





Die vier Stufen des Risikomanagements.

Diese vorsichtige, punktuelle Übernahme von Verantwortung auf Seiten der Geber läuft jedoch parallel zu einer nach wie vor dominierenden Null-Toleranz-Politik, die im Falle eines sich materialisierenden Risikos – egal unter welchen Umständen – schwere Konsequenzen für Partner haben kann. Es ist daher wichtig, dass Geber ihren Partnern ihre jeweiligen Verfahrensweisen im Vorfeld klar und verlässlich vermitteln, sodass diese ihr Verhalten entsprechend anpassen können.

Die Erfahrungen aus Bangladesch zeigen weiterhin, dass erfolgreiches Risk Sharing auf drei Grundvoraussetzungen fußt: Vertrauen, Gleichberechtigung und Gegenseitigkeit in humanitären Partnerschaften, sowie ausreichenden Ressourcen für die gemeinsame Abstimmung. Vertrauen kann durch transparente, offene und ehrliche Kommunikation gewonnen werden. Dies funktioniert am besten in einem umfassenden informellen, unbürokratischen Austausch, in dem das Offenlegen von Fehlern und Herausforderungen nicht zu negativen Konsequenzen führt. Für eine transparente Kommunikation ist ein hohes Risikobewusstsein ebenfalls unerlässlich. Gleichberechtigung und Gegenseitigkeit werden durch entsprechende individuelle und organisationale Arbeitskulturen hervorgebracht, die bestehende hierarchische Strukturen durchbrechen. All dies erfordert angemessene Ressourcen.

Bei der Schaffung dieser Grundvoraussetzungen können agile Governance- und Managementstrukturen helfen. Durch einen teamorientierten Ansatz und flache Hierarchien fördern sie Gleichberechtigung, Gegenseitigkeit und gemeinschaftliche Verantwortlichkeit. Ein iterativer Managementstil ermöglicht darüber hinaus den regelmäßigen Austausch, der für die Anpassungsfähigkeit, die Kultur des Lernens, das Vertrauen und die Transparenz von erfolgreichem Risk Sharing so wichtig ist.

## Kernthesen

- Risk Sharing muss nicht vollständig implementiert werden. Es kann auch in Teilen umgesetzt werden.
- Gemeinsame Risikoidentifizierung und -bewertung sowie präventive Maßnahmen zur Risikominderung sind leichter umsetzbar.
- Erfolgreiches Risk Sharing setzt Vertrauen, Gleichberechtigung und Gegenseitigkeit sowie ausreichende Ressourcen voraus.
- Vertrauen lässt sich gewinnen durch:
  - ein ausgeprägtes individuelles Risikobewusstsein und Kapazitäten für präventive Risikominderung auf allen Seiten;
  - Transparenz durch informellen, unbürokratischen Austausch ohne negative Konsequenzen für das Offenlegen von Fehlern und Herausforderungen; sowie
  - Verlässlichkeit im Sinne von Handeln gemäß vorheriger Kommunikation und im kollektiven Interesse.
- Gleichberechtigung und Gegenseitigkeit entstehen durch individuelle und organisationale Kulturen, die hierarchische Strukturen umgehen.
- Die nötigen individuellen Kapazitäten für ein kollektives, krisennahes Risikomanagement brauchen ausreichende Ressourcen.
- Um diese Voraussetzungen zu erfüllen, sind Governance- und Managementstrukturen erforderlich, die Hierarchien zwischen Gebern, internationalen und lokalen Organisationen reduzieren, eine gemeinsame Verantwortlichkeit schaffen und einen regelmäßigen Austausch und eine Lernkultur fördern. Agile humanitäre Hilfe kann diese Anforderungen erfüllen und bietet somit eine Möglichkeit, die Herausforderungen bei der Umsetzung eines umfassenden Risk Sharing zu bewältigen.

## Die Methodik in Kürze

Das Papier fußt auf einer kurzen Literaturanalyse zu den Konzepten „humanitäres Risiko“ und „Risikomanagement“. Zur Anwendung des Risk Sharing Frameworks wurden sodann 36 halbstrukturierte Interviews mit Schlüsselpersonen aus Geberorganisationen, internationalen NGOs, UN-Organisationen und lokalen Organisationen geführt, die sich selbst als Teil von "gleichberechtigten" Partnerschaften sahen.