren.“

Auch das geografische Spektrum der journalistischen Anfragen hat sich von den europäischen Staaten und den USA auf Nachfragen u. a. aus Asien und Lateinamerika ausgeweitet. Zudem stehen die Themen Sicherheit, internationale Beziehungen und in gewissem Maße auch Energie und Wirtschaft jetzt stärker im Mittelpunkt, während andere Themen wie die demokratische Entwicklung der Ukraine oder der Reformprozess im

Vergleich dazu an journalistischer Bedeutung verloren zu haben scheinen.

Diese Arbeit ist unbezahlt und stellt gleichzeitig eine große Belastung für die Teams dar, die ja in erster Linie mit ihren programmatischen Aktivitäten beschäftigt sind. Entsprechend besteht einerseits ein großer Bedarf an einer Stärkung der Kommunikationskapazitäten von Think-Tanks durch Schulungen in der effektiven Nutzung verschiedener Medienplattformen. Durch die Einstellung von Kommunikationsmanger:innen könnte andererseits die Arbeitsbelastung der bestehenden Teams verringert werden.

Beziehungen zu Geldgebern

Ein Großteil der befragten Think-Tanks äußerte sich positiv über die Flexibilität der Geber bei der Anpassung der Projektthemen. Einige Förderer erlaubten auch die Verwendung von Projektmitteln zur Unterstützung der institutionellen Kapazität der Organisation, was den Think-Tanks ermöglicht, ihr Team – zumindest zum Teil – zu halten.

Bereits vor Beginn des russischen Angriffskrieges haben ukrainische Think-Tanks ihre Aktivitäten zu einem großen Teil über Zuwendungen internationaler Geldgeber finanziert. Im Gegensatz zu Unternehmen, deren Einnahmen aufgrund des Krieges massiv eingebrochen sind, konnten ukrainische Think-Tanks ihre Aktivitäten mittels der Förderung aus dem Ausland zumeist aufrechterhalten. Um den beschriebenen Herausforderungen adäquat zu begegnen, bedarf es allerdings personeller Unterstützung. Erschwerend kommt hinzu, dass die Einnahmen, die zuvor über Crowdfunding generiert werden konnten, zu einem großen Teil weggebrochen sind, da ukrainische Bürger:innen verstärkt an die Armee oder für humanitäre Zwecke spenden.

Um zusätzliches Personal einzustellen, bedarf es einer mittel- bis langfristigen Planungssicherheit für ukrainische Think-Tanks, die nur über längere Förderzeiträume gewährleistet werden kann. 21 der 36 befragten Organisationen gaben an, dass sie

ihre derzeitige Fähigkeit, neue Mitarbeitende einzustellen, als extrem gering oder eher gering einschätzen. 26 Organisationen gaben an, dass nicht genügend Mittel für soziale Garantien und Prämien zur Verfügung stehen, und zwanzig Think-Tanks sehen sich nicht oder eher nicht in der Lage, Weiterbildungen für ihr Personal zu finanzieren. Während die Flexibilität seitens der Geber bei der Anpassung von Aktivitäten überwiegend positiv erwähnt wurde, sehen die meisten ukrainischen Think-Tanks keine Veränderungen bei der Bereitschaft, sie bei der Zahlung des Arbeitgeberanteils bei den Steuern der Angestellten zu unterstützen. Dies führt dazu, dass Think-Tanks, die mit Privatunternehmer:in-

nen bzw. Freiberufler:innen arbeiten, um Steuern zu sparen, einen Wettbewerbsvorteil haben, da sie dieselben Forschungsaufträge oder Aktivitäten für geringere Projektbudgets anbieten können.

Erwähnenswert ist auch, dass nur drei der befragten Organisationen bei der Aufzählung ihrer wichtigsten Geldgeber deutsche Organisationen, darunter vor allem politische Stiftungen, angegeben haben. Dies könnte dadurch erklärt werden, dass deutsche Institutionen mehr mit „Grassroots-Organisationen“ arbeiten und sich nicht auf Think-Tanks konzentrieren.

Zusammenfassung und Ausblick

Trotz der umfassenden russischen Aggression seit dem 24. Februar 2022 ist festzustellen, dass die meisten ukrainischen Think-Tanks nicht nur arbeitsfähig geblieben sind, sondern zusätzliche Aktivitäten zur Beratung der ukrainischen Regierung und zur Stärkung der Zivilgesellschaft aufgenommen haben.

- 1 Der Verlust von Mitarbeitenden ist das vielleicht gravierendste Problem für die institutionelle Kapazität von ukrainischen Think-Tanks. Qualifizierte Policy-Analyst:innen sind das wichtigste Kapital ukrainischer Think-Tanks. Der Trend, dass Think-Tanks Personal verlieren, wird sich fortsetzen, wenn der Krieg weiterhin andauern wird.
- 2 Eng damit verbunden ist das Problem der hohen Arbeitsbelastung der Teams ukrainischer Think-Tanks aufgrund von zusätzlichem Arbeitsaufwand für einen gesteigerten Kommunikationsbedarf (s. u.), aber auch durch humanitäre Arbeit oder andere Tätigkeiten, mit denen sich die Mitarbeitenden unter den Bedingungen des Krieges engagieren. Dies führt vielfach zu psychischem Stress und Burnout.
- 3 Trotz der Verhängung des Kriegsrechts ist es den ukrainischen Denkfabriken gelungen, die Zusammenarbeit mit der lokalen und nationalen Politik aufrechtzuerhalten. Einschränkungen sind jedoch im Bereich von Open Data zu beobachten, da einige Register auch heute noch geschlossen sind, was sich wiederum teilweise auf die analytische Arbeit der Think-Tanks und in der Folge auf ihre Möglichkeiten der Beratung auswirkt.
- 4 Eine der größten Veränderungen in der Arbeitsweise ukrainischer Think-Tanks nach der russischen Invasion ist die bereits angesprochene exponentiell gestiegene Nachfrage ukrainischer und internationaler Medien nach der Expertise ukrainischer Think-Tanks sowie eine deutliche Zunahme der Kommunikations- und Advocacy-Arbeit, die sich an ein ausländisches Publikum richtet. Dies stellt eine erhebliche zusätzliche Belastung für die Mitarbeitenden von Think-Tanks dar, da die nötigen personellen und finanziellen Ressourcen meist nicht zur Verfügung stehen.

- 5 Die russische Invasion hat zu einer verstärkten Vernetzung und Koalitionsbildung unter ukrainischen Think-Tanks beigetragen. Koalitionen sind von großem Nutzen für zivilgesellschaftliche Organisationen: Sie schaffen Möglichkeiten zum intellektuellen Austausch, vereinfachen das Fundraising und fördern eine effektivere Advocacy-Arbeit bei der ukrainischen Regierung. Dennoch ist die Zusammenarbeit zwischen ukrainischen und ausländischen Think-Tanks meist unsystematisch, was sie daran hindert, Proven Practices in den Bereichen Forschung, Kommunikation und Interessenvertretung zu übernehmen und zum Wissenstransfer beizutragen.
- 6 Internationale Geldgeber haben sich zum größten Teil als flexibel erwiesen, indem ukrainischen Think-Tanks erlaubt wurde, ihre Aktivitäten und Finanzierungspläne der aktuellen Lage anzupassen. Allerdings sind Praktiken festzustellen, die auf lange Sicht das Funktionieren ukrainischer Think-Tanks unter den Bedingungen des Krieges erschweren werden. Dazu zählen starke Engpässe bei der Bereitstellung finanzieller Mittel für die institutionelle Entwicklung von Organisationen. Es fehlt ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Beschäftigungsstrukturen bei ukrainischen Think-Tanks. Wenn Budgets keinen Spielraum für die Zahlung von Steuern und sozialen Garantien für die Mitarbeitenden lassen, werden Think-Tanks dazu gezwungen, zum größten Teil mit Freiberufler:innen zu arbeiten.
- 7 Es gibt Anzeichen dafür, dass die Unterstützung durch deutsche Geldgeber im Bereich Think-Tanks relativ diffus wahrgenommen wird. Eine zusätzliche Studie, die die Rolle deutscher Geberinstitutionen genauer in den Blick nimmt und deren Zusammenarbeit mit policy-ausgerichteten Institutionen analysiert, könnte einen wichtigen Beitrag zur strategischen Kommunikation Deutschlands im Ausland und speziell in der Ukraine leisten.

Dieser Policy Brief wurde vom Planungsstab des Auswärtigen Amts in Auftrag gegeben und gibt ausschließlich die Meinung der Autor:innen wieder.

Über die Autor:innen

Laura Christoph ist Projektmanagerin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Europäische Politik, Berlin. Sie hat einen Master-Abschluss in Osteuropastudien von der Ludwig-Maximilians-Universität München und der Fakultät für Politikwissenschaft und Internationale Beziehungen der Universität Warschau. Zu ihren Forschungsschwerpunkten gehören die europäische Integration und die Zivilgesellschaft in den Ländern der Östlichen Partnerschaft.

Ljudmyla Melnyk ist Senior Project Manager und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Europäische Politik, Berlin. Ihr akademischer Hintergrund umfasst einen Master of Arts in Germanistik an der Lessja Ukrainka Universität Wolhynien und einen Master in Translations-, inter- und transkulturellen Studien an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Ihre Forschungsschwerpunkte sind die Förderung der Zivilgesellschaft, die Ukraine und die deutsch-ukrainischen Beziehungen.

Serhii Shapovalov ist Dozent an der Nationalen Universität Kyjiw-Mohyla-Akademie und politischer Analyst bei der Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation. Seine analytische Arbeit konzentriert sich auf Meinungsforschung und die Untersuchung der Beeinflussbarkeit politischer Organe. Er koordiniert verschiedene Forschungsprogramme zu politischen Themen, insbesondere zu Sprachen- und Gedächtnispolitik.

Danksagung

Die Autor:innen möchten sich bei den ukrainischen Expert:innen bedanken, die großzügig ihre Zeit für ein Interview zur Verfügung gestellt haben und deren Wissen dazu beigetragen hat, die Erkenntnisse dieses Policy Briefs zu prägen.

Wir möchten uns auch bei den befragten Think-Tanks für das Ausfüllen des umfangreichen Fragebogens unter diesen Umständen und bei unseren Kolleg:innen für ihr kritisches Feedback bedanken.

IEP und DIF danken dem Planungsstab des Auswärtigen Amts für die Ermöglichung dieses Forschungsprojekts.



Auswärtiges Amt

Über die Herausgeber

Das Institut für Europäische Politik – Das IEP ist seit 1959 als gemeinnützige Organisation im Bereich der europäischen Integration tätig. Es ist eines der führenden deutschen Forschungsinstitute zur Außen- und Europapolitik. Das IEP arbeitet an der Schnittstelle von Wissenschaft, Politik, Verwaltung und politischer Bildung. Die in dieser Publikation geäußerten Meinungen sind die der Autor:innen und spiegeln nicht unbedingt die Ansichten des IEP wider.

Die Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation – DIF wurde 1992 gegründet und ist eine der einflussreichsten ukrainischen Denkfabriken. In ihrer Arbeit kombiniert sie politische Analysen und soziologische Untersuchungen. Thematische Schwerpunkte sind der demokratische Wandel, Integration in die EU und den euro-atlantischen Raum, Reformen und Konfliktlösung.

Lektorat: Dagmar Deuring

Layout: Dmytro Mokryy-Voronovskyy

Berlin/Kyjiw 2023

© Institut für Europäische Politik, 2023
Bundesallee 23
10717 Berlin
+49 (0)30 8891340
info@iep-berlin.de
www.iep-berlin.de

© Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation, 2023
Olesya Honchara Street 33
Kyjiw 01001
+38 (044) 331-67-61
dif@dif.org.ua
www.dif.org.ua

iep Institut für
Europäische Politik

 Ilko Kucheriv
Democratic Initiatives
Charitable Foundation

Alle Rechte vorbehalten.