

Darina Pellowska  
Februar 2023

### Welche Management Modelle ermöglichen gleichberechtigte Partnerschaft?

Trotz einigen verbleibenden kritischen Stimmen und einer weiterhin nicht abgeschlossenen Definitionsdebatte setzt sich in der humanitären Community allmählich der Konsens durch, dass internationale humanitäre Hilfe „so lokal wie möglich“ geleistet werden (Grand Bargain) und lokale Einsatzkräfte „mehr Unterstützung ihrer Kapazitäten und Führungsrolle“ erhalten sollten (Grand Bargain 2.0).

### Zentrale Erkenntnisse

Das Papier definiert „gleichberechtigte Partnerschaft“ mit Hilfe von drei Komponenten:

- **Gleichheit**  
(jeder Partner hat gleichen Wert und gleiche Macht, unabhängig von seinem Beitrag zum gemeinsamen Projekt),
- **Gegenseitigkeit**  
(das beinhaltet gegenseitiges Verständnis, gemeinsame Beteiligung, wechselseitige Verpflichtungen, gegenseitiges Vertrauen, gegenseitige Rechenschaftspflicht, gegenseitigen Respekt und gegenseitigem Nutzen), und
- **Transparenz**  
(das heißt eine offene und ehrliche Kommunikation).

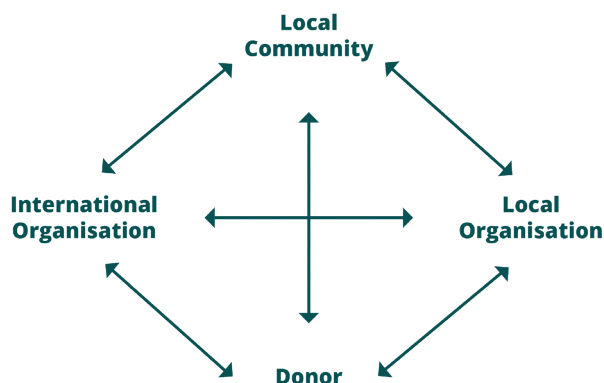
Gespräche mit humanitären Praktiker\*innen im Südsudan, in Bangladesch und in Deutschland ergaben, dass alle drei Komponenten durch Project Cycle Management (PCM) beeinträchtigt werden. Die gleichen, gegenseitigen und transparenten Strukturen, die PCM in seinen Diskussions- und Projektdesignphasen schafft, werden in der Praxis selten genutzt. Darüber hinaus werden durch Kooperationsabkommen zwischen einzelnen Projektpartnern in der Projektformulierungsphase hierarchische Strukturen geschaffen (Grafik 1). Diese prägen auch alle weiteren Phasen des Projektzyklus. Sie verhindern nicht nur die Gleichheit zwischen den humanitären Partnern. Durch eine Begrenzung von Interaktionsmöglichkeiten beeinträchtigen sie auch Gegenseitigkeit und Transparenz. Gespräche mit humanitären Praktiker\*innen identifizierten eine Reihe praktischer Lösungsansätze,

Die praktische Umsetzung dieses Konsensus gestaltet sich jedoch weiterhin schleppend, vor allem im Bereich der gleichberechtigten Partnerschaft zwischen lokalen und internationalen Organisationen. Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich dieses Forschungspapier mit Project Cycle Management als eine der strukturellen Barrieren, die diesen schleppenden Fortschritt mitverursachen. Es diskutiert insbesondere agiles Management als alternativen Ansatz, der gleichberechtigte Partnerschaft in Projektmanagementstrukturen verankern kann.

um diesen strukturellen Hindernissen abzuweichen. Viele der Vorschläge sind bereits bekannt und wurden in die zahlreichen Lokalisierungsrichtlinien aufgenommen. Sie sind jedoch nur Behelfslösungen. Eine Änderung humanitärer Managementstrukturen in Richtung agilerer Managementmodelle hingegen könnte gleichberechtigte Partnerschaftsprinzipien von vornherein besser verankern (Grafik 2).

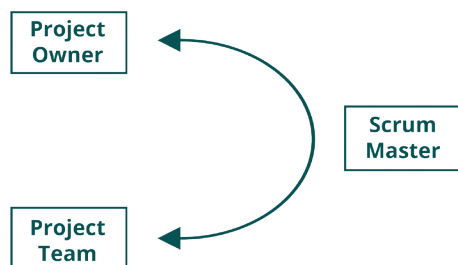


Grafik 1: Netzwerk der Beziehungen zwischen humanitären Akteuren im Wasserfall-Modell



Grafik 2: Netzwerk der Beziehungen zwischen humanitären Akteuren im agilen Management

Der flexible, iterative „Sprint“ Aufbau agilen Managements ermöglicht eine permanente, transparente Kommunikation zwischen allen Projektpartnern. Ergänzend verflachen agile Scrum Rollen Hierarchien zwischen den Projektpartnern (Grafik 3). Der Projektteam-Ansatz fördert zudem Gleichheit zwischen lokalen und internationalen Organisationen, während die Rolle des „project owners“ eine Führungsrolle für lokale Gemeinden ermöglicht.



Grafik 3: Projektmanagementrollen in Scrum

Humanitäre Praktiker\*innen aus Deutschland, Bangladesch und Südsudan bestätigten den potenziell positiven Einfluss eines agile(re)n humanitären Projektmanagements auf gleichberechtigtere Partnerschaften. Einige Beteiligte erproben sogar bereits einige Aspekte. Nichtsdestotrotz wiesen sie auch auf eine Vielzahl potenzieller praktischer Herausforderungen hin. So fußen agile Projektteams auf der Bereitschaft von Gebern und internationalen Organisationen, einige ihrer Privilegien aufzugeben und einfache Teammitglieder zu werden. Das erfordert auch den Mut und die Kapazitäten sich aktiv in flexiblen und gleichberechtigten Prozessen zu beteiligen, und die Geduld eine komplexere Entscheidungsfindung zu durchlaufen. Project

**Geber und internationale Organisationen müssten bereit sein, einfache Teammitglieder zu werden.**

owner Respräsentat\*innen müssten Diversitäten innerhalb von betroffenen Gemeinden abbilden und sich gleichzeitig als verlässliche humanitäre Partner\*innen erweisen. Lokale Organisationen und betroffene Gemeinden müssten bestärkt werden eine aktivere Führungsrolle und die entsprechende Verantwortung wahrzunehmen. All dies macht agile Projekte komplexer und langsamer. Neue Herangehensweisen ziehen zudem immer viele Unsicherheiten und Risiken nach sich. Um diese zu berücksichtigen, ohne das Potential agile(re)n humanitären Projektmanagements gänzlich zu verkennen, schlägt dieses Papier hybride Modelle und isolierte „Sandbox“ Testmodelle in ausgesuchten humanitären Kontexten vor, die wissenschaftlich begleitet und von Supervisor\*innen unterstützt werden sollten.

## Kernthesen & Empfehlungen

1. Gleichberechtigte Partnerschaft umfasst Gleichheit, Gegenseitigkeit und Transparenz.
2. Humanitäres Project Cycle Management beinhaltet Praktiken und Strukturen, die die drei Komponenten gleichberechtigter Partnerschaft beeinträchtigen.
3. Während es praktische Lösungsansätze für diese Beeinträchtigungen gibt, ist gleichberechtigte Partnerschaft in den Strukturen agilen Projektmanagements besser integriert.
4. Handlungsempfehlungen zur Anwendung agilen Managements:
  - Gemeinsam übergeordnete **Projektziele** definieren, aber keine konkreten Projektergebnisse und -aktivitäten festlegen, sondern diese erst im Projektverlauf definieren.
  - Einführung der Rolle des\*der „**project owner**“ für lokale Gemeinderepräsentat\*innen.
  - Schaffung eines Selbstverständnisses von lokalen und internationalen Organisationen und Gebern als gemeinsames, gleichwertiges und gleichberechtigtes **Projektteam**.
  - Einführung einer **Plattform**, die einen regelmäßigen gegenseitigen und transparenten Austausch im Projektteam ermöglicht, um die nächsten Schritte zur Erreichung des übergeordneten Projektzieles gemeinsam zu diskutieren und zu entscheiden.
  - Schaffung der Rolle eines\*einer **Projektbetreuer\*in**, die eine regelmäßige, transparente Kommunikation zwischen „project owner“ und Projektteam sicherstellt und das Projektteam befähigt seine Aufgaben zu erfüllen.
5. Da die Anwendung agilen Managements eine Reihe von praktischen Fallstricken beinhaltet, sollte das Model zunächst in günstigen Kontexten getestet werden. In weniger günstigen Kontexten können hybride Modelle die Stärken beider Managementmodelle vereinen.

## Die Methodik in Kürze

Das Papier basiert auf einer umfassenden Literaturanalyse, sowie den Ergebnissen aus insgesamt zehn Workshops mit 13 in Deutschland ansässigen internationalen NGOs, 31 lokalen und zehn internationalen NGOs im Südsudan, und 12 lokalen und zwei internationalen Organisationen in Cox's Bazar, Bangladesch. Die Erkenntnisse wurden weiter qualifiziert durch 29 Interviews mit Informationsgebenden aus sieben internationalen und 22 lokalen Organisationen und drei Managementexpert\*innen aus Deutschland, Bangladesch und dem Südsudan.