



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Strategisches Risikomanagement von internationalen
Nichtregierungsorganisationen in politisch, eskalierenden
Krisenkontexten
Eine qualitative Analyse theoretischer Grundlagen und
praxisnaher Anforderungen

verfasst von | submitted by
Awa Ballo BSc.

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien | Vienna, 2025

Studienkennzahl lt. Studienblatt | Degree
programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 066 914

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreut von | Supervisor:

Mag. Mag. Dr. Gabriela Csulich PhD

Abstract (deutsch)

Diese Masterarbeit untersucht, wie internationale Nichtregierungsorganisationen (NGOs) in politisch eskalierenden Krisenkontexten strategisches Risikomanagement wirksam gestalten können. Grundlage der Analyse sind eine systematische Literaturlauswertung sowie leitfadengestützte Expert*inneninterviews, ausgewertet mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring. Die Ergebnisse zeigen die Grenzen standardisierter Risikomanagementansätze auf und machen deutlich, dass entsprechende Verfahren in der Praxis häufig als formale Ergänzung wahrgenommen werden. Als wirksam erweist sich stattdessen ein zyklischer, lernorientierter Ansatz, der auf kontextbasierter Wahrnehmung, Analyse, Entscheidungsfindung, Umsetzung sowie kontinuierlichem Monitoring basiert. Auf Basis der Befunde wurde ein praxisnahes, prozessuales Modell entwickelt, das zentrale Schritte, von der Kontextanalyse über Risikoidentifikation und -bewertung bis hin zu dezentraler Entscheidungsfindung und kontinuierlichem Lernen, integriert und als Orientierungsrahmen für Einsätze in plötzlich eskalierenden, politischen Krisenkontexten dient.

Schlagwörter: Strategisches Risikomanagement, Internationale Nichtregierungsorganisationen, Politische Krisenkontexte, Humanitäre Einsatzsteuerung, Frühwarnung und organisationales Lernen

Inhaltsverzeichnis

I.	Abkürzungsverzeichnis	i
1.	Einleitung.....	1
1.1.	Forschungslücke und Problemstellung.....	3
1.2.	Forschungsziel und -fragen	5
1.3.	Aufbau der Arbeit.....	6
2.	INGO	8
2.1.	Definition einer INGO.....	8
2.2.	Kernmerkmale von INGO	9
2.2.1.	Nichtstaatlichkeit.....	9
2.2.2.	Unabhängige Finanzierung.....	11
2.2.3.	Gemeinnützigkeit.....	17
2.2.4.	Internationalität.....	20
2.2.5.	Freiwilligkeit	22
2.2.6.	Politischer Einfluss durch Hilfsleistungen, Advocacy und Normsetzung.....	24
2.3.	Historische Entwicklung der INGO	26
2.3.1.	Frühgeschichte.....	26
2.3.2.	Nachkriegszeit	29
2.4.	Humanitäre Prinzipien der INGO.....	30
2.4.1.	Menschlichkeit.....	30
2.4.2.	Unparteilichkeit	32
2.4.3.	Neutralität	33
2.4.4.	Unabhängigkeit.....	34
3.	Politische Krisen als Arbeitskontext für INGO	35
3.1.	Definition einer politischen Krise	35
3.2.	Internationale Einstufung politischer Notlagen durch die WHO	38
3.3.	Merkmale einer politischen Krise	40
3.3.1.	Unzureichende staatliche Steuerungsfähigkeiten	40
3.3.2.	Legitimitätsverlust in staatliche Ordnungen.....	42
3.3.3.	Eingeschränkte Entscheidungsfähigkeiten	43
3.4.	Plötzliche Eskalation als operative Herausforderung für INGO	44
4.	Risikomanagement humanitärer INGO in politischen Krisenkontexten	49
4.1.	Grundlagen und Bedeutung von Risiko im humanitären Kontext	49
4.1.1.	Definition von Risiko, Unsicherheit und Gefahr.....	49
4.1.2.	Verbindung zwischen Krisenmechanismen und Risikotypen von INGO	51
4.2.	Strategisches Risikomanagement in humanitären Organisationen	53
4.2.1.	Relevanz und Zielsetzung für INGO zur Umsetzung des Risikomanagements.....	54
4.2.2.	Grundelemente des Risikomanagements.....	56
4.2.3.	Grenzen standardisierter Ansätze	59
4.3.	Herausforderungen für INGO in der Umsetzung des Risikomanagements	61
4.3.1.	Interne Herausforderungen für INGO	61

4.3.2.	Externe Herausforderungen für INGO	63
4.4.	Kontextspezifische Anforderungen an ein wirksames Risikomanagement	66
4.4.1.	Partizipation.....	66
4.4.2.	Anpassungsfähigkeit.....	67
4.4.3.	Dezentralität.....	68
4.4.4.	Ressourcenverfügbarkeit	69
4.4.5.	Frühwarnsysteme als Maßnahme zum Umgang mit der Unvorhersehbarkeit	69
4.5.	Wirksamkeitserfassung kontextsensibler Risikomanagementsysteme	70
5.	Methodologie.....	72
5.1.	Methodisches Vorgehen	73
5.1.1.	Auswahl der Expert*innen	73
5.1.2.	Entwicklung des Interviewleitfadens.....	77
5.1.3.	Durchführung der Interviews.....	80
5.1.4.	Transkription des Interviewmaterials	80
5.2.	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.....	81
5.2.1.	Definition der Analyse- und Codiereinheiten.....	82
5.2.2.	Entwicklung eines Kategoriensystems	83
5.2.3.	Zuordnung des Transkriptmaterials zu den definierten Kategorien	83
5.3.	Darstellung und Diskussion der Ergebnisse.....	84
5.3.1.	Interne Herausforderungen für INGO basierend auf den Ergebnissen.....	84
5.3.2.	Externe Herausforderungen für INGO basierend auf den Ergebnissen	90
5.3.3.	Kontextuelle Anforderungen basierend auf den Ergebnissen	94
6.	Umgang mit der Unvorhersehbarkeit bei der Umsetzung des Risikomanagements durch INGO	99
6.1.	Ziel und Gegenstandsbestimmung des Modells.....	99
6.2.	Methodisches Vorgehen der Modellentwicklung.....	100
6.3.	Die Skizze eines Risikomanagementmodells für INGO	100
6.3.1.	Zyklische Grundlogik des Modells.....	100
6.3.2.	Analyse und Bewertung des politischen Krisenkontext	101
6.3.3.	Vorbereitung für die Risikoidentifizierung	103
6.3.4.	Dynamische und agile Risikoidentifikation	104
6.3.5.	Risikobewertung unter Berücksichtigung der Unvorhersehbarkeit.....	106
6.3.6.	Entscheidungsfindung und operative Umsetzung des Risikomodells.....	108
6.3.7.	Monitoring und kontinuierliches Lernen.....	111
6.4.	Theoretische Validierung und praktische Plausibilität des Risikomanagementmodells.....	113
7.	Fazit	117
7.1.	Zentrale Ergebnisse im Überblick.....	117
7.2.	Beantwortung der Forschungsfragen.....	117
7.3.	Reflexion der Methodik und Forschungspraxis	119
7.4.	Implikationen für die Praxis von INGO in politischen instabilen Krisengebieten.....	121
7.5.	Ausblick.....	122
8.	Abbildungsverzeichnis	124

9.	Tabellenverzeichnis	125
	Literaturverzeichnis	126
	Anhangsverzeichnis	145
1.	Übersicht der durchgeführten Interviews	1
2.	Codierleitfaden/Kategoriensystem	2

I. Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
BFASS	British and Foreign Anti Slavery Society
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CERF	Central Emergency Response Fund
CHS	Core Humanitarian Standard
COI	Conflict of Interest
COVID	Coronavirus Disease
ECHO	European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations, EU Kommission,
ECOSOC	Economic and Social Council
ERM	Enterprise Risk Management
EU	Europäische Union
EXP	Expert*in
FCDO	Foreign, Commonwealth and Development Office
FDFA	Federal Department of Foreign Affairs
GHF	Gaza Humanitarian Foundation
IASC	Inter-Agency Standing Committee
ICBL	International Campaign to Ban Landmines
IFRC	International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies
IKRK	Internationales Komitee vom Roten Kreuz
INGO	Internationale Nichtregierungsorganisation
IRC	International Rescue Committee
ISO	International Organization for Standardization
IWF	Internationaler Währungsfonds
KI	Künstliche Intelligenz
KPI	Key Performance Indicator
MSF	Médecins Sans Frontières, Ärzte ohne Grenzen
NDC	Non-Distribution Constraint
NDC	Non Distribution Constraint
NGO	Nichtregierungsorganisation
NRC	Norwegian Refugee Council
O-SZE	Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa
OCHA	United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PRISMA	Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses
QUANGO	Quasi Non-Governmental Organization
SARC	Syrian Arab Red Crescent
UIA	Union of International Associations
UN	United Nations
UNHCR	Office of the United Nations High Commissioner for Refugees
UNICEF	United Nations Children's Fund
UNICEF	United Nations Children's Fund.
US	United States

USAID
WHO

United States Agency for International Development
World Health Organization

1. Einleitung

Internationale Nichtregierungsorganisationen (INGO) übernehmen eine zentrale Rolle in der globalen humanitären Hilfe, insbesondere in politisch instabilen Regionen und komplexen Krisensituationen (Al Bonni & Mehchi, 2023, S. 25). Als flexible, oft schnell einsetzbare Akteure operieren sie dort, wo staatliche Strukturen versagen oder lokale Institutionen mit der Bewältigung humanitärer Notlagen überfordert sind (Bowden et al., 2023, S. 2). Neben ihrer lebensrettenden Funktion wirken sie zunehmend auch koordinierend, beratend und beobachtend innerhalb multilateraler Hilfsnetzwerke und tragen so maßgeblich zur Stabilisierung und Wiederherstellung sozialer Strukturen bei (Smith, 2024, S. 6).

Die Relevanz dieser Akteure wird durch die aktuelle globale Krisenlage unterstrichen. Für das Jahr 2025 hat die Weltgesundheitsorganisation (WHO) vierzehn humanitäre Krisen als besonders schwerwiegend klassifiziert. Mit dieser Einstufung ruft die WHO die internationale Gemeinschaft zum sofortigen Handeln auf, um den humanitären Kollaps in den betroffenen Regionen abzuwenden (WHO, 2025a, S. 18). Laut Schätzungen der Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations (ECHO) werden im Jahr 2025 weltweit rund 305 Millionen Menschen auf humanitäre Hilfe angewiesen sein, davon etwa 190 Millionen in lebensbedrohlichen Situationen (ECHO, 2024). Zur Deckung dieses Bedarfs ruft das UN-Büro für die Koordinierung humanitärer Angelegenheiten (OCHA) zu globalen Finanzhilfen in Höhe von 47,4 Milliarden USD auf (NRC, 2024), die durch Beiträge staatlicher Geberländer, internationaler Organisationen (wie die Weltbank, UNHCR, UNICEF oder der IWF), multilateraler Finanzierer (wie UN Central Emergency Response Fund (CERF)) sowie privater Stiftungen und Spender bereitgestellt werden sollen. Tatsächlich waren jedoch bis Oktober 2024 lediglich rund 35 Prozent dieser Summe gedeckt (ECHO, 2024).

In dieser Situation sind INGO unverzichtbar, da sie einen erheblichen Teil der operativen Hilfsleistungen direkt umsetzen und dabei in Regionen tätig werden, die oftmals schwer zugänglich sind (Guidero, 2022, S. 162). Ihre Präsenz und Handlungskompetenz vor Ort ermöglichen nicht nur eine unmittelbare Reaktion auf akute Notlagen, sondern sichern auch die längerfristige Versorgung betroffener Bevölkerungsgruppen mit medizinischer Hilfe, Nahrung, Wasser, Unterkünften und psychosozialer Betreuung (IASC, 2007, S. 12).

Allerdings stehen INGO, welche in den komplexen politisch bedingten Krisenregionen operieren, vor einer doppelten Herausforderung. Sie müssen nicht nur wirksame, gerechte und unabhängige Hilfe leisten, sondern gleichzeitig mit schwer vorhersehbaren Risiken umgehen, die ihre Sicherheit, Legitimität und Effizienz bedrohen (InterAction & Humanitarian Outcomes,

2019, S. 5). Konflikte, der Zerfall staatlicher Ordnung und autoritäre Machtübernahmen prägen nämlich vielerorts das Einsatzumfeld (Saeed, 2023, S. 1). Vor diesem Hintergrund gewinnt das strategische Risikomanagement zunehmend an Bedeutung. Nur durch die systematische Identifikation, Bewertung und Steuerung potenzieller Gefahren können INGO ihre Resilienz und operative Leistungsfähigkeit unter den komplexen Bedingungen aufrechterhalten (Sandström, 2025, S. 6).

Wie ein Blick auf die humanitären Krisenkontexte zeigt, ist ein vorausschauendes, strategisch verankertes Risikomanagement für INGO keine Option, sondern eine operative Notwendigkeit:

Im Gazastreifen führen aufgrund der fortdauernden militärischen Eskalation seit dem 07. Oktober 2023, die Zerstörung von Krankenhäusern und der Wasser- und Stromversorgung sowie die Sperrung von Grenzübergängen zu einer massiv eingeschränkten humanitären Versorgungslage der Bevölkerung (Human Rights Watch, 2025, S. 14 ff.). INGO sehen sich hier mit der Herausforderung konfrontiert, Hilfe unter hochgradig politisierten Bedingungen leisten zu müssen (Reuters, 2025). Die Entscheidung der *Gaza Humanitarian Foundation* (GHF), über zentrale Verteilzentren die Bevölkerung nach der Zerstörung der letzten Krebsklinik in Khan Younis zu versorgen, wurde von UNICEF und *Ärzte ohne Grenzen* (MSF) deutlich kritisiert, da dies einerseits die Sicherheit der Zivilbevölkerung gefährden und andererseits humanitäre Prinzipien untergraben könne (MSF, 2025b). Denn die Verteilzentren liegen in von israelischen Truppen gesicherten Bereichen, die von bewaffneten US-Sicherheitsfirmen bewacht werden. Das schafft den Eindruck, die Verteilung sei Teil einer parteiischen Militärlogik statt einer neutralen Hilfsleistung. Zudem wurden mehr als 400 – 500 Zivilisten laut palästinensischen Gesundheitsbehörden und UN-Angaben bei oder auf dem Weg zu GHF-Standorten getötet (Human Rights Watch, 2025).

In Afghanistan mussten zahlreiche INGO, wie *Christian Aid*, welche die Versorgung schwangerer Frauen und Kinder unterstützten, (Susan Durber, 2022) nach der Machtübernahme der Taliban im August 2021 ihre Programme reorganisieren oder einstellen (FDFA, 2023). Besonders gravierend war das Arbeitsverbot für weibliches Personal im Dezember 2022, das in vielen Organisationen zu massiven Kapazitätsengpässen führte (Europäischer Rat und der Rat der Europäischen Union, 2024). Vor dem Arbeitsverbot machten Frauen 35 % – 40 % der NGO-Blegschaft in Afghanistan aus, welche ihren Dienst einstellen mussten (UK Parliament, 2023). Die Reaktion vieler INGO erfolgte unter erheblichem Zeitdruck, etwa durch kurzfristige Umstrukturierungen oder die frühzeitige Beendigung von humanitär notwendigen Projekten. Laut

einer UN Women-Studie gaben 94 % der befragten Organisationen an, ihre Arbeit in Afghanistan ganz oder teilweise folglich eingestellt zu haben (UN Women, 2023, S. 2).

Erschwerend kommt die zunehmend bedrohliche Sicherheitslage für humanitäre Mitarbeiter*innen hinzu: Im Jahr 2024 wurden weltweit 377 Helfer*innen in 20 Ländern getötet. Dies stellt die höchste Zahl seit Beginn der systematischen Erfassung dar (OCHA, 2025b).

Ein Beispiel für die Gefährdung der Mitarbeiter*innen aufgrund struktureller interner Schwächen im strategischen Umgang mit Risiken ist der Fall des *Norwegian Refugee Council* (NRC). Der Mitarbeiter Steve Dennis wurde im Juni 2012 in Dadaab, Kenia, aus einem Flüchtlingslager gewaltsam entführt (EISF, 2016). Ein norwegisches Gericht stellte fest, dass die Organisation grob fahrlässig gehandelt hatte, da sie unzureichende Sicherheitsvorkehrungen für die Mitarbeiter*innen getroffen habe und somit das Risiko der Entführung vermeidbar gewesen wäre (Sandvik, 2018, S. S.359 ff.).

Diese Beispiele verdeutlichen, dass Risikomanagement weit mehr ist als ein administratives Verfahren. Es ist ein strategisches Instrument zur Sicherung der operativen Handlungsfähigkeit, Legitimität und Adaptivität von INGO. Risikomanagement dient nicht dem Schutz der Mitarbeiter*innen oder Zivilist*innen, es stellt auch sicher, dass Organisationen in politischen, dynamischen Krisenkontexten operativ handlungsfähig, adaptiv und legitim bleiben. Es ist ein strategisches Instrument, welches es INGO ermöglicht, auf externe Bedrohungen, interne Schwächen und politische Umbrüche flexibel und vorausschauend zu reagieren und so deren Handlungsfähigkeit auch in volatilen Kontexten zu gewährleisten (Schneiker, 2018, S. 108).

1.1. Forschungslücke und Problemstellung

Risikomanagement gilt als grundlegender Bestandteil organisatorischer Strategie. Es umfasst die strukturierte Erfassung, Bewertung und Steuerung potenzieller Gefahren mit dem Ziel, Gefahren abzuwenden und die Zielerreichung einer Organisation zu sichern (Romeike, 2018, S. 36 f.). Es stellt somit eine zentrale Voraussetzung für die Handlungsfähigkeit humanitärer INGO in politisch instabilen Krisenregionen dar (GISF & Humanitarian Outcomes, 2024, S. 28). In der Literatur zur humanitären Sicherheit und Sicherheitsmanagement in Gewaltkontexten sowie in Arbeiten zur politökonomischen Verwundbarkeitsforschung (vgl. Fast, 2014; Ege-land et al., 2011a; Stoddard et al., 2011) ist weitgehend anerkannt, dass Risiken in solchen Kontexten nicht nur physischer oder logistischer Natur sind, sondern eng mit politischen Machtverhältnissen, institutionellen Unsicherheiten und sozialer Verwundbarkeit verknüpft sind (Fast, 2014, S. S. 145). Dennoch bleibt bislang unklar, wie das Risikomanagement konkret gestaltet werden kann, um unter diesen komplexen, spezifischen Bedingungen wirksam zu sein.

Im internationalen Kontext bietet insbesondere die ISO-Norm 31000:2018 einen weltweit anerkannten Rahmen für den Umgang mit Risiken. Sie definiert Prinzipien, Prozesse und Rollen, die Organisationen helfen sollen, ein integriertes, systematisches und kontinuierliches Risikomanagement zu etablieren (BSI Standards Limited, 2018, S. 2 f.). Somit schafft die Norm eine Grundlage zur Professionalisierung und Strukturierung von Risikomanagementprozessen (BSI Standards Limited, 2018, S. 7). In dynamischen Einsatzkontexten wie bei bewaffneten Konflikten, politischen Umbrüchen oder plötzlichen geopolitischen Eskalationen, stößt die ISO 31000:2018 jedoch an ihre Grenzen (BSI Standards Limited, 2018, S. 6). Sie basiert auf Voraussetzungen wie Planbarkeit, Datentransparenz und stabilen Entscheidungsstrukturen (Romeike, 2018, S. 21), die in politisch volatilen Einsatzumfeldern, wie sie INGO häufig vorfinden, nur eingeschränkt gegeben sind (OECD, 2012, S. S. 32).

Diese strukturelle Diskrepanz wird von Pringle & Lambrechts (2011) unterstrichen. Sie stellen dar, dass eine normgerechte Umsetzung der Risikoprozesse den sicherheitsbezogenen und politischen Herausforderungen in Konfliktzonen nur unzureichend gerecht wird (Pringle & Lambrechts, 2011, S. 59). Insbesondere kritisieren sie die mangelnde Kontextsensibilität sowie die strukturelle Starrheit bestehender Risikomanagementmodelle, die auf standardisierten Verfahren und formalisierten Entscheidungsprozessen beruhen (Pringle & Lambrechts, 2011, S. 60). Diese setzen stabile, regulierte Organisationsumfelder voraus, die in hochvolatilen Einsatzumfeldern nicht gegeben sind (Pringle & Lambrechts, 2011, S. 60). Das Risikomanagement folgt häufig einem bürokratischen, starren Prozess, welcher mit der dynamischen Realität vor Ort nicht vereinbar ist. Die Autoren fordern demnach nicht nur ein Risikomanagement, welches die langfristige Planbarkeit ermöglicht, sondern auch kurzfristige Anpassungsfähigkeit fördert, um effektiv auf politische, unvorhersehbare Veränderungen reagieren zu können (Pringle & Lambrechts, 2011, S. 59 ff.). Einen konkreten Einblick in die organisatorische Umsetzung des Risikomanagements bietet die Studie von Hermann und Oberholzer (2019), die aufzeigt, wie unterschiedlich ausgeprägt Risikomanagementprozesse in INGO umgesetzt werden (Hermann & Oberholzer, 2019, S. 2). Sie stellen fest, dass strukturierte Prozessumsetzungen häufig fehlen und Sicherheitsentscheidungen oft dezentral, unkoordiniert oder abhängig von individuellen Führungspersönlichkeiten getroffen werden (Hermann & Oberholzer, 2019, S. 29f.). Gerade in Krisenkontexten könne diese Prozessfragmentierung zu ineffektiven oder widersprüchlichen Maßnahmen führen, etwa wenn Risiken vor Ort als gravierend eingeschätzt werden, aber in der strategischen Leitungsebene nur verzögert oder unvollständig identifiziert werden (Hermann & Oberholzer, 2019, S. 30). Schneiker (2018) verdeutlicht die interne Spannungsstruktur, die in vielen INGO zwischen Programmzielen und Sicherheitsmanagement besteht (Schneiker, 2018,

S. 118 ff.). Ihre Untersuchung unterstreicht die Aussagen von Herrmann und Oberholzer (2019), dass in der Praxis das Risikomanagement oft nicht als gleichwertig mit operativen Zielsetzungen behandelt wird, sondern hinter Zeitdruck, Budgetvorgaben oder politischen Zielsetzungen zurücksteht (Schneiker, 2018, S. 112). Die empirische Perspektive von Thorpe (2020) ergänzt diese Einsichten um eine mikropolitische Komponente: Er analysiert, wie unterschiedliche Risikoerfahrungen zwischen internationalen und lokalen Mitarbeitenden nicht systematisch in Entscheidungsprozesse integriert werden (Thorpe, 2020, S. 944 ff.). In Kontexten hoher Unsicherheit können daraus Fehleinschätzungen entstehen, wenn zentrale Risikoanalysen auf abstrakten Modellen oder externen Lageberichten beruhen, ohne die Erfahrungen vor Ort abzubilden (Thorpe, 2020, S. 946 ff.). Diese Wahrnehmung führt zudem nicht selten dazu, dass Risiken entweder ignoriert oder nicht angemessen berücksichtigt werden (Schneiker, 2018, S. 125 ff.). Thorpe plädiert daher für ein partizipatives Risikomanagement, das unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt und Prozesse schafft, die sowohl bottom-up als auch top-down funktionieren (Thorpe, 2020, S. 953 f.).

Damit ergibt sich ein deutliches Problem: Ein wirksames strategisches Risikomanagement für INGO in politisch instabilen Kontexten darf nicht allein auf technischen Standards (wie der ISO 31000:2018) beruhen. Es fehlt an systematisch entwickelten, strategisch eingebetteten Prozessen, die es ermöglichen, Risiken frühzeitig zu erkennen, einzuordnen und handlungsleitend zu machen. Die Autoren fordern prozessuale Modelle, die flexibel, kontextsensibel und adaptiv gestaltet sind, und die gleichzeitig strukturierte Steuerungsinstrumente mit partizipativen Entscheidungswegen verbinden. Diese Lücke erschwert nicht nur die Sicherheit und Effektivität von INGO, sondern gefährdet auch die Einhaltung humanitärer Prinzipien.

1.2. Forschungsziel und -fragen

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, das strategische Risikomanagement von INGO in politischen Krisenkontexten kritisch zu analysieren und zentrale Herausforderungen sowie Anforderungen an dessen Ausgestaltung auf Prozessebene herauszuarbeiten. Im Zentrum steht dabei die Frage, inwiefern bestehende theoretische Rahmenwerke und normative Modelle, insbesondere in Anlehnung an ISO 31000:2018 den komplexen Realitäten humanitärer Arbeit in politisierten, instabilen Umfeldern gerecht werden.

Die Arbeit verfolgt das Anliegen, zentrale Spannungsfelder zwischen den standardisierten Ansätzen und praktischen Anforderungen zu identifizieren, unterschiedliche Perspektiven aus der Literatur mit der Expertise der Expert*innen gegenüberzustellen und daraus Implikationen für die strategische Steuerung von Risiken in INGO abzuleiten.

Daraus ergeben sich die folgenden Forschungsfragen:

Übergeordnete Forschungsfrage:

Wie sieht ein wirksames Risikomanagementmodell auf Prozessebene für INGO bei akuten, politischen Eskalationen und komplexen Gefahrenlagen aus?

Untergeordnete Forschungsfragen:

- a) Welche strukturellen und kontextuellen Herausforderungen behindern die prozessuale Umsetzung des strategischen Risikomanagements in politisch kurzfristig eskalierenden, instabilen Regionen?
- b) Welche prozessualen Kernelemente gelten als entscheidend, um strategisches Risikomanagement in INGO kontextsensibel, anpassungsfähig und praxisnah zu gestalten?
- c) Wie lässt sich die Wirksamkeit strategischer Risikomanagementprozesse unter Bedingungen kurzfristiger politischer Eskalationen anhand geeigneter Indikatoren erfassen und bewerten?

1.3. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist so aufgebaut, dass sie schrittweise von der theoretischen Einordnung des Forschungsgegenstands zur empirischen Analyse und schließlich zur Modellentwicklung überleitet. Zu Beginn im Kapitel 2 wird der thematische und begriffliche Rahmen gesetzt, indem INGO als zentrale Akteure humanitärer Hilfe in politisch instabilen Krisenkontexten eingeordnet werden. Dabei werden ihre grundlegenden Merkmale, strukturellen Besonderheiten sowie ihr Spannungsverhältnis zu politischen Macht- und Konfliktstrukturen herausgearbeitet, um ein gemeinsames Begriffsverständnis für die weitere Analyse zu schaffen.

Darauf aufbauend wird in Kapitel 3 der politische Krisenkontext als spezifisches Einsatzumfeld humanitärer Organisationen analysiert. Im Fokus stehen dabei die Charakteristika politischer Krisen, ihre Eskalationsdynamiken sowie die daraus resultierenden operativen und strategischen Herausforderungen für INGO. Diese Kontextualisierung dient als Grundlage, um Risiken nicht isoliert, sondern eingebettet in politische, institutionelle und soziale Rahmenbedingungen zu betrachten.

Anschließend in Kapitel 4 erfolgt eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem strategischen Risikomanagement in humanitären Organisationen. Bestehende theoretische Ansätze und Rahmenwerke werden kritisch analysiert, insbesondere im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit in politisch volatilen und kurzfristig eskalierenden Einsatzkontexten. Dabei werden strukturelle

Schwächen, Spannungsfelder sowie kontextuelle Begrenzungen identifiziert, die den Ausgangspunkt für die weitere empirische Untersuchung bilden.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen in Kapitel 5 wurde ein qualitativer Mixed-Methods-Ansatz gewählt, der eine systematische Literaturanalyse mit semi-strukturierten Expertinneninterviews kombiniert. Ziel dieser Kombination ist es, theoretische Konzepte mit praxisnahen Perspektiven zusammenzuführen, um die Herausforderungen und Anforderungen strategischen Risikomanagements in politisch volatilen Krisenkontexten differenziert zu erfassen und kritisch zu diskutieren. Ergänzend zur theoretischen Fundierung wurden qualitative Interviews mit Fachkräften aus humanitären INGO sowie mit Expertinnen im Bereich Risikomanagement durchgeführt. Die Auswertung der Interviews erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2022), wobei deduktiv entwickelte Kategorien zum Einsatz kamen, die an den Forschungsfragen und den Ergebnissen der Literaturrecherche orientiert sind.

Auf Grundlage der theoretischen und empirischen Erkenntnisse wird im weiteren Verlauf in Kapitel 6 ein prozessuales Modell für das strategische Risikomanagement in politisch instabilen Krisenkontexten entwickelt. Dieses Modell verfolgt das Ziel Risikomanagement nicht als statisches Steuerungsinstrument, sondern als dynamischen, kontextsensiblen Prozess zu konzipieren, der die spezifischen Anforderungen politischer Eskalationen systematisch berücksichtigt. Den Abschluss der Arbeit bildet eine Zusammenführung der zentralen Ergebnisse, die Beantwortung der Forschungsfragen sowie eine Reflexion der methodischen Vorgehensweise und der daraus abgeleiteten Implikationen für die Praxis von INGO.

2. INGO

2.1. Definition einer INGO

Die Fachliteratur bietet zahlreiche Definitionen von INGO. Brühl und Rittberger (2001) beschreiben INGO als formalisierte, nichtstaatliche, nicht profitorientierte Akteure, die auf transnationaler Ebene operieren (Brühl & Rittberger, 2001, S. 22). Martens (2002) verdeutlicht den strukturellen Unterschied von INGO zu staatlichen Behörden und gewinnorientierten Unternehmen, indem er auf ihren freiwilligen, unabhängigen Charakter verweist: INGO besäßen weder hoheitliche Gewalt, noch seien sie Eigentum politischer Entscheidungsträger, sondern operieren und finanzieren sich ausschließlich auf Basis freiwilliger Zusammenschlüsse der Zivilgesellschaft (Martens, 2002, S. 281 f.). Thomas Risse ergänzt dies, indem er die Rolle von INGO als Akteure hervorhebt, die internationale Normen nicht nur unterstützen, sondern mitunter selbst setzen und dadurch aktiv in den Prozess globaler Normsetzung eingreifen (Risse, 2002, S. 267).

Neben dieser theoretischen Perspektive existiert eine völkerrechtlich verbindliche Definition der Vereinten Nationen. Sie beschreiben INGO als “non-profit, voluntary citizens’ groups that is organized on [...] international level to address issues in support of the public good“ (United Nations Department of Public Information, 2025) und betonen damit den gemeinwohlorientierten Charakter sowie die Freiwilligkeit der Mitglieder*innen. Allerdings beurteilen viele Autor*innen diesen Definitionsansatz als zu begrenzt. Martens (2002) kritisiert, dass die Kriterien kaum mehr als eine unvollständige Liste formaler Mindestanforderungen darstellen. Er bemängelt, dass die Organisation für die Definition der INGO “rather unspecified criteria [...] that focus on composition and reputation“ habe, ohne den Begriff inhaltlich zu spezifizieren (Martens 2002, S. 277). Darüber hinaus weist Martens (2002) auch darauf hin, dass die Definition vor allem negativ formuliert sei und darüber Auskunft gebe, was INGO nicht seien, nämlich nicht staatlich. Bereits Archer (1983) bezeichnete die Definition als einen “awkwardly negative title coined by the United Nations“ und kritisierte, dass ein diverses Feld unter einen Sammelbegriff gezwängt wurde (Archer, 1983). Zwar lehnen Bexell und Tallberg (2010), Uhlin sowie Weiss und Gordenker (1997) eine wörtliche Übernahme der UN-Definition ab, befürworten aber wiederum deren integrative Logik. In ihrer Analyse heben sie hervor, dass die bewusst reduzierte formale Definition die Voraussetzung dafür schafft, dass eine Vielzahl zivilgesellschaftlicher Akteure überhaupt am Akkreditierungsprozess teilnehmen kann (Bexell et al., 2010, S. 87).

Für die vorliegende Analyse wird im Weiteren die folgende Definition herangezogen, da sie die rechtliche Form, interne Governance, Finanzierung, internationale Reichweite und politische Handlungsfähigkeit vereint:

Demnach ist eine INGO eine formal konstituierte, privatrechtliche und nicht gewinnausschüttende Organisation (Brass et al., 2018, S. 136 f.), die sich selbst strategisch steuert, auf Freiwilligkeit beruht (Rai, 2024, S. 120) und über Staatsgrenzen hinweg operiert (Stroup & Wong, 2017, S. 1 ff.). Sie wahrt ihre Autonomie gegenüber Regierungen (Balboa, 2018, S. 18 f.), verfolgt öffentliche Interessen und greift durch Hilfsleistungen ebenso wie durch Interessensvertretung in weltpolitische Prozesse ein (Scholte, 2012, S. 190).

2.2. Kernmerkmale von INGO

INGO unterscheiden sich stark in ihrer Struktur und Funktion. Dennoch lassen sich in der politikwissenschaftlichen Literatur zu transnationalen NGOs (vgl. Davies, 2014; Stroup & Wong, 2016) einige Merkmale erkennen, die für ihre Identifikation entscheidend sind.

2.2.1. Nichtstaatlichkeit

Ein wesentliches Merkmal besteht in der Nichtstaatlichkeit der Organisationen und ihrer Gründung nach Privatrecht. Maßgeblich ist dabei das Zivilrecht jenes Landes, in dem die Organisation gegründet wurde (Fransen, 2024, S. 5).

In Österreich werden die zentralen Rahmenbedingungen für die Tätigkeit von Organisationen dieser Art vor allem durch das Vereinsgesetz (Vereinsgesetz 2002 (VerG), 2002) und das Allgemeine Bürgerliche Gesetzbuch bestimmt (Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch (ABGB), 1811). Diese Regelungen betreffen insbesondere die formalen Aspekte der Gründung, die interne Struktur sowie die staatliche Kontrolle. INGO treten dabei nicht ausschließlich in der Form eines Vereins auf. Je nach Zielsetzung und organisatorischer Ausrichtung können sie auch als Stiftung, gemeinnützige GmbH oder Genossenschaft konzipiert sein. Die rechtlichen Grundlagen für diese unterschiedlichen Organisationsformen sind im Bundes-Stiftungs- und Fondsgesetz, im Privatstiftungsgesetz, im GmbH-Gesetz sowie im Genossenschaftsgesetz geregelt (Neumayr, 2007, S. 14 f.).

Wie unterschiedlich die rechtlichen Strukturen von INGO ausfallen können, zeigt sich exemplarisch am humanitären Engagement im Kontext der Ukrainehilfe. So ist die Organisation *Ärzte ohne Grenzen* als Verein tätig und leistet seit Beginn des russischen Angriffs medizinische Hilfe, betreibt mobile Kliniken und organisiert Evakuierungen (MSF, 2025c). Eine andere Rechtsform wählt die *Stiftung Hilfe mit Plan*, die sich auf den Schutz geflüchteter Kinder

konzentriert und Projekte in der Ukraine, in Moldau sowie in Polen unterstützt (Stiftung Hilfe mit Plan, 2025). Wieder anders strukturiert ist die *Volkshilfe Wien*, die als gemeinnützige GmbH im Jahr 2024 rund achttausend Menschen betreute, psychosoziale Hilfe leistete, beim Wiederaufbau half und Winterhilfemaßnahmen umsetzte (Volkshilfe Wien GmbH, 2025). Auch Genossenschaften engagieren sich in diesem Zusammenhang: Die *Spolem-Verbraucher-genossenschaft Augustów* liefert seit März 2022 regelmäßig haltbare Lebensmittel und Hygieneartikel an Erstaufnahmestellen entlang der polnisch-ukrainischen Grenze (Cooperatives Europe, 2025).

INGO, die nach privatem Recht gegründet wurden, verfügen über eine eigene Rechtspersönlichkeit. Diese juristische Identität bildet laut Rai (2024) die Grundlage ihrer Handlungsfähigkeit im internationalen System. Erst durch diese erhalten INGO die Möglichkeit, eigenverantwortlich zu agieren, rechtliche Verpflichtungen einzugehen und ihre Interessen wirksam zu vertreten. Dazu gehört unter anderem das Recht, Verträge abzuschließen, Vermögen zu halten oder vor Gericht aufzutreten (Rai, 2024, S. 111 f.).

Die rechtliche Unabhängigkeit bildet zugleich die Grundlage für eine organisatorische Autonomie, die es den Organisationen ermöglicht, sich bewusst vom Einfluss staatlicher Strukturen zu distanzieren (Pospieszna et al., 2024, S. 16). Die Organisation *Ärzte ohne Grenzen* nutzt bspw. ihre rechtliche Selbstständigkeit gezielt, um staatliche Finanzierungen abzulehnen und damit ihre Unparteilichkeit sowie Handlungsfreiheit in Krisenregionen zu wahren. Sie kann dadurch unabhängig entscheiden, ob sie einen Einsatz beginnt, fortsetzt oder beendet (Scott, 2025, S. 2 ff.). Das gilt besonders in Situationen, in denen staatliche Stellen versuchen, Einfluss auf ihre humanitäre Arbeit zu nehmen. So zog sich MSF in den Jahren 1985 (Äthiopien; MSF, 2005), 2014 (Myanmar; Fan, 2014) und ebenfalls 2014 (Syrien; Liu, 2015) teilweise aus den jeweiligen Einsatzgebieten zurück. Ausschlaggebend war dabei jeweils, dass der ungehinderte Zugang zu hilfsbedürftigen Menschen nicht gewährleistet war oder die eigene Autonomie gefährdet schien. Heyse und Korff (2021) bezeichnen dieses Vorgehen als eine Ethik der Verweigerung, mit der sich die Organisation bewusst gegen äußeren Druck stellt (Heyse & Korff, 2021, S. 263 ff.).

Trotz der rechtlichen Vorteile, die mit einer Gründung nach privatem Recht verbunden sind, unterliegen INGO in autoritär regierten Staaten oft erheblichen Einschränkungen. In Russland verlangt die Gesetzgebung seit dem Jahr 2012, dass sich Organisationen als ausländische Agenten registrieren lassen, wenn sie finanzielle Mittel aus dem Ausland erhalten und zugleich als politisch aktiv eingestuft werden. Diese Einstufung geht mit einer Reihe von Auflagen einher.

Veröffentlichungen müssen mit einem entsprechenden Hinweis versehen werden, finanzielle Angaben sind regelmäßig offenzulegen, und staatliche Stellen können jederzeit unangekündigte Prüfungen durchführen. Bei Verstößen drohen hohe Geldstrafen oder im äußersten Fall die zwangsweise Auflösung der betreffenden Organisation (Aitkhozhina, 2024). Neben den rechtlichen Folgen wirkt das Etikett „ausländischer Agent“ in der russischen Gesellschaft stark stigmatisierend. Der damit einhergehende Vertrauensverlust kann die Arbeit betroffener Organisationen erheblich beeinträchtigen (Zavvalova, 2025, S. 69 ff.).

Wie Hasmath et al. (2019) betonen, setzen autoritäre Regierungen solche Maßnahmen gezielt ein, um internationale Organisationen zu schwächen oder vollständig zu verdrängen. Gleichzeitig kann der Status als privatrechtlich organisierter Akteur auch strategisch genutzt werden. So lassen sich regierungsnahe Organisationen als formal unabhängige Einrichtungen darstellen, um internationale Beobachtende zu täuschen und kritische Aufmerksamkeit zu steuern (Hasmath et al., 2019, S. 270). Diese Form der Einflussnahme zeigt, dass die Privatrechtlichkeit nicht nur Freiräume schafft, sondern auch anfällig für politische Vereinnahmung ist.

Eine weitere kritische Perspektive liefern Stroup und Wong (2017), die auf eine strukturelle Verschiebung der Rechenschaftsverhältnisse hinweisen. Sie argumentieren, dass sich INGO im Zuge ihrer finanziellen Abhängigkeit zunehmend an den Interessen externer Geldgeber orientieren und nicht mehr an staatlicher oder gesellschaftlicher Kontrolle. Stroup und Wong sprechen in diesem Zusammenhang von einem „authority trap“, in dem die Autorität nicht mehr aus demokratischer Legitimation hervorgeht, sondern durch finanzielle Einflussnahme geprägt ist (Stroup & Wong, 2017, S. 24).

2.2.2. Unabhängige Finanzierung

Ein weiteres zentrales Kriterium zur Abgrenzung von INGO ist die Unabhängigkeit ihrer Finanzierung. Sie bildet die Grundlage für ihre Handlungsautonomie und schützt vor politischer Vereinnahmung. So betont Arhin (2018), dass gerade in politischen oder wirtschaftlichen Krisen ein breites Finanzierungsportfolio entscheidend sei, um die Eigenständigkeit zu wahren. Viele INGO verfolgen demnach das Ziel, ihre finanziellen Mittel möglichst breit zu streuen (Arhin et al., 2018, S. 8). In der Praxis ergibt sich daraus eine finanzielle Zusammensetzung aus Privatspenden, Mitgliedsbeiträgen, Stiftungsgelder-, Unternehmenskooperationen und öffentlichen Förderungen (Banks et al., 2015a, S. 710 ff.).

Privatspenden

Privatspenden, also die freiwillige, einseitige Übertragung privater Ressourcen an eine gemeinnützige Organisation, gelten als unabhängige Finanzierungsquelle, da sie im Gegensatz zu

staatlichen oder institutionellen Mitteln seltener an politische Bedingungen geknüpft sind (Beckers, 2020). Sie verschaffen Organisationen Handlungsspielräume, die es ihnen ermöglichen, Projekte auch dann umzusetzen, wenn diese politisch umstritten sind oder nicht mit den Interessen staatlicher Geber übereinstimmen (Banks et al., 2015, S. 712).

Im Jahr 2024 belief sich das weltweite Spendenaufkommen für Entwicklungszusammenarbeit, humanitäre Hilfe und Menschenrechtsarbeit auf rund 35,54 Milliarden US-Dollar (Giving USA Foundation, 2025), wobei etwa 17 % der Mittel in der humanitären Hilfe aus privaten Quellen stammten (Frías Bouso, 2024, S. 3). So finanzierte sich bspw. die Organisation *Save the Children* in den USA im Fiskaljahr 2023 zu rund 20 % über Privatspenden, wodurch die Organisation die nötige Flexibilität erhielt, kurzfristig auf humanitäre Krisen reagieren zu können, ohne auf langwierige Bewilligungsverfahren angewiesen sein zu müssen ((Save the Children, 2024, S. 56).

Gleichzeitig zeigen aktuelle Daten des Fundraising Effectiveness Project jedoch, dass sowohl das Gesamtvolumen der eingegangenen Spenden als auch die Zahl aktiver Unterstützer*innen im Jahr 2023 rückläufig waren. Zwar wurde in vielen Regionen ein Anstieg der Spendensummen von 1,9 % verzeichnet (Fundraising Effectiveness Project, 2024, S. 7), doch blieb dieser deutlich hinter der Inflationsrate von etwa 4,1 % zurück, was real einem Rückgang von rund 2,1 % entspricht (Giving USA Foundation 2025). Parallel dazu lässt sich eine zunehmende Konzentration von Spendengeldern auf wenige sehr vermögende Einzelpersonen beobachten, während Kleinst- und Mittelspenden rückläufig sind (Frías Bouso, 2024, S. 3). Dadurch verschieben sich nicht nur die finanziellen Verhältnisse im Sektor, sondern auch das Machtgefüge zwischen Organisationen und Förder*innen (Letters, 2018). Rhodes und Bloom (2018) sprechen in diesem Zusammenhang von Philanthrokapitalismus. Spenden dienen dabei laut den Autoren nicht mehr vorrangig der solidarischen Unterstützung, sondern werden gezielt eingesetzt, um gesellschaftliche und politische Einflussmöglichkeiten zu schaffen (Rhodes & Bloom, 2018).

Für INGO, die auf eine breite und tragfähige Spendenbasis angewiesen sind, ergibt sich daraus eine zunehmende Planungsunsicherheit. Je instabiler die Finanzierungsgrundlage, desto größer wird das Risiko, dass Programme nicht mehr unabhängig aus Eigenmitteln getragen werden können. Gleichzeitig wächst der Erwartungsdruck seitens großer Einzelspender*innen, was dazu führen kann, dass thematische Schwerpunkte, Kommunikationsstrategien oder Projektentscheidungen zunehmend an deren Interessen angepasst werden. Eine solche Verschiebung

gefährdet nicht nur die inhaltliche Autonomie, sondern auch langfristig das Vertrauen in die Integrität und Glaubwürdigkeit der Organisation (Eikenberry & Nickel, 2006, S. 281 ff.).

Dieser finanzielle und strukturelle Anpassungsdruck spiegelt sich auch in der Kommunikationspraxis vieler INGO wider. Um Aufmerksamkeit und Unterstützung zu mobilisieren, greifen zahlreiche Organisationen auf emotionalisierende Bilder zurück, die in der Forschung vielfach als besonders wirksam beschrieben werden (Yazdani et al., 2021, S. 2). So zeigen Burt und Strongman (2005), dass negativ konnotierte Bildmotive signifikant höhere Spendenbereitschaft hervorrufen als neutrale Darstellungen (Burt & Strongman, 2005, S. 584 ff.). Auch Small et al. (2007) unterstreichen die Wirkung des sogenannten “identifiable victim storytelling“, bei dem individuelle Schicksale emotional geteilt und statt abstrakter Zahlen ins Zentrum der Kampagne gestellt werden (Small et al., 2007, S. 144 ff.).

Doch der strategische Einsatz von Emotionen in Spendenkampagnen wird auch kritisch bewertet. Denn wird das Leid Betroffener ausschließlich über emotionale Bilder vermittelt, die sie als passive, hilflose Opfer inszenieren, besteht die Gefahr laut Shabbir et al. (2024), stereotype Narrative zu verstärken und die strukturellen Ursachen von Gewalt und Ausgrenzung zu überblenden (Shabbir et al., 2024, S. 1356 f.). Deutlich wurde dies während der Rohingya-Krise 2017, als zahlreiche INGO visuell stark aufgeladene Darstellungen fliehender Familien und zerstörter Dörfer nutzten, um internationale Aufmerksamkeit und Spendenbereitschaft zu fördern. Zwar erzielten diese Kampagnen hohe Reichweite und Mobilisierungseffekte, doch wurde ihnen später vorgeworfen, die politische Dimension der Vertreibung kaum thematisiert und die Betroffenen primär als Objekte humanitärer Hilfe dargestellt zu haben (Lee, 2021, S. 14).

Mitgliedsbeiträge

Mitgliedsbeiträge ermöglichen INGO unter Umständen eine verlässlichere Finanzplanung als einmalige Spenden. Sie entstehen durch die regelmäßige Zahlung eines festen Betrags durch Einzelpersonen oder institutionelle Mitglieder, die damit die Arbeit der Organisation dauerhaft unterstützen oder aktiv mitgestalten (Lange et al., 2020). Die Beitragshöhe kann je nach Struktur der Organisation einheitlich geregelt sein oder sich nach Kriterien wie Einkommen, der Nutzung bestimmter Leistungen oder der institutionellen Zugehörigkeit richten. Ergänzend werden in manchen Fällen zusätzliche Beiträge erhoben, etwa in Form von Aufnahmegebühren oder projektbezogenen Sonderumlagen. Die Zahlungsmodalitäten ergeben sich meist aus der jeweiligen Satzung und können jährlich, vierteljährlich oder monatlich erfolgen (Huntsberger, 2025).

Die COVID-19-Pandemie zeigte deutlich, welchen Einfluss Mitgliedsbeiträge auf die finanzielle Stabilität von INGO haben können. Während viele Organisationen Einnahmeverluste verzeichneten, etwa durch den Ausfall klassischer Spendenformate wie Straßenwerbung oder persönlicher Ansprache aufgrund der COVID-19-Regelungen, blieb *Amnesty International* vergleichsweise handlungsfähig. Bereits vor der Pandemie hatte die Organisation umfangreiche Rücklagen aus Mitgliedsbeiträgen gebildet. Die liquiden Mittel des internationalen Sekretariats stiegen von 32,9 Millionen Pfund im Jahr 2020 auf 44,9 Millionen Pfund im Jahr 2021 und lagen damit deutlich über dem selbst definierten finanziellen Zielwert. So konnte die internationale Investigativarbeit auch unter den schwierigen Bedingungen der Pandemie uneingeschränkt weitergeführt werden (Amnesty International Limited, 2022, S. 13).

Ein gegensätzliches Bild hinsichtlich der finanziellen Stabilität von *Amnesty International* während der Pandemie zeigte sich bei zahlreichen Organisationen im Vereinigten Königreich. Im Jahr 2022/23 verzeichnete der *Dachverband BOND*, dem über 400 britische NGOs angehören, erstmals einen Rückgang der Mitgliedszahlen. Als Hauptursachen gelten Kürzungen staatlicher Entwicklungsbudgets im Zuge des Brexits sowie inflationsbedingte Mehrkosten im Rahmen der Cost-of-Living-Krise (Bond, 2023, S. 8). Um akute Finanzierungslücken zu überbrücken, griffen einige Mitgliedsorganisationen folgend auf kurzfristige Kredite spezialisierter Sozialbanken zurück. Fachautor*innen bewerten diese Form der Fremdfinanzierung jedoch überwiegend als kritisch (TDC, 2014, S. 12 f.). So warnten schon Vaceková und Svidroňová (2014) vor der Abhängigkeit von externen Kreditgebern sowie den damit verbundenen Rückzahlungsverpflichtungen (Vaceková & Svidroňová, 2014, S. 130 ff.). Ergänzend betont Tirone (2011), dass sich in konfliktgeprägten Kontexten Spannungen zwischen interner Rechenschaftspflicht und externer Wirkung ergeben könnten. Organisationen, die ihre Finanzierung maßgeblich über Mitglieder sicherstellen, würden dazu neigen, sich stärker an den Erwartungen zahlungskräftiger Unterstützer*innen zu orientieren. In der Folge bestünde die Gefahr, dass die tatsächlichen Bedürfnisse der Zielgruppen in den Hintergrund treten (Tirone, 2011).

Stiftungen und Unternehmenspartnerschaften

Neben Privatspenden und Mitgliedsbeiträgen zählen auch Fördermittel von privaten Stiftungen sowie Kooperationen mit Unternehmen zu den zentralen Einnahmequellen vieler INGO. Stiftungen vergeben ihre Mittel dabei häufig projektgebunden, wodurch die Finanzierung auf spezifische Themen oder Maßnahmen begrenzt bleibt. Im Vergleich zu staatlichen Zuwendungen gelten die administrativen Anforderungen jedoch oftmals als flexibler, sodass finanzielle Mittel teilweise auch für den Aufbau organisatorischer Infrastruktur oder zur Stärkung interner Kapazitäten eingesetzt werden können (Wiepking, 2023, S. 4 f.). Dadurch eröffnen sich für viele

Organisationen mittelfristige Planungsperspektiven, insbesondere in Bereichen, in denen andere Finanzierungsmittel fehlen. Gleichzeitig zeigen aktuelle Daten, dass die tatsächliche Gestaltungsfreiheit begrenzt bleibt. Nach einer Auswertung der OECD waren im Jahr 2024 nur etwa 16 Prozent der von Stiftungen vergebenen Mittel frei einsetzbar, während der überwiegende Teil zweckgebunden war. Dies liegt unter anderem daran, dass viele Stiftungen projektbezogen fördern, um ihre eigenen thematischen Zielsetzungen umzusetzen und eine gezielte Wirkung zu ermöglichen. Freie Förderformate, etwa zur Deckung von Verwaltungskosten oder strategischer Organisationsentwicklung, bleiben hingegen die Ausnahme (OECD, 2024, S. 6).

Auch Unternehmenspartnerschaften gewinnen zunehmend an Relevanz. Besonders im Rahmen von Konzepten wie Corporate Social Responsibility (CSR) oder Shared Value werden Kooperationen aufgebaut, bei denen soziale und wirtschaftliche Interessen miteinander verbunden sind. Die Formen dieser Zusammenarbeit sind vielfältig: Sie reichen von Geldspenden und Sachleistungen etwa in Form von Technik oder Transportlogistik bis hin zu temporären Mitarbeitereinsätzen in Form von Corporate Volunteering. In manchen Fällen entwickeln Unternehmen und INGO sogar gemeinsam Projekte, die sowohl gesellschaftlichen Nutzen als auch ökonomische Vorteile anstreben (Ditlev-Simonsen, 2017, S. 3 f.).

Die Einwerbung und Verwaltung solcher Mittel folgen in der Regel einem standardisierten Verfahren. Nach der Identifikation geeigneter Partnerorganisationen werden Anträge mit Finanz- und Wirkungsplänen eingereicht. Im Falle einer Förderung schließen beide Seiten vertragliche Vereinbarungen zur Mittelverwendung, Rechenschaftspflicht und Evaluierung ab. Viele Fördergeber erwarten darüber hinaus Zwischenberichte und abschließende Wirkungsanalysen (Holmes et al., 2014, S. 32 ff.). Dass solche Finanzierungsformen eine zunehmend wichtige Rolle spielen, zeigt unter anderem das Beispiel des *WWF* in Portugal, der im Jahr 2023 rund 32,3 Prozent seines Jahresbudgets über Unternehmenspartnerschaften finanzierte (WWF Portugal, 2024, S. 7).

Trotz ihres Potenzials für finanzielle Stabilität und Planungssicherheit werfen stiftungs- und unternehmensbasierte Finanzierungsmodelle auch grundlegende Fragen ebenfalls hinsichtlich der thematischen Steuerung und Unabhängigkeit von INGO auf. Stroup und Wong betonen, dass die Zweckbindung externer Mittel dazu führen würde, dass sich Organisationen in ihrer thematischen Ausrichtung stärker an den Interessen der Geldgeber orientieren; ein Phänomen, das als *mission drift* bezeichnet wird (Stroup & Wong, 2017, S. 92). In solchen Fällen droht eine inhaltliche Verschiebung weg von den humanitären Zielen hin zu den Vorstellungen externer Partner. Poret (2019) spricht in diesem Zusammenhang von *NGO capture*, einem

Zustand, in dem nicht mehr die INGO selbst die inhaltliche Kontrolle über Projekte besitzt, sondern sie von der Unternehmensseite dominiert wird, ihre Unabhängigkeit verliert und nicht mehr kritisch agiert (Poret, 2019, S. 12).

Öffentliche Finanzierung

Öffentliche Mittel stellen letztendlich eine weitere zentrale Finanzierungsquelle für INGO dar. Sie stammen vor allem von nationalen Entwicklungsbehörden einzelner Staaten wie der United States Agency for International Development (USAID), dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) oder dem britischen Foreign, Commonwealth & Development Office (FCDO) (OECD, 2023, S. 36 ff.). Auch die Europäische Union engagiert sich verstärkt in der Förderung zivilgesellschaftlicher Strukturen. Über Programme wie Global Europe stellt sie Mittel zur Verfügung, die direkt oder über Mitgliedstaaten an INGO weitergeleitet werden. Dieser Fördermechanismus ermöglicht es der EU, ihre entwicklungspolitischen Ziele in koordinierter Form umzusetzen und dabei sowohl zentrale als auch nationale Handlungsspielräume zu nutzen (OECD, 2023, S. 34 f.).

Anstatt dennoch ausschließlich auf bilaterale Förderungen zu setzen, greifen viele Geberstaaten zunehmend auf gemeinsame Finanzierungsmodelle zurück. Ein Beispiel dafür sind die sogenannten Country-Based Pooled Funds, die vom UN-Nothilfebüro OCHA koordiniert werden. Im Jahr 2025 wurden bisher über diese Fonds mehr als eine Milliarde US-Dollar an 450 Organisationen verteilt, die in 22 Ländern humanitäre Hilfe leisteten (OCHA, 2025a, Stand August 2025). Für staatliche Geldgeber bieten solche Instrumente strukturelle Vorteile, da sie Ressourcen bündeln, die administrative Belastung verringern und eine abgestimmte Umsetzung großer Hilfsprogramme erleichtern (Stoddard et al., 2017, S. 9 ff.).

Allerdings hebt die Fachliteratur zur Geberabhängigkeit von NGOs (vgl. Banks et al., 2015b; Gaston, 2017) hervor, dass staatliche Förderungen in der Regel ebenfalls projektgebunden vergeben werden und mit umfangreichen Berichtspflichten einhergehen. In der Praxis führt dies häufig dazu, dass sich Organisationen auch hier stärker an den formalen Anforderungen und thematischen Prioritäten ihrer Geldgeber orientieren (Moya-Colorado et al., 2021, S. 5 ff.). Besonders problematisch ist dabei die geografische Verteilung der Mittel. Eine Analyse der OECD zeigt, dass lediglich rund sieben Prozent der öffentlichen Gelder direkt an zivilgesellschaftliche Organisationen im Globalen Süden fließen. Der überwiegende Teil wird über große, meist in Europa oder Nordamerika ansässige INGO kanalisiert, die als intermediäre Akteure fungieren. Dadurch verbleibt ein Großteil der Entscheidungsmacht über die Mittelverwendung im

Globalen Norden, obwohl lokale Akteure oftmals näher an den konkreten Problemlagen arbeiten und über kontextbezogenes Wissen verfügen (OECD, 2023, S. 11 f.).

2.2.3. Gemeinnützigkeit

Neben der Nichtstaatlichkeit und finanziellen Unabhängigkeit gilt die Gemeinnützigkeit ebenfalls als ein zentrales Identifikationsmerkmal von INGO. Sie verweist nicht nur auf die rechtliche Sonderstellung gegenüber kommerziellen Akteuren, sondern auch auf das Engagement für das Gemeinwohl. Um als gemeinnützig anerkannt zu werden, müssen Organisationen bestimmte formale und inhaltliche Voraussetzungen erfüllen, die sich aus nationalen Rechtsvorschriften und internationalen Standards ableiten lassen (IRS, 2025).

Im Zentrum steht dabei die Verpflichtung zur ausschließlichen und selbstlosen Verfolgung gemeinnütziger Zwecke. Das bedeutet, dass INGO keine eigenwirtschaftlichen Interessen verfolgen dürfen und sich an das Non-Distribution Constraint (NDC) halten müssen. Somit dürfen Gewinne weder an Mitglieder noch an externe Kapitalgeber ausgeschüttet, sondern müssen in die Programme reinvestiert werden. Dieses Prinzip soll potenzielle Interessenkonflikte minimieren und das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Integrität der Organisationen stärken (Mori, 2018, S. 1)

Zwar wird das NDC als zentraler Garant für die Gemeinnützigkeit angesehen, doch reicht der formale Verzicht auf Gewinnverteilung allein nicht aus, um gemeinwohlorientiertes Handeln nachhaltig sicherzustellen. So wird in Arbeiten zu Steuerung, Kontrolle und Legitimität von NGOs (vgl. Egeland et al., 2011b; Gugerty & Prakash, 2010; van Zyl & Claeyé, 2019) wiederholt darauf hingewiesen, dass Organisationen trotz formaler Gemeinnützigkeit ineffizient oder sogar eigennützig agieren können, wenn es an wirksamer interner Kontrolle und externer Aufsicht fehlt (Schizer, 2020, S. 81 ff.). Auch Arbogust warnt davor, dass Ressourcen nicht zwangsläufig im Sinne der Zielgruppen eingesetzt werden würden, wenn sie den Interessen interner Leitungskreise dienen (Arbogust, 2020, S. 16).

Vor diesem Hintergrund gewinnt ein weiteres rechtliches Kriterium an Bedeutung: Die Verpflichtung zur ausschließlichen Verfolgung gemeinnütziger Zwecke. Dieses sogenannte Ausschließlichkeitsprinzip ergänzt das NDC insofern, als dass es nicht nur die Verwendung der Mittel regelt, sondern auch den inhaltlichen Fokus der Organisation rechtlich verankert (BMF, 2025). Ebrahim (2010) sieht darin eine zentrale Bedingung für die Integrität des gemeinnützigen Sektors. Die klare Zweckbindung sei Voraussetzung dafür, dass sich Organisationen glaubhaft gegenüber Öffentlichkeit, Aufsichtsbehörden und Förderinstitutionen legitimieren können (Ebrahim, 2010, S. 11). Anheier (2014) unterstreicht zudem, dass diese Regelung notwendig

sei, um eine rechtliche und funktionale Abgrenzung zu kommerziellen Dienstleistern zu gewährleisten (Anheier, 2014, S. 39).

In der Diskussion um die Gemeinnützigkeit von INGO wird allerdings auch zunehmend deutlich, dass die Anforderungen wie das Ausschließlichkeitsprinzip nicht nur rechtliche Klarheit schaffen, sondern in der Praxis auch zu Zielkonflikten führen können. McClish & Reeve (2018) weisen darauf hin, dass gerade kleinere oder innovationsorientierte Organisationen oftmals auf ergänzende wirtschaftliche Tätigkeiten angewiesen sind, bspw. durch den Betrieb von Cafés, Veranstaltungsräumen oder den Verkauf von Produkten, um ihre eigentliche gemeinnützige Arbeit überhaupt finanzieren zu können. Wird das Ausschließlichkeitsgebot in solchen Fällen zu strikt ausgelegt, droht ihnen die Aberkennung der Gemeinnützigkeit, obwohl die ökonomischen Aktivitäten der humanitären Zielerfüllung dienen (McClish & Reeve, 2018, S. 75 ff.). Auch Evers und Laville (2004) problematisieren diese strikte Trennung und argumentieren, dass diese Anforderung die Entwicklung sogenannter hybrider Organisationsmodelle, also solcher, die wirtschaftliche und soziale Zielsetzungen verbinden, erschwert (Evers & Laville, 2004, S. 17).

Ebenfalls komplex gestaltet sich die Umsetzung des sogenannten Unmittelbarkeitsprinzips zur Erfüllung der Gemeinnützigkeit. Dieses verlangt, dass gemeinnützige Zwecke durch eigene operative Tätigkeiten verfolgt werden müssen. Eine bloße Weiterleitung von Mitteln an Dritte ist nur dann zulässig, wenn diese ebenfalls als gemeinnützig anerkannt sind (Finanzverwaltung Nordrhein-Westfalen, 2025, S. 96). Ziel dieser Regelung ist es, Transparenz und Zweckbindung zu gewährleisten sowie den Missbrauch gemeinnütziger Mittel zu verhindern (Hopt, 2009, S. 1829 ff.). In der internationalen Praxis führt dies jedoch zu erheblichen Schwierigkeiten, insbesondere für INGO, die in autoritär regierten oder von Konflikten geprägten Regionen tätig sind. Hier ist die Zusammenarbeit mit lokalen Partnern, welche das Prinzip der Unmittelbarkeit nicht unbedingt erfüllen, oft unerlässlich (Richardson Jané & Meyer, 2021, S. 36).

Ein Beispiel dafür ist die syrische Organisation *Syrian Arab Red Crescent (SARC)*, die während des anhaltenden Bürgerkriegs für internationale Hilfsorganisationen zu einem der wichtigsten lokalen Partner wurde. Aufgrund massiver Zugangsbeschränkungen durch das Assad-Regime und der prekären Sicherheitslage war internationalen Mitarbeitenden ein direkter Einsatz in vielen Regionen nicht möglich. Die Umsetzung von Projekten konnte daher nur in enger Zusammenarbeit mit *SARC* erfolgen. Diese übernahm nicht nur die Verteilung von Hilfsgütern, sondern stellte auch den Zugang zu betroffenen Gemeinden her und koordinierte die Aktivitäten mit den staatlichen Stellen. Gleichzeitig war die Kooperation umstritten, da die Nähe von *SARC*

zur syrischen Regierung Zweifel an seiner Unabhängigkeit und Neutralität aufwarf (Richardson Jané & Meyer, 2021, S. 25 f.). Vor der Verabschiedung der UN-Sicherheitsratsresolution 2139 (2014), die erstmals grenzüberschreitende Hilfslieferungen ohne Zustimmung der syrischen Regierung ermöglichte, arbeiteten zahlreiche INGO gezwungenermaßen illegal über grenzüberschreitende Operationen mit lokalen syrischen NGOs, da der Zugang ins Landesinnere blockiert war. Diese informellen Partnerschaften waren für die Versorgung notleidender Gemeinden unverzichtbar, stellten die internationalen Organisationen jedoch zugleich vor erheblichen rechtlichen und sicherheitspolitischen Risiken (Richardson Jané & Meyer, 2021, S. 24). Trotz dieser Spannungen bleibt *SARC* bis heute für viele internationale Organisationen ein unverzichtbarer Partner, um überhaupt humanitäre Hilfe in Syrien leisten zu können (Richardson Jané & Meyer, 2021, S. 26).

Neben der Ausschließlichkeit und Unmittelbarkeit rückt zunehmend auch die Transparenz der Mittelverwendung in den Fokus als zentrales Kriterium für eine gemeinnützige Legitimität. Organisationen sind verpflichtet, Einnahmen und Ausgaben nachvollziehbar zu dokumentieren und die zweckmäßige Verwendung ihrer Ressourcen offenzulegen (Ortega-Rodríguez et al., 2020, S. 1 ff.). Reich (2018) sieht darin nicht nur ein Mittel externer Rechenschaft, sondern auch ein Instrument interner Steuerung, welches Lernprozesse und strategische Weiterentwicklung begünstigt (Reich, 2018, S. 244 f.).

Dass Transparenz auch Vertrauen schafft, zeigt eine experimentelle Studie von Dhanani und Connolly (2012). Organisationen mit hoher Offenlegungsqualität würden bis zu 40 Prozent höhere Spendenbereitschaft als weniger transparente Vergleichsgruppen erzielen (Dhanani & Connolly, 2012, S. 31). Auch R. Bekkers et al. (2025) betonen, dass Transparenz nicht nur eine Pflicht gegenüber der Öffentlichkeit sei, sondern auch eine lernfördernde Funktion innerhalb der Organisation erfülle. Die Offenlegung zwingt zur Reflexion über die Wirksamkeit und Zweckbindung und könne somit strategische Entwicklungen anstoßen (R. Bekkers et al., 2025, S. 473). Allerdings weisen einige Autor*innen auch auf die praktischen Herausforderungen hin, die mit dieser Anforderung verbunden sind. C. J. Cordery & Baskerville (2011) merken an, dass kleinere NGOs oft nicht über die nötigen personellen oder technischen Ressourcen verfügen, um transparente Finanzberichte im geforderten Umfang zu erstellen, was zu strukturellen Nachteilen im Wettbewerb um Fördermittel führen könne ((Cordery & Baskerville, 2011, S. 201 f.).

Eine besondere Herausforderung zeigt sich zudem, wenn die gemeinnützige Tätigkeit der Organisationen durch gesetzliche Rahmenbedingungen eingeschränkt wird. Zwar sehen die

meisten Gemeinnützigkeitsgesetze vor, dass zivilgesellschaftliche Organisationen sich an öffentlichen Debatten beteiligen und politische Anliegen artikulieren dürfen, insbesondere dann, wenn sie im Bereich der Menschenrechte, Demokratie oder Gleichstellung tätig sind. Allerdings ist die politische Beteiligung nur dann mit der Gemeinnützigkeit vereinbar, wenn sie nicht parteipolitisch motiviert ist (National Council of Nonprofits, 2024).

Aufgrund dessen führte die äthiopische Regierung im Jahr 2009 die Charities and Societies Proclamation ein, nach welcher Organisationen mit einem Auslandsanteil von über zehn Prozent von menschenrechtlicher, gleichstellungsbezogener oder demokratiefördernder Arbeit ausgeschlossen wurden (Hailegebriel, 2010). Zwar sollte die Maßnahme in erster Linie ausländische Einflussnahme auf die nationale Politik begrenzen, jedoch führte sie dazu, dass zahlreiche NGOs ihre Arbeit vor allem in sensiblen Tätigkeitsbereichen wie Wahlbeobachtung oder rechtlicher Unterstützung stark reduzieren oder vollständig einstellen mussten. Die Einschränkungen trafen das Land in einer Phase akuter humanitärer Krise infolge einer schweren Dürre, die Millionen Menschen betraf (Dupuy et al., 2016, S. 304 ff.). Der Rückzug zivilgesellschaftlicher Akteure verschärfte in dieser Situation nicht nur das Ausmaß der humanitären Not, sondern schwächte zugleich die politische Kontrolle und Teilhabe (Balcha, 2014, S. 60).

2.2.4. Internationalität

Ein weiteres Merkmal zur Identifikation von INGO ist ihre Internationalität. Sie bezieht sich nicht nur auf die geografische Reichweite der humanitären Aktivitäten, sondern auch auf die strukturelle, personelle und institutionelle Verankerung jenseits nationalstaatlicher Grenzen. Eine Organisation erfüllt dieses Kriterium, wenn sie über eine transnationale Mitgliederbasis verfügt, in mehreren Ländern parallel operativ tätig ist oder Entscheidungs- und Finanzierungsprozesse grenzüberschreitend koordiniert werden (Martens, 2006, S. 692 ff.)

Zur Differenzierung unterschiedlicher Ausprägungen internationaler Reichweite schlägt die Union of International Associations (UIA) eine Typologie vor: „Universale“ Organisationen weisen Mitglieder in mindestens 60 Staaten auf, während „interkontinentale“ Organisationen in mindestens zehn Ländern auf wenigstens zwei Kontinenten aktiv sein müssen (UIA, 2025). Gemäß dieser Einordnung gelten *Amnesty International* und der *World Wide Fund for Nature* (WWF) als universale Netzwerke. *Amnesty* ist derzeit in über 150 Ländern und Territorien präsent (Amnesty International, 2025), während der *WWF* Büros und Projekte in mehr als 100 Staaten weltweit betreibt (WWF, 2025). Im Gegensatz dazu zählen *Ärzte ohne Grenzen* (MSF) und das *International Rescue Committee* (IRC) zur Kategorie interkontinental. *MSF* ist in rund

70 Ländern aktiv und das *IRC* in über 40 Krisenregionen auf mehreren Kontinenten (MSF, 2025; IRC, 2025).

Die strukturelle Internationalität von INGO geht über eine bloße geografische Einordnung hinaus. Heiss und Johnson (2016) bezeichnen sie als „meso-level actors“, die eine vermittelnde Rolle einnehmen. In ihrer vermittelnden Rolle agieren INGO nicht nur als operative Partner bei der Umsetzung internationaler Programme, sondern auch als Träger globaler Werte und öffentlicher Diskurse. Ihre internationale Struktur verschafft ihnen Zugang zu multilateralen Foren und überstaatlichen Ressourcen und stärkt zugleich ihre Legitimität, wenn sie Mitglieder aus verschiedenen Ländern, Kulturen und gesellschaftlichen Gruppen einbinden (Heiss & Johnson, 2016, S. 530 ff.).

Zwar wird die internationale Ausrichtung vieler INGO als Stärke betrachtet, doch in der Forschung wird zunehmend hinterfragt, welche Auswirkungen sie auf Legitimität, Repräsentation und Nähe zu lokalen Strukturen hat. Dupuy et al. (2016) betonen in dieser Hinsicht, dass viele dieser Organisationen personell, regulatorisch und operativ stark von westlichen Kontexten geprägt sind. In politisch kritischen Regionen kann dies zu einem Spannungsverhältnis zwischen global definierten Agenden und lokalen Bedürfnissen führen. Dabei wird kritisiert, dass eine internationale Ausrichtung nicht automatisch mit einer repräsentativen Beteiligung benachteiligter Gruppen einhergeht (Dupuy et al., 2016, S. 305 f.).

Gerade in postkolonial geprägten Kontexten besteht die Gefahr, dass Entscheidungsprozesse zentralisiert und kulturell einseitig gestaltet bleiben, häufig zum Nachteil lokaler Akteure. Diese strukturelle Asymmetrie kann nicht nur die gesellschaftliche Akzeptanz vor Ort mindern, sondern auch die Wirksamkeit von Programmen einschränken, wenn lokale Wissensbestände oder institutionelle Realitäten unzureichend einbezogen werden. Vor diesem Hintergrund fordern verschiedene Autor*innen ein stärker partizipatives Verständnis von Internationalität, das nicht nur grenzüberschreitende Präsenz, sondern auch inklusive Entscheidungsstrukturen und regionale Verankerung einschließt (Banks et al., 2015a, S. 709 ff.).

Trotz der ambivalenten Bewertung in der Fachliteratur bleibt festzuhalten, dass internationale Ausrichtung nicht nur auf struktureller Ebene bedeutsam ist, sondern sich auch in der konkreten Arbeitsweise und Organisation vieler INGO widerspiegelt.

Ärzte ohne Grenzen operiert mit multinationalen Einsatzteams in Konfliktzonen wie Syrien, dem Jemen oder der Ukraine. Die Organisation wird überwiegend durch Privatspenden aus über 30 Ländern finanziert und koordiniert ihre Arbeit über zentrale Hauptbüros in Europa (MSF,

2025a, S. 8 ff.). Das Internationale Komitee vom *Roten Kreuz* (IKRK) verfügt über eine globale Struktur mit Delegationen in rund 100 Ländern. Es stützt sich auf ein völkerrechtlich anerkanntes Mandat und agiert unter dem Prinzip organisatorischer Neutralität, etwa in Gaza, im Sudan oder in der Ukraine (ICRC, 2025). Auch die *International Crisis Group* (ICG) nutzt ihre internationale Reichweite zur politischen Einflussnahme. Sie publiziert mehrsprachige Analysen zu Krisenkontexten wie Libyen, Mali oder Myanmar, die gezielt von politischen Entscheidungsträgern in internationalen Organisationen, Regierungen oder Medien genutzt werden (ICG, 2025).

2.2.5. Freiwilligkeit

In der wissenschaftlichen Literatur wie auch in völkerrechtlichen Definitionen gilt Freiwilligkeit ebenfalls als ein weiteres zentrales Identifikationsmerkmal von INGO (Pallas et al., 2015, S. 1270 ff.). Lacey & Ilcan (2006) weisen darauf hin, dass der Begriff Freiwilligkeit in der Forschung häufig verwendet wird ohne jedoch theoretisch klar definiert zu sein. Sie schlagen daher vor, diesen nicht als feststehende Definition zu übernehmen, sondern genauer zu untersuchen, wie er in unterschiedlichen Zusammenhängen verstanden und angewendet wird (Lacey & Ilcan, 2006, S. 34).

Die Vereinten Nationen bezeichnen „Freiwilligkeit“ als formale Unabhängigkeit von Regierungen und Unternehmen und dient als Abgrenzungskriterium gegenüber öffentlichen Einrichtungen und profitorientierten Akteuren (UN, 2025a).

Einen differenzierteren Zugang bietet der Soziologe Raimund Hasse, der Freiwilligkeit nicht als Merkmal, sondern als situatives Phänomen versteht. Ob jemand freiwillig handelt, wird demnach nicht einmalig festgelegt, sondern immer wieder im jeweiligen Kontext zwischen den Beteiligten, ihren Absichten und den Bedingungen, unter denen sie handeln, ausgehandelt¹. Auch wenn eine Organisation formal auf Freiwilligkeit beruht, kann ihre Praxis durch Machtasymmetrien, finanzielle Abhängigkeiten oder politischen Einfluss geprägt sein (Hasse, 2008, S. 7 ff.).

Zivilgesellschaftliche Definitionen beschreiben Freiwilligkeit wiederum als unbezahlte, nicht verpflichtende und am Gemeinwohl orientierte Beteiligung. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass dieses Verständnis nicht immer zutrifft (Güntert et al., 2022, S. 1 ff.). Viele INGO erstatten Reisekosten, zahlen Aufwandsentschädigungen oder binden freiwillig Engagierte in klar definierte, professionelle Aufgaben ein (Araque, 2025, S. 14 ff.). Mikołajczak & Bajak (2021)

¹ Jemand engagiert sich bspw. bei einer INGO, weil es gesellschaftlich erwartet wird oder für den Lebenslauf vorteilhaft ist. Formell ist das zwar freiwillig, aber faktisch steht die Person unter sozialen Zwang.

belegen die Tatsache, dass viele Organisationen betriebswirtschaftliche Strukturen übernehmen, um als verlässliche Partner wahrgenommen zu werden und um effizienter arbeiten zu können. Freiwilliges Engagement wird dabei nicht nur als persönliches Engagement verstanden, sondern auch als Bestandteil einer bewusst gesteuerten Arbeitsweise. Viele INGO setzen es gezielt ein, um ihre Außenwirkung zu stärken und Zugang zu Fördermitteln zu erhalten (Mikołajczak & Bajak, 2021, S. 104 ff.). In der Literatur wird diese Entwicklung als „NGO-Managerialismus“ bezeichnet (Eagleton-Pierce, 2020, S. 981).

Die damit verbundene Gefahr besteht darin, dass sich INGO inhaltlich von ihren ursprünglichen gemeinnützigen Zielen entfernen und sich stärker auf Messbarkeit, Zielerreichung und Effizienz hin ausrichten (Willner & Heller, 2024, S. 8 ff.). In einer empirischen Studie zu polnischen NGOs untersuchten Mikołajczak und Bajak (2021) die Auswirkungen wachsender Professionalisierung auf das freiwillige Engagement. Sie zeigen, dass zwar mehr Menschen ehrenamtlich aktiv wurden, sich die Form ihres Engagements jedoch deutlich veränderte. Statt offener Mitgestaltung dominierten zunehmend projektbezogene Tätigkeiten, die auf klar definierte Rollen und Vorgaben zugeschnitten waren. Freiwillige übernahmen Aufgaben innerhalb fester Strukturen, ohne aktiv in Entscheidungsprozesse eingebunden zu sein (Mikołajczak & Bajak, 2021, S. 110 ff.).

Nichtsdestotrotz wird in der Literatur betont, dass Professionalisierung nicht zwangsläufig einen Verlust von Freiwilligkeit bedeuten muss. Lorente et al. (2024) argumentieren, dass strukturierte Prozesse auch dazu beitragen können freiwilliges Engagement gezielter zu fördern und effektiver einzubinden, bspw. durch klare Rollenverteilung, Weiterbildungsmöglichkeiten oder bessere Koordination (Lorente et al., 2024, S. 1035 ff.).

Die Ambivalenz freiwilligen Engagements wird besonders deutlich, wenn es im politischen Raum nicht nur gefördert, sondern auch gezielt genutzt wird. Ein Beispiel dafür ist die türkische Organisation *IHH İnsani Yardım Vakfı*, die sich selbst als humanitäre NGO mit starker Freiwilligenbasis versteht. Internationale Aufmerksamkeit erhielt die Organisation im Jahr 2010, als sie eine führende Rolle bei der sogenannten Gaza-Flottille übernahm. Dabei handelte es sich um eine von mehreren NGOs organisierte Aktion, bei der eine Gruppe von Schiffen versuchte, Hilfsgüter in den Gazastreifen zu bringen und gleichzeitig gegen die israelische Seeblockade zu protestieren. Die *IHH* war maßgeblich an der Organisation des größten Schiffs der Flotte, der *Mavi Marmara*, beteiligt. Während der Fahrt kam es zu einer gewaltsamen Auseinandersetzung mit der israelischen Marine, bei der mehrere Personen getötet und verletzt wurden. Der Bericht der israelischen Turkel-Kommission stellte fest, dass sich unter den Aktivistinnen und

Aktivisten an Bord auch bewaffnete Personen befanden, die damit aus Sicht der Kommission ihren zivilen Status verletzten (Keyder, 2015, S. 415 ff.).

Unabhängig davon äußerten weitere Beobachter*innen wie NGO Monitor und das Jerusalem Center for Public Affairs Kritik an der politischen Ausrichtung der *IHH*. Sie verwiesen auf enge Verbindungen zur türkischen Regierung und stellten die Unabhängigkeit der Organisation infrage (NGO Monitor, 2025). Vor diesem Hintergrund wird Freiwilligkeit nicht ausschließlich als Ausdruck unabhängigen Engagements sichtbar, sondern erscheint zugleich als potenzielles Instrument zur politischen Einflussnahme.

2.2.6. Politischer Einfluss durch Hilfsleistungen, Advocacy und Normsetzung

Der politische Einfluss von INGO zeigt sich laut Forschung in drei zentralen Tätigkeitsfeldern. Sie leisten humanitäre Hilfe, betreiben Advocacyarbeit und wirken an der Entwicklung internationaler Normen mit (Noh, 2024, S. 662 ff.). Diese Aktivitäten ermöglichen es ihnen, sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene tätig zu werden und gezielt in politische Prozesse einzugreifen. Dies zeigt sich in der Bereitstellung humanitärer Hilfe, vor allem in Krisen und Konfliktregionen. Organisationen wie *Ärzte ohne Grenze* oder das *Internationale Komitee vom Roten Kreuz* sind dort nicht nur als neutrale Helfer präsent, sondern übernehmen zugleich die Rolle von Informationsvermittlern und gelten als moralische Instanzen. Ihre Nähe zum Geschehen erlaubt es ihnen, humanitäre Missstände zu dokumentieren und öffentlich zu machen. Auf diese Weise tragen sie zur politischen Aufmerksamkeit bei und erzeugen Druck auf Regierungen und internationale Akteure, etwa bei Fragen des Flüchtlingsschutzes, des Zugangs zu Notunterkünften oder bei temporären Waffenpausen (Calain, 2012a, S. 57 f.).

Ein anschauliches Beispiel für diesen Einfluss ist die Rolle des *Internationalen Komitees vom Roten Kreuz* im Syrienkonflikt. Bereits in der Frühphase setzte sich die Organisation für den Zugang zu inhaftierten Personen ein, um deren Behandlung auf Grundlage des humanitären Völkerrechts zu überprüfen. Trotz diplomatischer Blockaden seitens der syrischen Regierung gelang es dem *IKRK*, wiederholt mit staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren zu verhandeln und inhaftierte Zivilpersonen in verschiedenen Regionen zu besuchen (Sakalian, 2024).

Erfahrungen aus solchen Einsätzen bilden häufig die Grundlage für übergreifende Advocacystrategien. Ziel ist es dabei, die politischen Entscheidungsprozesse systematisch bspw. durch Kampagnenarbeit, Öffentlichkeitsdruck oder institutionelle Kooperation zu beeinflussen (Tallberg et al., 2018, S. 215 ff.). Ein prominentes Beispiel ist die Internationale Kampagne zum Verbot von Landminen (ICBL), die in den 1990er-Jahren maßgeblich zur Unterzeichnung des Ottawa-Abkommens durch zahlreiche Staaten beitrug. Die Kampagne kombinierte

diplomatische Netzwerkarbeit mit Medienstrategie und den Einbezug betroffener Bevölkerungsgruppen, wodurch diese ein starkes politisches Momentum erzeugen konnte (Silvela, 2024, S. 70 ff.). INGO richten sich mit ihren Advocacy-Maßnahmen dabei nicht nur an Staaten, sondern auch an supranationale Akteure wie die Vereinten Nationen oder die Weltbank und operieren so als transnationale Stimme zivilgesellschaftlicher Interessen (Dellmuth & Bloodgood, 2019, S. 257 f.).

Der politische Einfluss von INGO zeigt sich besonders deutlich dort, wo sie bestehende Machtverhältnisse in Frage stellen und neue Vorstellungen globaler Verantwortung entwickeln, wie z.B. die Rosenrevolution in Georgien 2003 zeigte.

Im Zusammenhang mit weitreichenden Protesten gegen Wahlmanipulation und autoritärer Regierungsführung spielten mehrere Organisationen eine zentrale Rolle bei der Mobilisierung der Bevölkerung. Zu den einflussreichsten zählten die *Open Society Foundations*, die sich weltweit für Demokratie, Bildung und Menschenrechte einsetzen. Sie stellten finanzielle Mittel bereit, unterstützten den Aufbau von Medienstrukturen und stärkten lokale Organisationen durch Schulungen und Netzwerkarbeit. Auch die United States Agency for International Development (USAID) war beteiligt. Diese staatlich finanzierte Organisation fördert weltweit politische und wirtschaftliche Stabilität und setzt dabei häufig auf Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Gruppen. Zusätzlich spielte die Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa (OSZE) eine Rolle, indem sie die Einhaltung demokratischer Wahlstandards beobachtete und politische Prozesse begleitete. Durch die Kooperation mit lokalen Gruppen wie *Kmara* oder dem *Liberty Institute* gelang es diesen Organisationen, Wissen, Strategien und Ressourcen bereitzustellen, die für die Mobilisierung und politische Artikulation in einem repressiven Umfeld entscheidend waren (Anglely, 2013, S. 46 ff.).

Die Forschung deutet diesen Fall als Beispiel für eine indirekte, aber wirkungsvolle Form politischer Einflussnahme. Fioretti et al. sprechen in diesem Zusammenhang von “soft power“-Mechanismen, bei denen INGO durch Mobilisierung, Symbolpolitik und mediale Sichtbarkeit Zugang zu politischen Diskussionen erlangen. Diese Einflussform unterscheidet sich von direkter Normsetzung oder Hilfsleistungen, verweist aber dennoch auf die Fähigkeit von INGO politische Transformationen mitzugestalten (Fioretti et al., 2025, S. 2 ff.). Wie das Beispiel Georgien zeigt, liegt der Einfluss nicht nur in der konkreten Projektarbeit, sondern auch in der gezielten Formung öffentlicher Diskurse, der Vernetzung internationaler Kräfte und dem Aufbau von Druck auf nationale und internationale Entscheidungsträger.

2.3. Historische Entwicklung der INGO

2.3.1. Frühgeschichte

Bereits im 19. Jahrhundert reagierten erste Akteure auf humanitäre Krisen und entwickelten Formen internationalen Engagements, die auf Solidarität und Schutz ausgerichtet waren (Dromi, 2020, S. 320 ff.).

Ein frühes Beispiel für die Entstehung internationaler Normen findet sich auf dem Wiener Kongress von 1815. Dort wurde neben der Neuordnung Europas auch der transatlantische Sklavenhandel verhandelt, den die Kongressmächte² auf Initiative britischer Delegierter erstmals mit dem Prinzip der Menschlichkeit für unvereinbar erklärten. Trotz fehlender Rechtsverbindlichkeit markierte sie aber den Beginn einer internationalen Debatte über moralische Verantwortung (Klose, 2021, S. 72 ff.).

In den folgenden Jahrzehnten nahm die zivilgesellschaftliche Auseinandersetzung mit der Sklaverei zunehmend organisierte Formen an. 1839 entstand in Großbritannien die *British and Foreign Anti-Slavery Society* (BFASS) mit dem Ziel, die Sklaverei weltweit abzuschaffen. Sie setzte dabei sowohl auf öffentliche Mobilisierung als auch auf diplomatische Einflussnahme. Durch internationale Konferenzen und enge Zusammenarbeit mit abolitionistischen³ Gruppen entwickelte die BFASS frühe Formen koordinierter transnationaler Kampagnenarbeit (Turley, 2017, S. 404 f.).

In der Forschung wird die tatsächliche Wirkung solcher frühen zivilgesellschaftlichen Initiativen im internationalen Kontext jedoch unterschiedlich eingeschätzt. Während einige Studien ihren Einfluss auf öffentliche Aufmerksamkeit und politische Debatten betonen, weisen andere auf die politischen Rahmenbedingungen und somit strukturelle Grenzen ihres Handelns hin (Everill, 2012, S. 17). Everill (2012) weist darauf hin, dass der Einsatz gegen die Sklaverei nicht allein humanitären Motiven folgte, sondern auch mit kolonialen Interessen verbunden war. Viele britische Aktivisten wie Thomas Clarkson und Joseph Sturge betrachteten die Abschaffung der Sklaverei als Beweis für die moralische Überlegenheit ihres Landes (Clarkson, 1816; Sturge, 1842). Dabei wurde nicht hinterfragt, dass das britische Empire selbst tief in koloniale Ausbeutungsstrukturen eingebunden war. Stattdessen verbanden sich humanitäre Ziele mit einem politischen Selbstbild, in dem Großbritannien als zivilisierende Kraft erschien. In dieser Perspektive diente der Kampf gegen die Sklaverei zugleich dazu, das eigene Handeln zu legitimieren und die Kontrolle über koloniale Gebiete auszubauen (Everill, 2012, S. 107 ff.).

² Österreich, Preußen, Russland, Großbritannien und Frankreich

³ Bewegung zur Abschaffung der Sklaverei

In ähnlicher Argumentationsweise verweist Rodogno (2012) auf strukturelle Abhängigkeiten, die die Handlungsmöglichkeiten früher humanitärer Akteure einschränkten. Dies galt besonders bei Einsätzen in fremden Gebieten, bei denen der Zugang zu Konfliktzonen, der Schutz von Personal oder die Verteilung von Hilfsgütern von diplomatischer Unterstützung abhing. Humanitäre Initiativen konnten also nur dann wirksam werden, wenn sie in bestehende außenpolitische Interessen passten oder zumindest nicht in Widerspruch zu ihnen standen (Rodogno, 2012, S. 18 ff.). Rodogno macht deutlich, dass moralisch motiviertes Engagement häufig mit außenpolitischer Rücksichtnahme verbunden war. Dies führte dazu, dass bestimmte Krisen sichtbarer wurden als andere, weil humanitäres Handeln nicht allein nach Bedarf gesteuert wurde, sondern auch nach politischer Machbarkeit. Die strukturelle Grenze lag somit nicht in fehlendem Engagement, sondern in der starken Abhängigkeit von politischen Rahmenbedingungen, auf die die Akteure keinen direkten Einfluss hatten.

Vor diesem Hintergrund markierte die Gründung des *Internationalen Komitees vom Roten Kreuz* (IKRK) im Jahr 1863 einen weiteren wichtigen Schritt in der Entwicklung internationaler Hilfsorganisationen. Der Schweizer Henri Dunant half Betroffenen unabhängig von ihrer Nationalität nach der Schlacht von Solferino zwischen französisch-sardischen und österreichischen Truppen im Jahr 1859, bei der ca. 40.000 Soldaten getötet oder verwundet worden waren. Auf Grundlage dieser Erfahrungen veröffentlichte er 1862 das Buch⁴, in dem er vorschlug, neutrale Hilfsorganisationen für Kriegszeiten zu schaffen (Campos, 2025).

Diese Ideen stießen beim *Genfer Gemeinnützigen Verein* (Société d'utilité publique de Genève) auf Zustimmung. Im Februar 1863 bildete der Verein ein Fünferkomitee, bestehend aus Henri Dunant sowie vier Genfer Bürgern Gustave Moynier, Guillaume-Henri Dufour, Louis Appia und Théodore Maunoir. Dieses Komitee wurde später zum Internationalen Komitee der Hilfsgesellschaften für die Pflege von Verwundeten, aus dem später das *IKRK* hervorging (Joli, 2021). Noch im selben Jahr organisierte das Komitee ein internationales Vorbereitungstreffen mit Vertretern aus 16 Ländern. Dieses Treffen, das im Oktober 1863 in Genf stattfand, beschloss die Grundsätze für freiwillige Hilfsgesellschaften und legte erste Regeln für den Schutz von Sanitätspersonal fest. Sie war zugleich der Auftakt zur diplomatischen Konferenz von 1864, bei der die erste Genfer Konvention verabschiedet wurde (Bugnion, 2012, S. 1311 ff.).

Die erste Genfer Konvention wurde in einer Zeit verabschiedet, in der sich das Völkerrecht noch in einem frühen Entwicklungsstadium befand und bewaffnete Konflikte kaum durch internationale Normen geregelt waren. Die Konvention, die im August 1864 von zwölf

⁴ Dunant, H. (1864). *Die Barmherzigkeit auf dem Schlachtfelde: eine Erinnerung an Solferino*.

europäischen Staaten unterzeichnet wurde, markierte einen bedeutenden Schritt hin zu einer verbindlichen Regelung des Umgangs mit Verwundeten auf dem Schlachtfeld. Sie etablierte erstmals das Prinzip der Neutralität für medizinisches Personal und machte das „rote Kreuz“ zum international anerkannten Schutzzeichen (Alexander, 2015, S. 112). Somit war ein rechtlicher Rahmen geschaffen, der auf einer zivilgesellschaftlichen Initiative beruhte und dennoch von Staaten getragen wurde. Die Genfer Konvention bildete daher nicht nur die Grundlage des modernen humanitären Völkerrechts, sondern auch einen der ersten Fälle formalisierter Zusammenarbeit zwischen zivilgesellschaftlichem Engagement und staatlicher Diplomatie (Kolb, 2012, S. 23 ff.).

In der Forschung wird die Genfer Konvention vielfach als Beleg dafür gewertet, dass nicht-staatliche Akteure wie das *IKRK* frühzeitig zur Herausbildung internationaler Normen beigetragen haben. Nach Slim (2019) war das *IKRK* ein normstiftender Akteur, der moralische Leitprinzipien wie Menschlichkeit und Neutralität im Völkerrecht verankerte (Slim, 2019, S. 67 ff.). Auch Forsythe (2005) hebt die Rolle des *IKRK* als professioneller und neutraler Vermittler hervor, dem es gelang, Vertrauen zwischen Konfliktparteien zu schaffen und so humanitäre Maßnahmen unter schwierigen Bedingungen umsetzbar zu machen (Forsythe, 2005, S. 115).

Gleichzeitig machen Kritiker darauf aufmerksam, dass auch das *IKRK* an institutionelle Grenzen stieß. So betont Laqua ebenfalls (2011), dass das humanitäre Engagement stark eurozentrisch geprägt war und global nur eingeschränkt Bedeutung gewann (Laqua, 2014, S. 178 ff.). Das *IKRK* ist in eine internationale Ordnung eingebunden, in der Akteure aus dem globalen Süden strukturell benachteiligt bleiben. Das Prinzip der Neutralität wird dabei zunehmend hinterfragt. Es gilt nicht allein als technische Voraussetzung humanitärer Hilfe, sondern zugleich als Ausdruck politischer und kultureller Einflussfaktoren (Allen, 2021; Davey, 2020, S. 379 ff.). Casier und De Grève verweisen zudem auf die institutionelle Sonderstellung des *IKRK*. Diese stärkte zwar seine Effizienz, erschwerte aber die Einbindung in breitere zivilgesellschaftliche Netzwerke (Casier & De Grève, 2022).

Die Sonderstellung des *IKRK* ergibt sich aus mehreren strukturellen und rechtlichen Besonderheiten, die es deutlich von anderen INGO unterscheiden. Eine zentrale Eigenschaft ist seine völkerrechtliche Verankerung: Als einzige NGO ist das *IKRK* offiziell in internationalen Verträgen berücksichtigt, insbesondere in den Genfer Konventionen ab 1864 und in ihrer erweiterten Fassung von 1949. Auf dieser Grundlage erhielt das Komitee ein spezielles Mandat, das unter anderem das Recht umfasst, Gefangenenlager zu besuchen, Konfliktparteien zu beraten und Zugang zu Kriegsgebieten zu fordern. Diese Befugnisse verschafften dem *IKRK* einen

Handlungsspielraum, der anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen nicht zur Verfügung steht (Debuf, 2015, S. 320 ff.).

Nach dem Ersten Weltkrieg bot der Völkerbund erste Möglichkeiten für INGO, ihre Arbeit in internationale Strukturen einzubringen. Der Völkerbund war nach dem Ersten Weltkrieg die erste internationale Organisation zur Wahrung von Frieden und Sicherheit. Zwar blieb dieser ein zwischenstaatliches Gremium, doch in Bereichen wie Flüchtlingshilfe, Gesundheitsversorgung und Minderheitenschutz kam es zu punktueller Zusammenarbeit mit INGO (Bradley et al., 2022, S. 167 ff.).

In den 1930er Jahren zeigte sich die Relevanz von INGO erneut verstärkt in der Unterstützung Verfolgter und Geflüchteter. Angesichts der Repressionen durch das NS-Regime übernahmen Organisationen wie die *Quäker* (Rabben, 2018, S. 158 ff.) oder die *Women's International League for Peace and Freedom* Aufgaben der Flüchtlingshilfe. Sie organisierten Hilfstransporte, unterstützten Exilanten bei der Ausreise und setzten sich in internationalen Foren für deren Aufnahme ein (Cochran, 2023, S. 2 ff.). Dieses Engagement gilt als Vorläufer der späteren Flüchtlingshilfe durch den UNHCR (Milner & Klassen, 2021, S. 4 ff.).

Eine theoretische Erklärung für das humanitäre Wirken von INGO in Krisen lieferte David Mitrany 1943 mit seinem funktionalistischen Ansatz. Er sah spezialisierte Organisationen besser in der Lage als Staaten, grenzüberschreitende Probleme wie Krieg, Armut oder Krankheit zu bewältigen. INGO erscheinen in diesem Modell als flexibel und pragmatisch, da sie unabhängig von staatlichen Interessen agieren können (Klabbers, 2014, S. 648 ff.).

2.3.2. Nachkriegszeit

Mit der Gründung der Vereinten Nationen im Jahr 1945 erhielten INGO erstmals eine formale Grundlage für eine Mitwirkung im System internationaler Organisationen. Artikel 71 der UN-Charta räumte dem Wirtschafts- und Sozialrat (ECOSOC) die Möglichkeit ein, Konsultationsbeziehungen zu nichtstaatlichen Organisationen aufzunehmen (UN, 1954). Damit wurden INGO sichtbar in internationalen Gremien und konnten Einfluss auf Politikfelder wie Frieden, Sicherheit und Entwicklung nehmen (UN, 1954). Bereits 1946 erhielten 41 NGOs offiziellen Konsultativstatus, bis zum Jahr 2000 wuchs ihre Zahl auf über 2000 und liegt heute bei mehr als 6494 (UN, 2025b).

Die institutionelle Öffnung der Vereinten Nationen bedeutete, dass INGO in Krisensituationen eine neue Rolle übernehmen konnten. Sie nahmen an Sitzungen teil, reichten Stellungnahmen ein und stellten Fachwissen bereit (Office of the CoNGO, 2020). Forschende wie Vromen

(2017) bewerten diese Mitwirkung als Beitrag zu mehr Transparenz, Verantwortlichkeit und Fachkenntnis in internationalen Entscheidungsprozessen (Vromen, 2017, S. 84 ff.). Damit entstand ein Rahmen, in dem zivilgesellschaftliche Akteure ihre Erfahrungen aus Krisengebieten direkt in politische Verhandlungen einbringen konnten (Jedele, 2018).

Besonders deutlich zeigte sich dies in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg, als der Kalte Krieg und die Dekolonisierung die Weltpolitik prägten. Viele neu entstandene Staaten standen vor massiven Herausforderungen wie instabilen Institutionen, unzureichender Infrastruktur und wirtschaftlicher Abhängigkeit (Yi, 2025, S. 8 ff.). INGO wie *CARE*, *Oxfam* oder *Save the Children* reagierten mit Programmen der Nothilfe und Entwicklungszusammenarbeit. In Krisenkontexten übernahmen sie Aufgaben, die staatliche Strukturen nicht bewältigen konnten und halfen beim Aufbau lokaler Versorgungssysteme (CARE, 2025; Oxfam GB, 2025; Save the Children, 2024).

Gleichzeitig bewegten sich diese Aktivitäten zwischen unterschiedlichen geopolitischen Interessen. Im Kontext des Kalten Krieges nutzten westliche Staaten INGO gezielt, um in politisch sensiblen Regionen Einfluss zu nehmen. Kritiker am Humanitarismus als Machtform, Moralpolitik und Gouvernamentalität (vgl. Barnett, 2011; Fassin, 2012; Fassin & Gomme, 2012a) warfen ihnen vor, einseitige Projekte zu fördern und westliche Werte zu exportieren (Wright, 2012, S. 125 ff.). Auch postkoloniale und dependenztheoretische Ansätze deuteten das Engagement vieler INGO als Fortsetzung globaler Ungleichheitsstrukturen (Lempert, 2009, S. 1 ff.).

2.4. Humanitäre Prinzipien der INGO

INGO orientieren sich in ihrem Handeln an den allgemein anerkannten Prinzipien der Menschlichkeit, Unparteilichkeit, Neutralität und Unabhängigkeit (Heuser & Abdelalem, 2021, S. 161). Diese Grundsätze bilden die ethische Grundlage jeder Form humanitärer Hilfe und sind im „Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and NGOs in Disaster Relief“ verbindlich festgehalten (Internationale Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung, 1994, S. 1 ff.). Die vier Prinzipien bewahren nicht nur die Integrität humanitärer Hilfe, sie sichern auch den Schutz der betroffenen Menschen vor politischer Vereinnahmung und willkürlicher Behandlung. Gleichzeitig fördern sie das Vertrauen aller Beteiligten in das Handeln der INGO (Heuser & Abdelalem, 2021, S. 162).

2.4.1. Menschlichkeit

Der Grundsatz der Menschlichkeit verpflichtet dazu, Leid überall dort zu lindern, wo es auftritt, und das Leben besonders gefährdeter oder marginalisierter Menschen zu schützen. Humanitäre Hilfe ist in diesem Verständnis nicht nur eine Reaktion auf akute Notlagen, sondern Ausdruck

der Achtung vor der Würde jedes Einzelnen (Internationale Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung, 1994, S. 3). Dieses Prinzip bildet die zentrale ethische Grundlage humanitärer Hilfe, unabhängig von politischen, religiösen oder kulturellen Zugehörigkeiten.

Befürworter betonen, dass die Orientierung an Menschlichkeit universelle Maßstäbe schafft, die über staatliche Interessen hinausreichen und ein Mindestmaß an Schutz selbst unter extremen Bedingungen ermöglichen (Gordon & Donini, 2016, S. 78 f.). *Ärzte ohne Grenzen* verweisen regelmäßig auf dieses Prinzip, um ihre Arbeit auch in politisch schwierigen oder rechtsfreien Räumen zu legitimieren (Calain, 2012b; Heyse & Korff, 2021, S. 264 f.).

In der Forschung wird das Prinzip jedoch nicht durchweg unkritisch betrachtet. Postkoloniale und kritisch-humanitäre Perspektiven machen darauf aufmerksam, dass sich der Verweis auf Menschlichkeit häufig mit westlich geprägten Moralvorstellungen verbindet. So argumentieren etwa Fassin und Gomme (2012), dass „humanitäre Vernunft“ oft selektiv angewendet werde. Die Entscheidung, wann und wo geholfen wird, sei nicht allein von Leid motiviert, sondern unterliege politischen, medialen oder institutionellen Interessen. Hilfe erfolge nicht automatisch dort, wo die Not am größten ist, sondern dort, wo sie anschlussfähig an internationale Aufmerksamkeit oder geostrategische Interessen sei (Fassin & Gomme, 2012b, S. 249 ff.).

Auch Ticktin (2006) kritisiert, dass Menschlichkeit nicht immer mit Gerechtigkeit einhergehe. Er könne im Gegenteil bestehende Ungleichheiten überdecken, wenn humanitäre Hilfe systematisch dort eingesetzt wird, wo staatliche Verantwortung fehlt, ohne die Ursachen struktureller Gewalt zu thematisieren. In solchen Fällen drohe das Prinzip eher paternalistische Hilfeleistungen zu rechtfertigen als echte Teilhabe oder politische Veränderung zu ermöglichen. Das könne die Betroffenen in die Rolle passiver Empfänger versetzen, anstatt ihnen Handlungsmacht zurückzugeben (Ticktin, 2006, S. 34).

Zugleich bleibt das Prinzip der Menschlichkeit ein zentraler Bezugspunkt für Akteure, die in von Gewalt oder Ausgrenzung geprägten Kontexten arbeiten. Die Literatur zu humanitären Prinzipien und deren Anwendung in der Praxis sowie die Qualitäts und Accountability Standards der humanitären Hilfe verweist (vgl. Schenkenberg van Mierop, 2016; UNHCR, 2025) darauf, dass seine Wirksamkeit stark davon abhängt, wie konsequent es mit anderen Prinzipien wie Unparteilichkeit, Unabhängigkeit und Rechenschaftspflicht verbunden wird. Nur wenn diese Grundsätze gemeinsam gedacht und umgesetzt werden, kann humanitäres Handeln sowohl wirksam als auch legitim sein (Heuser & Abdelalem, 2021, S. 162).

2.4.2. Unparteilichkeit

Das Prinzip der Unparteilichkeit verpflichtet Organisationen dazu, ihre Unterstützung allein nach dem Maß der Bedürftigkeit zu leisten, ohne dabei Unterschiede zwischen Herkunft, Geschlecht, Religion, politischer Überzeugung oder sozialem Status zu machen. Dies soll sicherstellen, dass alle Menschen in Not gleichermaßen Zugang Hilfe erhalten, unabhängig davon, auf welcher Seite eines Konflikts sie stehen oder wie sie gesellschaftlich positioniert sind (Internationale Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung, 1994, S. 3).

In der Theorie wird das Prinzip häufig als Ausdruck moralischer Gerechtigkeit verstanden. Es schafft einen moralischen Rahmen, der es erlaubt, Hilfe aus politischen Machtverhältnissen herauszulösen und auf das individuelle Leiden zu fokussieren. Befürworter wie Hugo Slim (2015) betonen, dass Unparteilichkeit nicht nur eine Frage gerechter Verteilung ist, sondern sowohl bei den betroffenen Bevölkerungsgruppen als auch bei den Konfliktparteien die Grundlage für Vertrauen bildet. Die Glaubwürdigkeit einer humanitären Organisation hängt maßgeblich davon ab, dass sie in ihren Entscheidungen nicht als parteiisch wahrgenommen wird (Slim, 2015, S. 470 f.).

Gleichzeitig zeigen kritische Perspektiven, dass sich dieses Ideal in der Praxis nicht immer verwirklichen lässt. Bywater (2021) weist darauf hin, dass humanitäre Hilfe nie vollständig unabhängig von politischen Kontexten geleistet wird. Die Auswahl der Einsatzgebiete, die Verteilung von Ressourcen und selbst die Definition von Bedürftigkeit seien immer auch politisch und kulturell aufgeladen. In konflikthaften Kontexten könne Hilfe unbeabsichtigt zur Stabilisierung asymmetrischer Machtverhältnisse beitragen oder von Akteuren instrumentalisiert werden, die ihre Interessen durch die gezielte Lenkung von Hilfsgütern durchsetzen wollen (Bywater, 2021, S. 2 ff.).

Auch Bradley (2022) sieht in der Unparteilichkeit ein ambivalentes Konzept. Zwar ermögliche es Schutz und Zugang in schwierigen Lagen, gleichzeitig könne es aber auch zur politischen Passivität führen. Wenn Organisationen aus Gründen der Unparteilichkeit auf eine klare Positionierung verzichten, geraten strukturelle Ursachen der humanitären Krise in den Hintergrund. In solchen Fällen droht humanitäre Hilfe zu einer rein technischen, entpolitisierten Maßnahme zu werden, die ausschließlich Symptome lindert (Bradley, 2022, S. 5 ff.).

Bradley (2022) kommt insgesamt zu dem Schluss, dass das Prinzip der Unparteilichkeit weiterhin eine wichtige Grundlage für legitimes humanitäres Handeln darstellt. Seine Umsetzung erfordert jedoch eine stetige Reflexion über die Grenzen und Voraussetzungen praktischer Neutralität. Nur wenn die Idee von Gerechtigkeit mit einer kritischen Analyse der jeweiligen

Kontextbedingungen verbunden wird, kann Unparteilichkeit mehr sein als eine formale Richtlinie (Bradley, 2022, S. 18 ff.).

2.4.3. Neutralität

Das Prinzip der Neutralität unterstützt INGO, sich in politischen oder militärischen Konflikten nicht auf die Seite einer beteiligten Partei zu stellen. Ziel ist es, Vertrauen bei allen Akteuren zu wahren und dadurch Zugang zu Menschen in Notlagen zu ermöglichen. Neutralität wird oft als Voraussetzung für Sicherheit, Handlungsfreiheit und den Schutz der Helfenden verstanden, gerade in bewaffneten Auseinandersetzungen oder repressiven politischen Kontexten (Internationale Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung, 1994, S. 3 f).

In der Praxis hat sich dieses Prinzip für viele Organisationen als wirksames Mittel zur Sicherung des humanitären Raums erwiesen. Institutionen wie das Internationale Komitee vom Roten Kreuz machen ihre Neutralität seit Jahrzehnten zur zentralen Strategie, um auch in autoritären Regimen oder aktiven Kriegsgebieten arbeiten zu können. Forsythe (2005) beschreibt Neutralität als „humanitäres Kapital“, das es erlaubt, dort präsent zu sein, wo andere Akteure ausgeschlossen bleiben. Gerade in asymmetrischen oder langanhaltenden Konflikten werde diese Haltung als Grundlage von Verlässlichkeit und Schutz empfunden (Forsythe, 2005, S. 118).

Gleichzeitig verweisen Kritiker*innen darauf, dass die Enthaltung von politischer Stellungnahme auch problematische Folgen haben kann. Bradley argumentiert, dass eine konsequent neutrale Haltung in bestimmten Situationen der Gewalt Vorschub leisten oder menschenrechtswidriges Verhalten indirekt legitimieren kann. Wenn Organisationen sich in ihrer Kommunikation strikt zurückhalten, kann dies als Gleichgültigkeit gegenüber Unrecht wahrgenommen werden. Besonders in Kontexten massiver Menschenrechtsverletzungen oder Genozide steht die Frage im Raum, ob Neutralität moralisch sei (Bradley, 2022, S. 14 f.).

Auch aus postkolonialer Sicht wird Neutralität kritisch reflektiert. Ticktin (2011) macht darauf aufmerksam, dass Neutralität häufig mit der Annahme westlicher Universalität verbunden sei. Sie könne bestehende Machtasymmetrien verdecken und strukturelle Gewaltverhältnisse stabilisieren, wenn sie als Vorwand dient, um politische Verantwortung zu vermeiden. In diesem Sinne wird Neutralität nicht als unproblematische Schutzmaßnahme verstanden, sondern als politische Strategie, deren Wirkung stark vom jeweiligen Kontext abhängt (Ticktin, 2006, S. 40 f.). Slim (2015) verweist deshalb darauf, dass Neutralität nicht mit Gleichgültigkeit verwechselt werden darf. Humanitäre Organisationen stehen vor der Herausforderung, sich einerseits zurückhaltend zu verhalten, um Zugang und Sicherheit zu gewährleisten, andererseits jedoch nicht

zu schweigen, wenn grundlegende Rechte verletzt werden. Eine reflektierte Neutralität, die den Kontext berücksichtigt und kritisch mit eigenen Grenzen umgeht, gelte somit als angemessene Weiterentwicklung des klassischen Prinzips (Slim, 2015, S. 20 ff.).

2.4.4. Unabhängigkeit

Das Prinzip der Unabhängigkeit besagt, dass humanitäre Hilfe nicht an politische, wirtschaftliche oder ideologische Interessen gebunden sein darf. Organisationen, die sich diesem Grundsatz verpflichten, handeln eigenständig und treffen ihre Entscheidungen ohne Weisungen durch Regierungen, Geber oder andere externe Akteure. Ziel ist es sicherzustellen, dass Hilfe allein dem Schutz und der Unterstützung von Menschen in Not dient, ohne instrumentelle Zwecke oder fremde Einflussnahme (Internationale Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung, 1994, S. 3).

In der Theorie gilt Unabhängigkeit als zentrales Kriterium für die Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit humanitärer Organisationen. Nur wenn Hilfe unabhängig organisiert wird, kann sie als unparteiisch wahrgenommen und tatsächlich am Maß der Bedürftigkeit ausgerichtet werden. Viele INGO betonen diesen Anspruch in ihrer Außendarstellung, um Vertrauen bei lokalen Gemeinschaften, Konfliktparteien und internationalen Institutionen aufzubauen. Heuser und Abdelalem (2021) unterstreichen im Zuge dessen, dass Unabhängigkeit ein wesentlicher Schutzmechanismus sowohl für die Integrität der Hilfe als auch für die Sicherheit der Mitarbeitenden sei (Heuser & Abdelalem, 2021, S. 162).

Gleichzeitig stellt sich in der Praxis häufig die Frage, inwiefern diese Unabhängigkeit tatsächlich gewahrt werden kann. Kritiker*innen verweisen darauf, dass viele NGOs in hohem Maße von staatlicher oder institutioneller Finanzierung abhängig sind. Paras zeigt, dass diese Abhängigkeiten Auswirkungen auf Programminhalte, Zeitpläne und Prioritätensetzungen haben können. In solchen Fällen droht der Verlust politischer Unabhängigkeit, da Förderlogiken und Ergebnisorientierung Handlungsspielräume einengen (Paras, 2019, S. 27 ff.).

Zudem weist die Sandvik (2013) darauf hin, dass ein hoher Grad an Unabhängigkeit nicht automatisch zu höherer Legitimität führt. Vielmehr komme es darauf an, ob Organisationen transparent agieren, lokale Bedürfnisse ernst nehmen und Rechenschaft ablegen. Unabhängigkeit kann eine wichtige Voraussetzung für integren humanitären Einsatz sein, muss jedoch mit Verantwortung, Offenheit und partizipativer Praxis verbunden werden, um ihrer normativen Bedeutung gerecht zu werden (Sandvik, 2013, S. 121 ff.).

3. Politische Krisen als Arbeitskontext für INGO

INGO übernehmen zentrale Aufgaben in Kontexten, in denen staatliche Institutionen überfordert, fragmentiert oder nicht mehr funktional sind. Gerade in politisch instabilen Regionen agieren sie zunehmend nicht mehr nur als ergänzende Akteure humanitärer Hilfe, sondern als operative Träger kritischer Basisversorgung, Sicherheitsinfrastruktur und sozialer Stabilisierung. Ihre Handlungsfähigkeit steht jedoch in engem Zusammenhang mit dem politischen Umfeld, in dem sie tätig sind (Batley & McLoughlin, 2010, S. 132).

3.1. Definition einer politischen Krise

Boin et al. (2020) definieren politische Krisen grundsätzlich als Zustände, in denen die Stabilität staatlicher und gesellschaftlicher Ordnungen erheblich beeinträchtigt ist, zu beschreiben (Boin et al., 2020, S. 121).

Eine stabile staatliche Ordnung beschreibt dabei die Fähigkeit eines Staates, seine grundlegenden Funktionen dauerhaft und unter wechselnden Bedingungen zuverlässig zu erfüllen. Im Zentrum steht dabei die Steuerungsfähigkeit, also die Möglichkeit, politische Entscheidungen zu treffen, sie administrativ umzusetzen und ihre Einhaltung auch in Phasen erhöhter politischer Unsicherheit sicherzustellen. Dazu zählen etwa die Gewährleistung öffentlicher Sicherheit, die Bereitstellung zentraler Infrastruktur oder die Handlungsfähigkeit im Bereich der Gesetzgebung und Verwaltung (Dincecco & Wang, 2024, S. 4). Eine stabile staatliche Ordnung beruht demnach auf dem funktionalen Zusammenspiel ihrer drei zentralen Gewaltbereiche: Legislative, Exekutive und Judikative (Khosla & Tushnet, 2022, S. 96 f.).

- Die Legislative ist dafür zuständig verbindliche Regeln bspw. durch Parlamente oder gesetzgebende Versammlungen zu schaffen. Sie sorgt in funktionierenden, politischen Systemen dafür, dass gesellschaftliche Interessen und Konflikte in geordneter Form verhandelt und in allgemein verbindliche Gesetze überführt werden (Christiansen et al., 2021, S. 225).
- Die Exekutive wiederum setzt diese Gesetze um. Exekutive Institutionen wie Verwaltung, Polizei und lokale Behörden müssen dazu in der Lage sein, ihre staatliche Vorgaben verlässlich und unabhängig von politischen Machtwechseln, regionalen Konflikten oder gesellschaftlichen Unruhen auszuführen (Khosla & Tushnet, 2022, S. 98).
- Die Judikative gewährleistet die rechtliche Kontrolle und schützt die Bevölkerung vor Machtmissbrauch. Eine institutionelle Unabhängigkeit ist erforderlich, um sowohl Exekutive als auch Legislative wirksam begrenzen zu können (Khosla & Tushnet, 2022, S. 96).

Ohne ein Gleichgewicht zwischen Legislative, Exekutive und Judikative sowie deren institutioneller Handlungsfähigkeit verliert der Staat seine Fähigkeit zur Selbstregulierung (Dimitrova et al., 2021, S. 23 f.).

Dennoch hebt Glasius (2018) hervor, dass das Konzept funktional arbeitsteiliger Gewalten eine gewisse institutionelle Reife und gesellschaftliche Akzeptanz voraussetzt (Glasius, 2018, S. 530). Auch Chatterjee (2011) argumentiert, dass klassische Gewaltenteilungskonzepte, wie sie etwa in westlich-liberalen Demokratien institutionalisiert sind, auf ein bestimmtes Staatsverständnis zugeschnitten seien, das in vielen postkolonialen⁵ oder hybriden⁶ Staaten nicht greift. Dort existieren Legislative, Exekutive und Judikative zwar formal, agieren aber häufig in Abhängigkeit von informellen Machtstrukturen (Chatterjee, 2011, S. 88; Haider & Rohwerder, 2015, S. 27; Shah, 2014).

Dennoch bedeutet das Fehlen oder die fragmentierte Umsetzung einer Gewaltenteilung nicht direkt, dass eine instabile staatliche Ordnung vorliegt. Bayart (2009) zeigt in seiner Analyse über afrikanische Staatlichkeit, dass politische Stabilität oft über informelle Netzwerke, loyalitätsbasierte Arrangements oder historische Machtkonstellationen abgesichert wird. Und zeigt damit auf, dass Formen politischer Organisation existieren, die mit der westlich-liberalen demokratischen Gewaltenteilung nicht kompatibel sind, aber dennoch eine reproduktive Ordnung darstellen (Bayart, 2009, S. xxi).

Ebenso betonen Bierschenk und Olivier de Sardan (2014), dass Staaten wie Nigeria, Mali und Kamerun zwar formal eine Gewaltenteilung aufweisen, in der Praxis aber staatliche Ordnung über das Vorhandensein mehrerer staatlicher Machtzentren wie Parteien, Militär, religiöse Autoritäten oder wirtschaftliche Eliten sicherstellen. Entscheidend sei somit nicht die institutionelle Form, sondern die Fähigkeit Entscheidungsprozesse durchzusetzen und die gesellschaftliche Ordnung aufrechtzuerhalten (Bierschenk & Olivier de Sardan, 2014, S. 15).

Gesellschaftliche Ordnung beschreibt in dem Zusammenhang den Zustand, in dem grundlegende soziale Erwartungen bzgl. der Fragen, wer Entscheidungen treffen darf, wer wem folgt und wie Konflikte geregelt werden, stabil bleiben (Hoey & Schröder, 2023, S. 311). Risse (2011) betont, dass solche Ordnungen auch ohne formale staatliche Steuerung existieren

⁵ Vgl. Demokratische Republik Kongo (ehem. belgische Kolonie) erlangte ihre Unabhängigkeit am 30. Juni 1960. Trotz formaler Institutionen wie Parlament und Justiz werden die institutionellen Kontrollfunktionen durch Patronagesystemen und Korruption geschwächt (Haider & Rohwerder, 2015, S. 27).

⁶ Vgl. Pakistan weist formale Institutionen einer parlamentarischen Ordnung auf, darunter regelmäßige Wahlen, ein Parlament und eine unabhängige Justiz. Dennoch übt das Militär über formelle und informelle Mechanismen erheblichen Einfluss auf zentrale Politikfelder wie Sicherheit und Außenpolitik aus (Shah, 2014).

können, z.B. wenn gesellschaftliche Gruppen Konflikte lokal regeln, Dienstleistungen organisieren oder traditionelle, religiöse bzw. bewaffnete Autoritäten anerkennen. Dabei ist nicht die Existenz bestimmter Institutionen ausschlaggebend, sondern ob es verlässliche Regeln für das soziale Zusammenleben gibt, die allgemein akzeptiert und eingehalten werden (Risse, 2011, S. 9 f.).

Eng damit verbunden ist die Legitimität staatlicher Institutionen. Politische Ordnungen gelten nur dann als stabil, wenn ihre Führungsstrukturen gesellschaftlich akzeptiert und zentrale Institutionen als rechtmäßig anerkannt werden (Claassen, 2020, S. 119 f.). So betont Gisselquist (2016), dass politische Stabilität nicht allein auf der Effizienz institutioneller Prozesse beruht, sondern ebenso stark vom Maß gesellschaftlicher Zustimmung getragen wird (Naczyk & Domonkos, 2016, S. 39 f.).

Crimston et al (2022) berücksichtigen diese Umstände und konkretisieren die Definition politischer Krisen um den Punkt, dass nicht allein objektive staatliche Schwächen entscheidend seien, sondern auch deren gesellschaftliche Wahrnehmung als Kontrollverlust eine zentrale Rolle spiele. Sie betonen, dass der Übergang von staatlicher Instabilität zur manifesten Krise häufig durch einen “perceived breakdown” (Crimston et al., 2022, S. 671) markiert sei. Also durch den Moment, in dem breite Teile der Bevölkerung nicht mehr davon ausgehen, dass die politischen Institutionen in der Lage sind, Ordnung, Schutz oder Repräsentation zu gewährleisten (Crimston et al., 2022, S. 671).

Ebenso beschreiben Armenia et al. (2022), dass politische Krisen erst dann eskalieren, wenn institutionelle Schwäche, welche durch Gefahr bedroht wird, öffentlich wahrgenommen, politisch mobilisiert wird. Die Krise beginnt also nicht zwangsläufig mit dem Scheitern staatlicher Institutionen, sondern mit der gesellschaftlichen Wahrnehmung dieses Scheiterns (Armenia et al., 2022, S. 1).

Ein anschauliches Beispiel für die Bedeutung gesellschaftlicher Wahrnehmung in politischen Krisen ist der Sudan im Jahr 2019. Zwar bestanden bereits zuvor institutionelle Schwächen, dennoch entwickelte sich die politische Lage erst zu einer Krise als sie öffentlich sichtbar wurde und politisch mobilisiert werden konnte (Malik, 2022, S. 1496). Im Dezember 2018 lösten massive Preissteigerungen bei Grundnahrungsmitteln (Preise für Brot verdreifacht) breite Proteste aus, da große Teile der Bevölkerung die Versorgungskrise als Ausdruck eines umfassenden, unbestreitbaren Kontrollverlusts erlebten (Malik, 2022, S. 1495 f.). Getragen von der *Sudanese Professionals Association* (SPA), einem Bündnis aus Berufsverbänden und Gewerkschaften,

forderten die Protestierenden nicht nur die ökonomische Entlastung, sondern einen vollständigen politischen Wandel und den Rücktritt des Präsidenten El-Bashir (Malik, 2022, S. 1501 ff.).

Aufbauend auf Boin et al. (2020) wird eine politische Krise demnach als Zustand betrachtet, in dem staatliche und gesellschaftliche Stabilität auf eine Art und Weise nachhaltig beeinträchtigt sind, dass die Bevölkerung deren Ausfall wahrnimmt und diese Wahrnehmung politisch mobilisiert.

3.2. Internationale Einstufung politischer Notlagen durch die WHO

Während politische Krisen analytisch als Kombination institutioneller Schwäche und gesellschaftlicher Wahrnehmung von Kontrollverlust verstanden werden, existieren auf internationaler Ebene auch operative Klassifikationssysteme, die deren Schweregrad systematisch bewerten sollen. Eines der zentralen Instrumente ist die von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) entwickelte mehrstufige Einteilung humanitärer Notlagen (WHO, 2024).

Als Grundlage für diese Einschätzung galten Indikatoren wie Sterblichkeit, Versorgungssengpässe, Vertreibungsbewegungen, der Zugang zu grundlegenden Dienstleistungen sowie die Funktionsfähigkeit staatlicher Strukturen. Somit gelten Ereignisse, die innerhalb bestehender nationaler Kapazitäten bewältigt werden können als unkritisch („ungraded“) und erfordern keine erweiterte Unterstützung durch die WHO. Steigen die Anforderungen über routinemäßige Bewältigungsmechanismen hinaus, wird ein Notfall der Stufe 1 ausgerufen, bei dem erste zusätzliche Ressourcen auf regionaler Ebene aktiviert werden. Eine weitergehende Eskalation liegt bei Stufe 2 vor, wenn mehrere Regionen oder Staaten betroffen sind und das Risiko für die Bevölkerung deutlich zunimmt. In solchen Fällen wird eine verstärkte internationale Koordination erforderlich. Der höchste Schweregrad, Stufe 3, ist für komplexe Lagen vorgesehen, in denen staatliche Strukturen erheblich unter Druck geraten und eine eigenständige Bewältigung nicht mehr möglich erscheint. In diesen Fällen mobilisiert die WHO sämtliche verfügbare finanzielle und personelle Ressourcen in enger Zusammenarbeit mit internationalen Partnerinstitutionen (WHO, 2025).

Tabelle 1: Aktuelle humanitäre Notlagen auf der Welt gem. der WHO

Region	Ursache	Aktuelle Situation
Afghanistan	Konflikt und Machtverschiebung mit der Taliban Machtübernahme im August 2021, wirtschaftlicher Einbruch seit 2021, anhaltende Dürre seit 2021 bis 2023 und rückläufige internationale Unterstützung	Ernährungsunsicherheit, eingeschränkter Zugang zu Gesundheitseinrichtungen und Binnenvertreibungen
Demokratische Republik Kongo	Anhaltende Gewaltkonflikte und Sicherheitsvorfälle seit den 1990er Jahren, wiederkehrende Epidemien und Naturereignisse	Starke Einschränkung der medizinischen Versorgung, Sicherheit und Zugang zu Grundversorgung
Äthiopien	Konflikt im Norden mit Schwerpunkt Tigray von November 2020 bis November 2022, wiederkehrende klimatische Extremereignisse seit 2020, anhaltende institutionelle Instabilität	Schwere Versorgungsengpässe, große Teile der Bevölkerung sind auf Lebensmittelhilfe, Schutz und Zugang zu medizinischer Versorgung angewiesen
Haiti	Politische und soziale Krise seit 2021, starke Eskalation organisierter Gewalt seit 2023 bis 2024, wiederkehrende Naturkatastrophen	Gewalt, Versorgungsengpässe und massive Binnenvertreibungen
Libanon	Mehrjährige sozioökonomische Verschlechterung seit 2019, Beirut Hafenexplosion 2020, aktuelle Eskalation der Gewalt seit September 2024	Exponentiellen Preissteigerungen, Versorgungsengpässe und eingeschränktes staatliches Funktionieren
Myanmar	Militärputsch im Februar 2021, anhaltende Repression seit 2021, fortdauernde bewaffnete und ethnische Konflikte	Interne Vertreibung, eingeschränkter Zugang zu Gesundheit und Bildung sowie Sicherheitsbedrohungen
Besetztes palästinensisches Gebiet	Jahrzehntelange Besatzung seit 1967, aktuelle massive Eskalation seit Oktober 2023, wiederkehrende Blockaden	Massive Zerstörungen, hohe Vertreibung, Einschränkungen beim Zugang zu Versorgungseinrichtungen und prekärer Sicherheit
Somalia	Bewaffneter Konflikt fortlaufend seit 1991, schwere Dürrephase 2021 bis 2023, wiederkehrende Überschwemmungen und Krankheitsausbrüche	Extremer Nahrungsmittelunsicherheit, Fluchtbewegungen und eingeschränkter Zugang zu Wasser, Gesundheit und Schutzdiensten
Südsudan	Staatsgründung 2011, Bürgerkrieg 2013 bis 2018, anhaltende interne Gewalt und Fragilität seit 2018, zusätzliche Belastung durch den Sudan Krieg seit April 2023	Gewalt, Vertreibung, Mangel an Infrastruktur und Versorgungslücken

Sudan	Bewaffneter Großkonflikt seit April 2023, politische Fragmentierung und wirtschaftlicher Zerfall seit 2023	Binnenvertreibung, lebenswichtige Dienste funktionieren kaum mehr und Nahrungsmittelknappheit und Gesundheitsschocks verbreiten sich
Syrien	Bürgerkrieg seit 2011, wiederkehrende Vertreibung seit 2011, zusätzliche Belastung durch Erdbeben 2023	Viele leben in zerstörten Gebieten, haben eingeschränkten Zugang zu Wasser, medizinischer Versorgung und Schutz
Ukraine	Russischer Großangriff seit 24 Februar 2022, großflächige Zerstörung von Infrastruktur seit 2022	Versorgungsengpässe, Schutzdefizite und Wiederaufbauprobleme
Yemen	Bewaffneter Konflikt seit 2015, zusätzliche Verschärfung durch Umweltkatastrophen und große Überschwemmungen zwischen 2023 bis 2024	Chronische Lebensmittelknappheit, Massenvertreibungen, hohe Ernährungsmängel, ein kollabiertes Gesundheitssystem

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf (WHO, 2025b) Stand Oktober 2025.

Auch wenn dieses Modell vorrangig operationalen Zwecken dient, verweist es indirekt auf die strukturellen Merkmale politischer Krisen. Diese zeigen sich besonders im Verlust von Steuerung, Legitimität und Entscheidungsfähigkeit (Carment & Samy, 2017, S. 2).

3.3. Merkmale einer politischen Krise

3.3.1. Unzureichende staatliche Steuerungsfähigkeiten

Ein zentrales Merkmal staatlicher Steuerungsfähigkeit besteht in der Fähigkeit, gesellschaftliche Prozesse wirksam zu koordinieren, öffentliche Leistungen bereitzustellen und grundlegende Ordnungsstrukturen aufrechtzuerhalten. In der Forschung zu begrenzter Staatlichkeit (vgl. Börzel 2018; Risse 2011; Meagher 2012) wird dieser Aspekt häufig unter dem Begriff der Governance gefasst (Börzel et al., 2018, S. 3 f.).

Ein zentrales Element effektiver Governance ist die Fähigkeit tragfähige Regeln zu etablieren und durchzusetzen. Dies setzt voraus, dass staatliche Institutionen über Autorität verfügen, um gesetzliche Vorgaben nicht nur zu erlassen, sondern auch administrativ umzusetzen. Wo Gesetze folgenlos bleiben oder ihre Durchsetzung selektiv erfolgt, sinkt das Vertrauen in die Handlungsfähigkeit staatlicher Institutionen, insbesondere dort, wo keine alternativen Strukturen dieses Defizit kompensieren können (Rothstein & Teorell, 2008, S. 168 f.).

Eng damit verbunden ist die Leistungsfähigkeit staatlicher Verwaltung. Sie bildet das Rückgrat staatlichen Handelns, indem sie für die Bereitstellung von Gesundheitsdiensten, Bildung oder öffentlicher Infrastruktur sorgt. Nur wenn diese Leistungen zuverlässig erbracht werden, gilt ein Staat als handlungsfähig und verbindlich. Bleiben sie jedoch aus oder sind sie ungleich

verteilt, führt das nicht nur zu wachsender sozialer Ungleichheit, sondern schwächt auch die Legitimität staatlicher Institutionen. Eine schwache Verwaltung signalisiert vielen Bürger*innen, dass der Staat ihre Bedürfnisse weder erkennt noch adressiert, was das Vertrauen in politische Autorität langfristig beschädigen kann (Grindle, 2017, S. 18 f.).

Staatliche Steuerungsfähigkeit zeigt sich auch darin, in welchem Maß es gelingt, öffentliche Sicherheit zu gewährleisten. Dabei geht es nicht allein um die Kontrolle über geografische Räume, sondern auch darum Sicherheit herzustellen, das Gewaltmonopol des Staates aufrechtzuerhalten und die Rechte der Bürger*innen effektiv zu schützen. Wenn der Staat nicht mehr in der Lage ist Sicherheit zu gewährleisten, treten andere Akteur*innen auf, die das entstehende Lücke in der Steuerung füllen. Dazu zählen unter anderem bewaffnete Gruppen, religiöse Bewegungen oder Diaspora-Organisationen.⁷ Sie übernehmen Aufgaben, die sonst staatlichen Institutionen vorbehalten sind und können je nach Kontext stabilisierend oder destabilisierend wirken (Asrat & Getachew, 2024, S. 52).

Ein oft übersehener, aber zentraler Bereich ist die Fähigkeit zur Krisenreaktion. Staaten mit resilienter Governance sind in der Lage, auf plötzliche Erschütterungen wie politische Unruhen oder bewaffnete Konflikte effektiv zu reagieren. Dies umfasst sowohl die Mobilisierung von finanzieller, personeller und logistischer Ressourcen als auch die institutionelle Koordination zwischen Behörden, Sicherheitsorganen und externen Akteur*innen. Fehlen allerdings die Strukturen, um solche Lagen frühzeitig zu erkennen und kohärent zu bearbeiten, sind die Folge nicht selten Ad-hoc-Reaktionen, widersprüchliche Maßnahmen oder völlige Handlungsunfähigkeit (Rothstein & Teorell, 2008, S. 171 ff.). Diese Herausforderungen verdeutlichen, dass effektive Steuerung weit über das Handeln staatlicher Institutionen hinausgeht.

Governance umfasst dabei nicht nur staatliche Institutionen, sondern auch das Zusammenspiel mit nicht-staatlichen Akteur*innen, wie Kommunen, zivilgesellschaftlichen Gruppen oder internationalen Organisationen. Steuerung funktioniert dann, wenn dieses Zusammenspiel koordiniert, legitim und durchsetzungsfähig ist (Börzel & Risse, 2009, S. 115 f.).

Milante (2023) beschreibt, dass eingeschränkte Steuerungsfähigkeit ein zentrales Merkmal fragiler Staaten darstellt. Er argumentiert, dass sich staatliches Versagen insbesondere dann manifestiert, wenn es dauerhaft an Umsetzungsfähigkeit fehlt. Die Schwäche zeigt sich bspw.

⁷ Diaspora bezeichnet eine Bevölkerungsgruppe, die nicht mehr im Herkunftsland lebt, aber weiterhin eine reale oder symbolische Bindung dorthin hat (Tittel-Mosser, 2024).

weniger im Fehlen von Gesetzen, sondern in ihrer praktischen Wirkungslosigkeit (Milante, 2023, S. 13 f.).

Auerbach (2024) ergänzt, dass eine niedrige “state capacity“ nicht nur die Effizienz von Politikmaßnahmen gefährdet, sondern langfristig das Vertrauen in staatliche Strukturen reduziert. Gerade in Krisenkontexten offenbart sich die Steuerungsschwäche in Form verspäteter oder ineffektiver Reaktionen, was staatliche Autorität weiter destabilisiert (Auerbach et al., 2024, S. 14 f.).

Unzureichende Steuerungsfähigkeit ist damit nicht nur ein methodisches Defizit, sondern ein politisches Risiko. Sie schafft Räume für alternative Machtzentren, verschärft soziale Ungleichheiten und kann zum Verlust der Legitimation der staatlichen Ordnung führen.

3.3.2. Legitimitätsverlust in staatliche Ordnungen

Ein Verlust politischer Legitimität bezeichnet den Zustand, in dem staatliche Institutionen, Verfahren oder Entscheidungsträger*innen nicht mehr als rechtmäßig und angemessen von der Bevölkerung akzeptiert werden und somit ihre gesellschaftliche Anerkennung verlieren (Lambach, 2019, S. 542 ff.).

Legitimität basiert auf der gesellschaftlich geteilten Überzeugung, dass politische Herrschaft regelgeleitet, repräsentativ und im Interesse der Allgemeinheit erfolgt. Daher manifestiert sich ein Legitimitätsdefizit in wachsender politischer Distanz, sinkendem Vertrauen in zentrale Institutionen sowie dem Rückgang gesellschaftlicher Zustimmung zu etablierten Entscheidungsprozessen (Schmidt, 2013, S. 2 ff.).

Zur analytischen Differenzierung politischer Legitimität bietet Schmidt (2013) das Konzept von Input-, Throughput- und Output-Legitimität an, da sich in politischen Krisen häufig gleichzeitige Defizite in allen drei Bereichen beobachten lassen. Partizipationsmöglichkeiten erscheinen eingeschränkt (Input), politische Verfahren verlieren an Transparenz und Fairness (Throughput) und die Problemlösungsfähigkeit staatlicher Politik wird als unzureichend wahrgenommen (Output) (Schmidt, 2013, S. 3 ff.).

Ein besonders anschauliches Beispiel für eine politische Krise mit Legitimitätsdefiziten auf allen Ebenen bietet der Libanon im Jahr 2019. Auslöser dafür war die Ankündigung einer Steuer auf Internetanrufe in einem ohnehin hochverschuldeten und versorgungsinstabilen Staat. Die Maßnahme wurde von der Bevölkerung als sozial ungerecht empfunden und resultierte in Massenprotesten, die sich jedoch schnell nicht mehr nur gegen die Steuer, sondern gegen das gesamte politische System richteten. Die Bevölkerung kritisierte insbesondere die konfessionelle

Machtverteilung, die als nicht-repräsentativ und ausgrenzend erlebt wurde, was einen deutlichen Hinweis auf mangelnde Input-Legitimität darstellt. Zugleich wurde das politische Verfahren selbst infrage gestellt, da Entscheidungen als blockiert, intransparent und durch Patronagenetzwerke verzerrt galten (Aitken, 2021, S. 6). Der Staat verlor so an Throughput-Legitimität, weil seine institutionellen Prozesse weder als fair noch als zugänglich wahrgenommen wurden (Bertelsmann Stiftung, 2024). Die Unfähigkeit zur Problemlösung stellte die Output-Legitimität der politischen Ordnung grundlegend infrage. Weder konnte die Regierung grundlegende Dienstleistungen sichern, noch wurde nach der Explosion im Hafen von Beirut im August 2020 Verantwortung übernommen oder strukturell reformiert (Freedom House, 2022).

Legitimität bildet eine zentrale Grundlage politischer Ordnungen, weil sie den Anspruch auf Herrschaft mit gesellschaftlicher Zustimmung verbindet. Anders als bloße Macht, die auf Kontrolle oder Zwang beruht, ermöglicht eine legitime Herrschaft die dauerhafte Stabilisierung politischer Strukturen durch Akzeptanz. Diese Akzeptanz ist entscheidend, um Regeln, Entscheidungen und Institutionen nicht nur rechtlich, sondern auch politisch wirksam zu machen. Wo Legitimität vorhanden ist, entstehen nämlich weniger Widerstände gegenüber staatlichem Handeln (Beetham, 2021, S. 14 ff.).

3.3.3. Eingeschränkte Entscheidungsfähigkeiten

Während die Steuerungsfähigkeit vor allem die Umsetzung politischer Maßnahmen betrifft, beschreibt die Entscheidungsfähigkeit die Fähigkeit eines politischen Systems, überhaupt zu konsistenten, legitimierten und umsetzbaren Entscheidungen zu kommen. In instabilen Kontexten ist dieser Prozess häufig blockiert, nicht wegen fehlender Handlungsmöglichkeiten, sondern weil politische Entscheidungsfindung lückenhaft, widersprüchlich oder gelähmt ist (Fukuyama, 2015, S. 476 ff.).

In Krisensituationen fällt es politischen Systemen oft schwer, klare und umsetzbare Entscheidungen zu treffen. Besonders in instabilen Staaten führen Zeitdruck, widersprüchliche Informationen und fehlende Abstimmung dazu, dass notwendige Entscheidungen verzögert, abgeschwächt oder ganz vermieden werden. Beach (2021) beschreibt diesen Zustand als typische Entscheidungslage politischer Krisen, da die Lage unübersichtlich ist, Handlungsspielräume begrenzt sind und trotzdem Entscheidungen schnell getroffen werden müssen (Beach, 2021, S. 6 ff.).

Statt entschlossen zu handeln, geraten viele politische Institutionen in Blockaden. Es wird verzögert, Zuständigkeiten werden weitergereicht oder es werden nur symbolische Maßnahmen beschlossen, die in der Praxis wenig verändern (Boin et al., 2020, S. 151).

Auch Migdal (2020) betont, dass Entscheidungsfähigkeit nicht nur an formale Institutionen gebunden ist, sondern von der Machtbalance zwischen unterschiedlichen politischen Akteuren abhängt. Wenn diese sich gegenseitig blockieren, etwa durch Vetomächte, Patronage oder militärische Parallelstrukturen, verlieren politische Systeme die Fähigkeit, handlungsrelevante Prioritäten zu setzen und konsequent zu verfolgen (Garfias, 2018, S. 339 f.).

Ein Beispiel für eine massiv eingeschränkte Entscheidungsfähigkeit liefert die politische Krise in Haiti. Nach der Ermordung von Präsident Moïse im Jahr 2021 kam es nicht zu einer stabilen Regierungsbildung. Stattdessen übernahm ein Übergangsrat ohne klare demokratische Legitimation die politische Steuerung, jedoch ohne ausreichende Durchsetzungsfähigkeit. Die Übergangsinstitutionen waren sich allerdings in zentralen Fragen wie bspw. bei der Ernennung von Sicherheitsverantwortlichen oder der Koordination internationaler Hilfe uneinig. Entscheidungen wurden entweder nicht getroffen, immer wieder verschoben oder konnten mangels Durchsetzungskraft nicht umgesetzt werden. Parallel dazu gewannen bewaffnete Gruppen wie G9 und G-Pèp zunehmend an Kontrolle und übernahmen faktisch zentrale staatliche Funktionen, insbesondere in der Hauptstadt Port-au-Prince (Human Rights Watch, 2022). Die Eskalation setzte sich ab August 2024 deutlich fort. Menschenrechtsorganisationen dokumentierten allein bis zum Jahresende 2024 über 3.200 gewaltsame Todesopfer, viele davon durch gezielte Exekutionen in Stadtteilen wie Cité Soleil oder Martissant (Human Rights Watch, 2025). Gleichzeitig stieg die Zahl der Entführungen auf über 1.400, wovon auch humanitäre Helfer*innen betroffen waren (BINUH, 2025).

Als die Gewalt im Frühjahr 2025 eskalierte und koordinierte Angriffe auf staatliche Einrichtungen stattfanden, zeigte sich, wie weit der Entscheidungsverlust fortgeschritten war. Der Premierminister trat zurück, der Übergangsrat brach zusammen und der Staat verlor vollständig die Kontrolle über zentrale Sicherheits- und Verwaltungsbereiche (Human Rights Watch, 2025). Der Fall Haiti macht deutlich, wie politische Entscheidungsprozesse in instabilen Kontexten nicht nur blockiert, sondern vollständig neutralisiert werden können und wie daraus weitreichende humanitäre und sicherheitspolitische Folgen resultieren.

3.4. Plötzliche Eskalation als operative Herausforderung für INGO

In politisch instabilen Kontexten verläuft der Übergang von relativer Instabilität zur akuten Krise häufig nicht linear. Auch wenn strukturelle Defizite über längere Zeit bestehen, sind es oft spezifische Auslöser, Machtverschiebungen oder Kontrollverluste, die zu einer plötzlichen Eskalation führen. Der Begriff „plötzlich“ bezeichnet in diesem Zusammenhang keinen überraschenden Ausnahmezustand aus dem Nichts, sondern eine abrupte Verschärfung der Lage

innerhalb eines kurzen Zeitraums (Braha, 2024, S. 2 f.). Solche Eskalationen sind insbesondere dann kritisch, wenn sie den Handlungsspielraum internationaler Akteur*innen innerhalb weniger Tage oder Stunden massiv verändern.

Afghanistan im Sommer 2021 zeigt, wie eine solche Dynamik verlaufen kann. Obwohl der Abzug internationaler Truppen lange absehbar war und die strukturellen Defizite des afghanischen Staates bekannt waren, unterschätzten viele Akteur*innen die Geschwindigkeit des Zusammenbruchs. Innerhalb weniger Wochen übernahmen die Taliban nahezu das gesamte Staatsgebiet. In Kabul führte der rasche Machtverlust zu einem vollständigen Kollaps staatlicher Strukturen und zur Aufgabe von Regierungsstellen. Als Folge liefen Evakuierungen unter chaotischen Bedingungen ab und zentrale Institutionen verloren schlagartig ihre Funktionsfähigkeit (Sharifi, 2022, S. 2 ff.).

Für INGO entsteht daraus eine doppelte Herausforderung. Einerseits müssen sie ad hoc auf die dynamische Lage reagieren, andererseits bleibt kaum Zeit für systematische Lageanalysen oder strategische Anpassungen.

Nach dem Vormarsch der Taliban im Sommer 2021 standen viele INGO in Afghanistan vor gravierenden operativen Problemen, die sich unmittelbar aus der plötzlichen Eskalation der politischen Lage ergaben. Ein zentrales Beispiel betrifft die massive Einschränkung weiblicher Mitarbeit, die für viele Organisationen essenziell war. Als die Taliban im Dezember 2022 verfügten, dass Frauen nicht mehr für NGOs tätig sein dürfen (Europäischer Rat und der Rat der Europäischen Union, 2024), mussten Hilfswerke wie das International Rescue Committee (IRC) ihre Programme in zentralen Programmbereichen abrupt einstellen oder stark einschränken. Da weibliche Mitarbeitende in der Praxis unersetzlich für den Zugang zu bestimmten Bevölkerungsgruppen waren, bedeutete dieses Verbot eine unmittelbare Unterbrechung lebenswichtiger Hilfeleistungen (IRC, 2023).

Zudem führte der plötzliche Zusammenbruch staatlicher Strukturen und der internationale Truppenabzug zu einem weitreichenden Kollaps des Banken- und Gesundheitssystems. Organisationen wie *Human Rights Watch* berichteten von geschlossenen Kliniken, unterbrochenen Lieferketten, fehlenden Medikamenten und eingefrorenen Finanztransaktionen (Human Rights Watch, 2021). INGO konnten ihre Mitarbeitenden teilweise nicht mehr bezahlen, Transfers wurden blockiert und die Koordination mit lokalen Behörden brach weg. Diese Entwicklungen zeigen deutlich, wie operative Handlungsspielräume in plötzlich eskalierenden Krisenlagen drastisch schrumpfen bei gleichzeitig maximalem humanitären Bedarf (Norwegian Refugee Council, 2022).

Die Herausforderung für INGO entsteht daraus, dass Eskalationen zwar rückblickend häufig als logisch erscheinen, im Vorfeld jedoch nicht als sicher antizipierbar gelten.

Unvorhersehbarkeit gilt somit in der Forschung zu politischen Krisen als ein zentrales Merkmal plötzlicher Eskalationen (McEntire, 2011, S. 178 ff.). Gemeint ist damit, dass weder der konkrete Zeitpunkt noch der genaue Verlauf oder die Reichweite politischer Zuspitzungen im Vorfeld sicher bestimmt werden können (Lu, 2014, S. 17 f.). Diese Unsicherheit erschwert nicht nur die politische Entscheidungsfindung, sondern stellt auch für internationale Akteur*innen wie INGO eine operative Herausforderung dar. In instabilen Regionen, in denen institutionelle Frühwarnsysteme häufig fehlen oder nur eingeschränkt funktionieren, gewinnen effektive Möglichkeiten zur Deutbarkeit von Krisensignalen besondere Relevanz (Lu, 2014, S. 48).

Einige Ansätze, insbesondere aus der Risiko- und Sicherheitsforschung, definieren Unvorhersehbarkeit als Folge fehlender Daten, unvollständiger Analysekapazitäten oder selektiver Wahrnehmung (vgl. Lu, 2014, S. 17). So argumentieren Boin et al. (2009), dass Unsicherheiten in der Bewertung von Gefahrenlagen oft weniger auf das Fehlen von Daten zurückzuführen sind, sondern auf deren selektive Deutung und unzureichende Integration in bestehende Entscheidungsrouinen. Die Unvorhersehbarkeit von Krisen sei daher nicht absolut, sondern Ausdruck von Beschränkungen im Umgang mit der Komplexität (Boin et al., 2009, S. 85).

Ähnlich positioniert sich Jalonen (2024), der in seiner Analyse epistemischer Steuerung in Krisenkontexten betont, dass es weniger an Information als an Interpretationsstrukturen mangelt. Folglich würden operative Unvorhersehbarkeit häufig nicht durch einen Mangel an Informationen entstehen, sondern durch die Schwierigkeit, relevante Hinweise in der Masse verfügbarer Daten zu erkennen (Jalonen, 2024, S. 3 f.).

Lopez et al. (2023) ergänzen diese Perspektive um eine kritische Komponente. Sie kritisiert, dass Krisen in instabilen Regionen oft als „plötzlich“ und „unerwartet“ dargestellt werden, obwohl es bereits frühzeitig Warnzeichen gibt. Diese Rhetorik dient aus ihrer Sicht auch dazu, schnelles Eingreifen zu legitimieren und komplexe lokale Zusammenhänge auszublenden. Frühwarnungen aus der betroffenen Bevölkerung oder von zivilgesellschaftlichen Akteuren vor Ort finden oft wenig Beachtung, weil sie nicht in die etablierten Analysemodelle passen oder institutionell nicht ernst genommen werden (Lopez et al., 2023, S. 17).

Die Forschung unterscheidet daher verschiedene Formen der Unvorhersehbarkeit.

- **Taktische Unvorhersehbarkeit:** Taktische Unvorhersehbarkeit bezeichnet die kurzfristige, situativ angepasste Handlungsweise politischer Akteur*innen, insbesondere in Protest-

oder Konfliktsituationen, die eine externe Beobachtung und Prognose erschwert (Kriesi, 2020, S. 78 f.). Vrieze (2024) beschreibt am Beispiel der Protestbewegungen in Myanmar (vgl. Reuters, 2021)⁸, wie Bewegungen gezielt Taktiken wechseln (bspw. zwischen friedlichem Protest und Blockade), um sich staatlicher Kontrolle zu entziehen. Diese Flexibilität erzeugt aus Sicht externer Akteur*innen eine schwer kalkulierbare Dynamik, da Ort, Zeitpunkt und Intensität von Aktionen nur kurzfristig erkennbar werden. Er betont, dass gerade spontane oder dezentrale Bewegungen bewusst auf Unvorhersehbarkeit setzen, um Repression zu umgehen (Vrieze, 2024, S. 2). Allerdings weisen Schaaf & Quiring (2023) darauf hin, dass auch situativ taktierende Bewegungen bestimmten Mustern folgen, etwa im Timing von Mobilisierungen oder in der Nutzung digitaler Kommunikation. Die Unvorhersehbarkeit liegt somit weniger in einem völligen Informationsmangel, sondern in der fehlenden Möglichkeit, kurzfristige Entscheidungen systematisch zu antizipieren (Schaaf & Quiring, 2023, S. 209).

- **Strategische Unvorhersehbarkeit:** Strategische Unvorhersehbarkeit beschreibt die gezielte Verschleierung politischer Absichten durch staatliche oder nichtstaatliche Akteur*innen, um Unsicherheit zu erzeugen und Entscheidungsfähigkeit aufseiten der Gegenseite zu erschweren. Besonders deutlich wird dieses Prinzip in der Forschung zur hybriden Kriegsführung und zu Desinformationsstrategien (Johnson, 2021, S. 17). Mazarr (2015) zeigt, dass Staaten wie Russland, China und Iran zunehmend auf sogenannte „graue Zonen“-Strategien setzen, also auf Handlungen, die bewusst zwischen Diplomatie, Propaganda und verdeckter Gewalt lokalisiert sind. Diese Maßnahmen bleiben oft vage genug, um keine klare Gegenreaktion auszulösen, zielen aber darauf ab Gegner politisch oder sicherheitspolitisch unter Druck zu setzen ohne dabei eine offene Konfrontation einzugehen (Mazarr, 2015, S. 55 ff.). Desinformationskampagnen, wie sie Womack (2023) ergänzend analysiert, betonen diese Unschärfe, indem sie konkurrierende Narrative streuen, Zweifel verbreiten und damit klare politische Interpretationen erschweren (Womack, 2023, S. 126 f.). Die Folge ist eine strategische Ungewissheit, die nicht aus fehlender Information, sondern aus intentionaler Verschleierung entsteht.
- **Systemische Unvorhersehbarkeit:** Systemische Unvorhersehbarkeit beschreibt jene Form der politischen Unsicherheit, die aus der Struktur eines Systems selbst entsteht. In solchen Kontexten können mehrere Spannungen gleichzeitig wirken ohne dass sich unmittelbar

⁸ Im März 2021 nutzten Aktivistinnen und Aktivisten zudem Protestformen ohne anwesende Demonstrierende, indem sie Puppen, Spielzeug und Schilder als Stellvertreter im öffentlichen Raum platzierten, um Sichtbarkeit herzustellen und zugleich Festnahmen zu erschweren (Reuters, 2021).

abschauen lässt, wann und wodurch sie eskalieren (Zhang, 2023, S. 60 ff.). Goldstone et al. (2022) zeigen, dass in solchen Systemen scheinbar stabile Phasen schnell in politische Zusammenbrüche umschlagen können, wenn multiple Belastungen gleichzeitig aufeinandertreffen. Charakteristisch für systemische Unvorhersehbarkeit ist, dass nicht einzelne Ereignisse, sondern das Zusammenwirken struktureller Faktoren zur Eskalation führt. Der konkrete Auslöser, wie bspw. ein Gesetz, ein Anschlag oder eine internationale Sanktion, wirkt dann wie ein Katalysator, während die eigentliche Instabilität bereits tiefer verankert ist (Goldstone et al., 2010, S. 191 ff.). Für externe Akteure wie INGO bedeutet dies, dass Eskalationen nicht isoliert betrachtet werden können, sondern im Kontext langfristiger Systemspannungen analysiert werden müssen.

Für INGO stellt jede dieser Formen der Unvorhersehbarkeiten eigene Herausforderungen dar. Während taktische und strategische Unvorhersehbarkeit vor allem kurzfristige Analyse- und Reaktionsfähigkeit erfordern, verlangt systemische Unvorhersehbarkeit ein Verständnis struktureller Risiken im jeweiligen Kontext.

Dieser Umstand betont die Notwendigkeit eines effektiven Umgangs mit kontextsensiblen Risiken in politisch instabilen Krisenregionen.

4. Risikomanagement humanitärer INGO in politischen Krisenkontexten

4.1. Grundlagen und Bedeutung von Risiko im humanitären Kontext

Politische Krisen schaffen Umfeld, in denen die Unvorhersehbarkeit in plötzlich eskalierenden politischen Kontexten ein zentrales Problem darstellt. Für humanitäre Organisationen bedeutet das unter Bedingungen permanenter Unsicherheit zu handeln, da Entscheidungen getroffen werden müssen, obwohl Informationen lückenhaft sind, Entwicklungen sich rasch verändern und Handlungsspielräume begrenzt bleiben (Knox Clarke & Campbell, 2020, S. 1).

In solchen Kontexten wird das Risikomanagement zu einem zentralen Bestandteil der strategischen Steuerung.

4.1.1. Definition von Risiko, Unsicherheit und Gefahr

Risiken bezeichnen Situationen, in denen Entscheidungen unter unsicheren Bedingungen getroffen werden müssen und potenziell negative Folgen haben können. Ein Risiko liegt vor, wenn eine Handlung, Strategie oder Entscheidung zu einem Ergebnis führt, das von den angestrebten Zielen abweicht. Dies zeigt sich etwa in der Möglichkeit, dass humanitäre Hilfslieferungen durch bewaffnete Konflikte behindert oder blockiert werden könnten, wodurch die Versorgung betroffener Bevölkerungsgruppen nicht gewährleistet werden könnte. Dabei ist Risiko nicht nur als Bedrohung zu verstehen, sondern vielmehr als mögliche Konsequenz, die sich aus der Unsicherheit zukünftiger Entwicklungen ergibt (Lyon & Popov, 2022, S. 18 f.).

In der wissenschaftlichen Literatur zu Risikotypologie werden Risiken systematisiert, um ihre unterschiedlichen Erscheinungsformen besser erfassen und steuern zu können.

- **Sicherheitsrisiken** zählen zu den am häufigsten diskutierten Risiken. Sie beziehen sich auf Bedrohungen für das Leben und die körperliche Unversehrtheit von Personal oder betroffener Zivilbevölkerung, etwa durch bewaffnete Konflikte, gezielte Angriffe oder allgemeine Instabilität vor Ort (Oberholzer & Hermann, 2020, S. 7).
- **Zugangsrisiken** betreffen die Möglichkeit, physisch, logistisch oder politisch in ein bestimmtes Gebiet vorzudringen. Sie ergeben sich aus Straßenblockaden, administrativen Hürden, Sicherheitsbedenken oder der aktiven Verweigerung durch lokale Machthaber (Chaudhri et al., 2019, S. 6 f.).
- **Reputationsrisiken** können entstehen, wenn INGO als parteiisch wahrgenommen werden oder ihr Handeln unbeabsichtigte politische Signale sendet. Auch medial vermittelte Fehlinterpretationen können das Vertrauen in Akteur*innen langfristig beschädigen (Gent et al., 2015, S. 427 ff.).

- **Operationale Risiken** sind intern bedingte Unsicherheiten, etwa durch mangelnde Ressourcen, unklare Verantwortlichkeiten, Koordinationsfehler oder infrastrukturelle Schwächen (Williams & Rye, 2018, S. 9).
- **Politische Risiken** beziehen sich auf externe Einflussnahmen. Dazu zählen etwa Druck durch staatliche oder nichtstaatliche Akteur*innen, gezielte Vereinnahmungsversuche oder Einschränkungen der organisatorischen Autonomie (Williams & Rye, 2018, S. 9).
- **Rechtliche Risiken** entstehen, wenn humanitäre Maßnahmen gegen nationale Gesetze, internationale Abkommen oder das humanitäre Völkerrecht verstoßen. Dies betrifft etwa die Zusammenarbeit mit sanktionierten Gruppen oder den Umgang mit personenbezogenen Daten (Williams & Rye, 2018, S. 9).
- **Finanzielle Risiken** entstehen, wenn Fördermittel nicht wie geplant zur Verfügung stehen, plötzlich gestrichen werden oder an strenge politische Bedingungen geknüpft sind. Auch Probleme bei der Abrechnung, Verzögerungen in der Mittelüberweisung oder der Verdacht auf Missbrauch von Geldern können den Handlungsspielraum humanitärer Organisationen erheblich einschränken (Williams & Rye, 2018, S. 8).

Unsicherheit beschreibt einen Zustand, in dem zukünftige Entwicklungen nicht verlässlich vorhergesagt werden können. Sie entsteht, wenn Informationen über mögliche Ereignisse, deren Eintrittswahrscheinlichkeit oder deren Auswirkungen fehlen, unvollständig oder widersprüchlich sind. In politischen Krisen zeigt sich „Unsicherheit“ etwa dann, wenn unklar ist, wie sich Machtverhältnisse nach einem Regimewechsel entwickeln oder ob vereinbarte Waffenruhen tatsächlich eingehalten werden (Lyon & Popov, 2022, S. 20). Auch die Frage, wie sich internationale Akteure positionieren oder ob es zu plötzlichen Eskalationen kommt, trägt zur Unvorhersehbarkeit der Lage bei. In solchen Situationen können weder Risiken noch Chancen eindeutig quantifiziert werden, was Planung und Entscheidungsfindung erheblich erschwert. Für humanitäre Organisationen bedeutet dies, dass selbst grundlegende Maßnahmen wie Evakuierungen, Lieferketten oder der Zugang zu Schutzsuchenden nur unter Vorbehalt geplant werden können (Rahman et al., 2022, S. 2 f.).

„Gefahren“ sind im Gegensatz zu Risiken nicht hypothetisch, sondern konkret und gegenwärtig. Sie zeichnen sich durch ein hohes Maß an Dringlichkeit aus, da der Schaden bereits absehbar oder unausweichlich erscheint. Während Risiken berechnet und gesteuert werden können, lassen sich Gefahren oft nur noch begrenzen. Eine Dürre, ein bewaffneter Angriff oder der

Zusammenbruch eines Gesundheitssystems stellen Gefahren dar, die konkrete Schäden verursachen können (Lyon & Popov, 2022, S. 20).

In Krisenkontexten wird Entscheidungsfähigkeit so zu einer Ressource. Wer unter Unsicherheit handlungsfähig bleibt, kann Risiken gestalten, statt ihnen ausgeliefert zu sein.

4.1.2. Verbindung zwischen Krisenmechanismen und Risikotypen von INGO

Die in Kapitel 3 dargestellten Krisenmechanismen stellen nicht nur den kontextuellen Rahmen für das Handeln INGO dar, sondern beeinflussen direkt die Art, Ausprägung und Dynamik der Risiken, mit denen INGO in politischen Krisen konfrontiert sind. Dabei lassen sich strukturelle, dynamische und situative Mechanismustypen unterscheiden, die in jeweils unterschiedlicher Weise konkrete Risikotypen hervorrufen oder verstärken.

Strukturelle Krisenmechanismen und ihre Risikofolgen

Strukturelle Mechanismen wie der Verlust staatlicher Steuerung, chronische Ressourcenknappheit oder institutionelle Schwäche prägen die grundlegenden Rahmenbedingungen humanitärer Einsätze. Sie wirken langfristig und erschweren stabile Planungs- und Handlungsmöglichkeiten. Aus dieser strukturellen Instabilität ergeben sich vorrangig Zugangsrisiken, da staatliche Stellen nicht mehr in der Lage sind, sichere Wege für die humanitäre Arbeit zu garantieren oder Genehmigungen zu erteilen. Auch die Kooperation mit lokalen Partnern wird erschwert, wenn Verwaltungen zusammenbrechen oder korrupt agieren (Grace, 2025, S. 3 f.).

Ein Beispiel hierfür ist die Situation im Jemen, wo Organisationen wie Médecins Sans Frontières (MSF) wiederholt von administrativen Blockaden und willkürlicher Visa-Vergabe durch die Behörden betroffen waren. Zugangsbeschränkungen im Jemen führen dazu, dass humanitäre Organisationen Hilfsgüter, medizinisches Personal und lebenswichtige Versorgung nur verzögert oder gar nicht zu den betroffenen Bevölkerungsgruppen bringen können, wodurch Krankheiten, Mangelernährung und vermeidbare Todesfälle zunehmen (MSF, 2017, S. 4).

Gleichzeitig entstehen operationale Risiken, wenn eine grundlegende Infrastruktur fehlt, Logistiksysteme unzuverlässig sind oder lokale Märkte nicht mehr funktionieren. Im Osten der Demokratischen Republik Kongo etwa waren Organisationen wie World Vision und Oxfam mit wiederholten logistischen Ausfällen konfrontiert, weil Straßen unpassierbar waren, Lagerstrukturen fehlten und lokale Dienstleister unter den Bedingungen des bewaffneten Konflikts nicht mehr arbeitsfähig waren. Dies führte zu erheblichen Verzögerungen bei der Versorgung vertriebener Bevölkerungsgruppen (Munyaka & Yadavalli, 2021, S. 199 f.).

Schließlich erhöhen strukturelle Defizite auch rechtliche Risiken, etwa wenn unklare oder willkürlich durchgesetzte Rechtsnormen dazu führen, dass INGO Gefahr laufen, gegen lokale Gesetze oder internationale Standards zu verstoßen. Dies gilt insbesondere in autoritär regierten Kontexten, in denen Gesetze selektiv angewendet oder kurzfristig verändert werden (Deák, 2024, S. 152 f.).

Ein konkretes Beispiel stellt die sogenannte „Agentenverordnung“ in Russland dar, die zahlreiche internationale Organisationen ihre Aktivitäten massiv einzuschränken oder vollständig einzustellen (Zavyalova, 2025, S. 69 ff.).

Dynamische Krisenmechanismen und ihre Risikofolgen

Dynamische Mechanismen beziehen sich auf krisenhafte Entwicklungen, die sich in kurzer Zeit durch Machtverschiebungen oder Eskalation von Gewalt intensivieren. Solche Veränderungen destabilisieren selbst vermeintlich stabile Einsatzkontexte und erfordern von INGO eine hohe Anpassungsfähigkeit (Geremedhn & Gebrihet, 2024, S. 8).

Besonders deutlich treten in solchen Situationen Sicherheitsrisiken hervor. Wenn sich die militärische Kontrolle über ein Gebiet verschiebt oder neue Akteure in den Konflikt eingreifen, können Einsatzorte, die zuvor als operativ sicher galten, binnen weniger Tage unzugänglich werden (Stoddard et al., 2021, S. 8 f.). Während der Taliban-Offensive im Sommer 2021 mussten INGO Children zahlreiche Regionen in Afghanistan räumen, da sich die Sicherheitslage schneller verschlechterte, als Anpassungen im Risikomanagement möglich waren. Die Evakuierung internationalen Personals sowie die Übertragung von Aufgaben auf lokale Teams erfolgte unter extremem Zeitdruck (Sandvik et al., 2023, S. 5 ff.).

Gleichzeitig entstehen Reputationsrisiken, wenn das Handeln von INGO politisch instrumentalisiert oder falsch interpretiert wird. In konflikthaften Kontexten kann schon die Entscheidung, in einem bestimmten Gebiet tätig zu sein, als Unterstützung einer Konfliktpartei gedeutet werden (Hilhorst, 2018, S. 7 f.). Während des Syrien-Konflikts sah sich bspw. das International Committee of the Red Cross (ICRC) wiederholt dem Vorwurf ausgesetzt, aus regierungsgehaltenem Gebiet operiert zu haben, obwohl das ICRC auf strikte Neutralität bedacht war. Solche Wahrnehmungen können das Vertrauen in humanitäre Akteure vermindern, selbst wenn deren Mandat klar definiert ist (Maurer, 2017, S. 877 ff.).

Auch politische Risiken nehmen in dynamischen Krisensituationen zu. Instabile Machtverhältnisse führen häufig dazu, dass Regierungen, Milizen oder andere Konfliktparteien versuchen, den Handlungsspielraum humanitärer Organisationen zu begrenzen oder für eigene Zwecke zu

vereinnahmen. In Myanmar nach dem Militärputsch 2021 sah sich Ärzte ohne Grenzen mit den Anforderungen der Regierung konfrontiert Projekte wegen Regulierungs- und Sicherheitsbedenken auszusetzen. Als Folge dessen wurden Genehmigungen verweigert und Kliniken geschlossen. Die Organisation stand vor der Entscheidung, ob sie ihre Präsenz aufrechterhält oder sich zurückzieht und damit den Zugang zur notleidenden Bevölkerung verliert (Mahase, 2021).

Situative Krisenmechanismen und ihre Risikofolgen

Situative Mechanismen bezeichnen kurzfristige, oft externe Auslöser wie Attentate, Grenzschließungen oder Sanktionen. Ihre Wirkung ist oft abrupt, wodurch nur eine begrenzte Reaktionszeit für INGO zur Verfügung steht (Biersteker et al., 2021, S. 2 f.).

Diese Mechanismen wirken oft nicht isoliert, sondern betreffen mehrere Risikodimensionen gleichzeitig. Finanzielle Risiken entstehen etwa dann, wenn geopolitische Entscheidungen die Auszahlung zugesagter Fördermittel blockieren oder wenn plötzlich umfangreiche Mittel für Evakuierungen, Schutzmaßnahmen oder Nothilfeoperationen mobilisiert werden müssen (Cheeseman et al., 2024, S. 6 ff.). Nach dem russischen Einmarsch in die Ukraine 2022 mussten zahlreiche Organisationen, darunter das Norwegian Refugee Council, geplante Projekte in Nachbarländern umstrukturieren oder stoppen, weil Finanzmittel kurzfristig in die akute Krisenregion umgeleitet wurden. Gleichzeitig wurden neue Programme unter enormem Budgetdruck gestartet (NRC, 2023, S. 5 ff.).

Auch reputationsbezogene und rechtliche Risiken treten hier häufig gebündelt auf, insbesondere wenn Entscheidungen unter großem Zeitdruck getroffen werden müssen und nachträglich politisch oder medial problematisiert werden. In solchen Fällen können INGO aufgrund angeblicher Intransparenz, unangemessener Risikobereitschaft oder unklarer Kommunikation in die Kritik geraten (McDermott, 2025). Nach dem plötzlichen Ausbruch des bewaffneten Konflikts im Sudan im April 2023 wurde das World Food Programme (WFP) für die Aussetzung ihrer Aktivitäten in Khartum und anderen Teilen des Landes (World Food Programme, 2023) kritisiert. Die Maßnahme, die aufgrund akuter Sicherheitsbedenken und gezielter Angriffe auf humanitäres Personal notwendig war, wurde in sozialen Netzwerken als politisches Wegsehen oder unfaire Bevorzugung anderer Regionen interpretiert (Ali & Kleinfeld, 2025).

4.2. Strategisches Risikomanagement in humanitären Organisationen

Die dargestellten Risikotypen und ihre Entstehung im Kontext spezifischer Krisenmechanismen zeigen, dass humanitäres Handeln ohne systematisches Risikomanagement kaum möglich ist. Um ihrer Verantwortung gerecht zu werden, müssen INGO nicht nur auf akute Risiken

reagieren, sondern diese vorausschauend erkennen, bewerten und durch geeignete Maßnahmen minimieren können.

Risikomanagement beschreibt in diesem Zusammenhang einen strukturierten, kontinuierlichen Prozess, der darauf ausgerichtet ist, potenzielle Risiken systematisch zu identifizieren, zu analysieren, zu steuern und zu überwachen, um ihre humanitären Programme erfolgreich durchführen zu können (Romeike, 2018, S. 38).

Das Risikomanagement ist allerdings nicht gleichzusetzen mit dem Krisen- oder Sicherheitsmanagement. Sie sind eng miteinander verknüpft, verfolgen jedoch unterschiedliche Zielsetzungen und greifen in verschiedenen Phasen organisatorischen Handelns von INGO (Parsons et al., 2016, S. 2 f.).

Risikomanagement ist präventiv ausgerichtet. Es zielt darauf ab, potenzielle Gefahren frühzeitig zu identifizieren, ihre Eintrittswahrscheinlichkeit sowie Auswirkungen zu bewerten und geeignete Maßnahmen zum Risikoumgang zu entwickeln. Es findet kontinuierlich statt und ist strategisch im Organisationsalltag verankert (Hamsik et al., 2023, S. 27 f.).

Krisenmanagement hingegen greift erst dann, wenn ein unerwartetes Ereignis eingetreten ist, das den Normalbetrieb der INGO gefährdet. Es ist reaktiv und konzentriert sich auf kurzfristige Entscheidungen unter Zeitdruck. Ziel ist es, Schaden zu begrenzen und die Handlungsfähigkeit wiederherzustellen (Max, 2021, S. 2 f.).

Sicherheitsmanagement wiederum fokussiert sich auf die konkrete physische Sicherheit von Personal, Partnern und Infrastruktur unabhängig davon, ob eine Krise akut besteht. Es umfasst z. B. Sicherheitsbriefings, Notfallpläne, Evakuierungsrouten oder den Einsatz von Schutzpersonal.

Ohne ein effektives Risikomanagement entstehen operative Lücken beim Krisen- oder Sicherheitsmanagement, da das Risikomanagement die Grundlage schafft, auf der sowohl das Sicherheits- als auch Krisenmanagement aufbauen (Mizrak, 2024, S. 254 f.).

4.2.1. Relevanz und Zielsetzung für INGO zur Umsetzung des Risikomanagements

Die Relevanz eines kontextspezifischen Risikomanagements ergibt sich nicht nur aus der zunehmenden Gefährdungslage für Personal und Programmumsetzung, sondern auch aus dem wachsenden Erwartungsdruck durch Geberinstitutionen, politische Akteure und die Öffentlichkeit (Holmes et al., 2014, S. 32 ff.). INGO sollten nachweisen können, dass sie durch ihr Handeln Gefahren und Risiken nicht ignorieren, sondern aktiv bewerten, abwägen und im Rahmen strategischer Entscheidungsprozesse berücksichtigen. Ein professioneller Umgang mit

Unsicherheiten stärkt nicht nur die interne Steuerungsfähigkeit, sondern auch die externe Glaubwürdigkeit (UNDRR, 2021, S. 12 f.).

Ziel eines risikobewussten Vorgehens ist es jedoch nicht sämtliche Risiken zu vermeiden. Vielmehr geht es darum, Risiken frühzeitig zu identifizieren, ihre Dynamik im Kontext politischer Entwicklungen zu verstehen und sie mit dem eigenen Handlungsauftrag abzugleichen (UNDRR, 2021, S. 13).

In der privaten Marktwirtschaft, anders als bei der humanitären Tätigkeit, sind viele Unternehmen, insbesondere solche mit Börsennotierung oder globaler Geschäftstätigkeit, in vielen Staaten verpflichtet, ein strukturiertes Risikomanagement einzurichten und kontinuierlich weiterzuentwickeln (Mayienga et al., 2025, S. 1351 f.). Diese Verpflichtung beruht auf einer Kombination aus gesetzlichen Vorgaben wie § 91 Abs. 2 AktG (Deutschland), EU-CSR-Richtlinie (2014/95/EU) oder dem Sarbanes-Oxley Act (SOX, USA). Damit wird sichergestellt, dass Unternehmen nicht nur kurzfristig agieren, sondern im Sinne einer verantwortungsvollen Unternehmensführung auch langfristige Unsicherheiten vorausschauend berücksichtigen.

Diese rechtlichen Vorgaben stehen in engem Zusammenhang mit der zivilrechtlichen Haftung von Unternehmensleitungen, da sie dazu verpflichtet sind ihre Sorgfaltspflichten (bspw. nach § 93 Abs. 1 AktG; § 43 GmbHG) zu erfüllen. Wird ein erhebliches Risiko nicht erkannt oder nicht angemessen behandelt und entsteht daraus ein Schaden, kann dies zu einer zivilrechtlichen Haftung (§ 93 Abs. 2 AktG), strafrechtlichen Konsequenzen (§ 266 StGB) oder aufsichtsrechtliche Sanktionen (§ 36 KWG, Art. 18 Solvency II) führen. Ein funktionierendes Risikomanagementsystem dient somit auch der Absicherung der Führungsebene und ist ein wichtiges Instrument zur Haftungsvermeidung. Darüber hinaus fordern Kapitalmärkte und institutionelle Investoren zunehmend Transparenz im Umgang mit Risiken. Unternehmen müssen offenlegen, welchen Gefahren sie ausgesetzt sind und wie sie diesen systematisch begegnen. Dies gilt nicht nur für finanzielle Risiken, sondern auch für solche in den Bereichen Umwelt, Menschenrechte oder Unternehmensethik (Kim et al., 2019, S. 4902 f.).

Im Vergleich dazu zeigt sich in der internationalen humanitären Zusammenarbeit eine deutlich weniger verpflichtende Regelungslage. Zwar existieren freiwillige Standards und Empfehlungen, etwa durch die SPHERE-Richtlinien, die Core Humanitarian Standard Alliance oder den Inter-Agency Standing Committee der Vereinten Nationen, diese gelten jedoch nicht als verpflichtend und unterliegen keiner einheitlichen Prüfung oder Aufsicht (Deloffre, 2016, S. 725 f.). Geberinstitutionen wie ECHO, USAID oder das Auswärtige Amt fordern zunehmend Nachweise über Risikovorsorge und Sicherheitskonzepte, doch die konkrete Ausgestaltung bleibt

zumeist im Ermessen der jeweiligen INGO (Ortega-Rodríguez et al., 2020, S. 1 f.). Eine systematische, rechtlich verankerte Verpflichtung zur Einrichtung eines umfassenden Risikomanagements, wie sie in der Privatwirtschaft besteht, fehlt bislang.

Bemerkenswert ist diese Asymmetrie vor allem deshalb, weil humanitäre Organisationen meist in Regionen arbeiten, die von Instabilität, Gewalt, Katastrophen oder sozialen Spannungen geprägt sind. Sie tragen Verantwortung für das Wohl ihrer Mitarbeitenden, ihrer Partner und der betroffenen Bevölkerung (OCHA, 2025b), operieren aber in einem regulatorischen Rahmen, der ihnen im Umgang mit Risiken weitgehend Freiheit lässt. In der Praxis führt dies zu deutlichen Unterschieden in der Qualität, Tiefe und Nachvollziehbarkeit risikobezogener Prozesse. Während in kapitalmarktorientierten Unternehmen externe Prüfungen, standardisierte Berichte und klare Governance-Strukturen greifen (Alao et al., 2023, S. 92 f.), hängt das Risikomanagement in der humanitären Hilfe häufig vom Selbstverständnis und den Ressourcen der jeweiligen INGO ab (Deloffre, 2016, S. 726 f.).

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass regulatorische Schwächen bestehen, die sowohl die interne Steuerungsfähigkeit als auch die externe Legitimität humanitärer Organisationen beeinträchtigen können. Ohne klare Anforderungen an die Risikoerfassung, -bewertung und -steuerung bleiben Lücken bestehen, die im Ernstfall zu unzureichendem Schutz, eingeschränkter Handlungsfähigkeit oder Reputationsverlust führen können.

4.2.2. Grundelemente des Risikomanagements

Risikoidentifikation

Die Risikoidentifikation bildet den Ausgangspunkt des gesamten Risikomanagementprozesses. Sie zielt darauf ab, potenzielle Gefahren frühzeitig zu erkennen, die das Erreichen organisationaler Ziele, die Umsetzung strategischer Vorhaben oder das Wohl der Mitarbeitenden beeinträchtigen könnten. Dabei geht es nicht nur um die bloße Erfassung einzelner Risiken, sondern um die Entwicklung eines systematischen Verständnisses für alle relevanten Einflussfaktoren, die den stabilen Betrieb gefährden können (Hopkin, 2018, S. 62 ff.).

Die Identifikation erfolgt dabei nicht nach einem festen Schema, sondern ist an die jeweiligen Anforderungen und Komplexitätsgrade der Risikoumgebung angepasst. Dabei werden unterschiedliche Methoden wie Interviews mit Schlüsselpersonen, strukturierte Workshops, interne Audits, Dokumentenanalysen, Checklisten oder Brainstorming eingesetzt. Welche Methode gewählt wird, hängt maßgeblich vom verfügbaren Wissen, der Beteiligung relevanter Akteure und der realistischen Einschätzbarkeit der Risiken ab (Wolke, 2016, S. 351).

Risikobewertung

Im Anschluss an die Identifikation folgt die Risikoanalyse. Sie vertieft das Verständnis für die erfassten Risiken und bildet damit die Grundlage für fundierte Bewertungen und strategische Entscheidungen im weiteren Verlauf des Risikomanagements. Ziel ist es nicht nur potenzielle Bedrohungen zu benennen, sondern ihre Ursachen, Eintrittsbedingungen und potenziellen Auswirkungen systematisch zu erfassen ((Hunziker & Meissner, 2017, S. 42 f.).

Zunächst rückt die Frage in den Fokus, wodurch ein Risiko überhaupt ausgelöst wird. Dabei werden interne wie externe Einflussfaktoren betrachtet, die das Eintreten eines Risikos wahrscheinlicher machen. Dazu zählen etwa strukturelle Schwächen, unklare Verantwortlichkeiten, technologische Abhängigkeiten, fehleranfällige Abläufe, menschliches Versagen oder politische und regulatorische Rahmenbedingungen (Andersen & Schröder, 2010, S. 42). Besonders in komplexen Organisationen ist es zudem notwendig mögliche Wechselwirkungen zu ihrer Handlungsumgebung zu erkennen, da Risiken selten isoliert auftreten. Einzelne Gefährdungen können sich gegenseitig verstärken, in Kettenreaktionen münden oder bestehende Schwachstellen weiter verschärfen (Hopkin, 2018, S. 63).

Um Risiken vergleichbar und priorisierbar zu machen, wird in vielen Organisationen eine Risikomatrix genutzt. Sie kombiniert Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe in einer grafischen Darstellung und ermöglicht eine Einteilung in Kategorien wie niedrig, mittel oder hoch. Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, dass zukünftige Entwicklungen sich nicht exakt vorhersagen lassen, sodass Risikoeinschätzungen immer auch auf Annahmen beruhen (Pascarella et al., 2021, S. 2898 f.).

Risikosteuerung

Bei der Risikosteuerung geht es darum, auf Grundlage der vorliegenden Erkenntnisse konkrete Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, um mit den erkannten Risiken angemessen umzugehen. Ziel ist es, die identifizierten Risiken gezielt zu beeinflussen, indem ihre Eintrittswahrscheinlichkeit verringert, ihre Auswirkungen abgemildert oder im Idealfall vollständig ausgeschlossen werden (Hunziker & Meissner, 2017, S. 49). Die Risikosteuerung verbindet damit analytisches Wissen mit praktischem Handeln und ist entscheidend für die Wirksamkeit des gesamten Risikomanagementsystems.

Grundsätzlich lassen sich zur Steuerung von Risiken die Strategien (1) Vermeidung, (2) Reduktion, (3) Übertragung und (4) Akzeptanz unterscheiden.

Die (1) Vermeidung zielt darauf ab, bestimmte Risiken gar nicht erst entstehen zu lassen. Dies kann zum Beispiel durch die Veränderung geplanter Aktivitäten, den Rückzug aus besonders risikobehafteten Umgebungen oder durch die bewusste Nichtaufnahme riskanter Geschäftsbeziehungen erfolgen (Wolke, 2016, S. 94). Eine Vermeidung ist in der Regel nur dann sinnvoll, wenn das Risiko besonders hoch bewertet wird und keine angemessenen Kompensationsmaßnahmen möglich sind (Pascarella et al., 2021, S. 2898).

Bei der (2) Risikoreduktion werden gezielte Maßnahmen ergriffen, um entweder die Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts oder die Schwere der potenziellen Auswirkungen zu verringern. Dies kann durch technische Schutzvorrichtungen, organisatorische Vorkehrungen, Schulungen, Prozessverbesserungen oder Frühwarnsysteme geschehen. Reduktionsmaßnahmen sind oft mit Kosten verbunden, bieten jedoch die Möglichkeit auch in risikobehafteten Situationen handlungsfähig zu bleiben (HM Treasury, 2023, S. 23).

Die (3) Übertragung eines Risikos bedeutet, dass die Organisation das Risiko bewusst an Dritte abgibt. Dies geschieht beispielsweise durch den Abschluss von Versicherungen, durch vertragliche Regelungen mit Partnern oder durch die Auslagerung risikobehafteter Aktivitäten an externe Dienstleister. Eine Übertragung kann das Risiko reduzieren, entbindet die Organisation jedoch nicht vollständig von der Verantwortung. Sie setzt zudem voraus, dass geeignete Partner verfügbar sind und die Risiken vertraglich klar geregelt werden können (Niehaus, 2016, S. 161).

Die vierte Option ist die (4) Akzeptanz eines Risikos. Sie wird dann in Betracht gezogen, wenn das Risiko zwar bekannt ist, aber als tragbar eingeschätzt wird oder wenn keine realistischen Steuerungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Akzeptanz bedeutet nicht Gleichgültigkeit, sondern setzt eine bewusste Entscheidung voraus, die in der Regel mit begleitenden Maßnahmen wie Notfallplänen oder Risikovorsorge verbunden ist. Organisationen sollten in solchen Fällen genau dokumentieren, auf welcher Grundlage die Entscheidung zur Akzeptanz getroffen wurde (Pascarella et al., 2021, S. 2907).

In der Praxis werden oft mehrere Strategien kombiniert, um komplexen Risiken angemessen zu begegnen. So kann beispielsweise ein Teilrisiko reduziert, ein anderer Teil übertragen und der verbleibende Rest akzeptiert werden (Hunziker & Meissner, 2017, S. 51).

Risiküberwachung

Da das Risikomanagementsystem allerdings nicht als einmalige Maßnahme, sondern als zyklischer und lernorientierter Prozess zu verstehen ist, ist die kontinuierliche Überwachung

bestehender Risiken und der eingesetzten Steuerungsmaßnahmen essenziell (Hunziker & Meissner, 2017, S. 2).

Im Zentrum der Überwachung steht die regelmäßige Kontrolle der Risikolage. Risiken verändern sich über die Zeit. Neue Risiken können hinzukommen, bereits identifizierte sich verschärfen oder entschärfen. Auch Maßnahmen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt als ausreichend galten, können ihre Wirksamkeit verlieren oder ungewollte Nebenwirkungen entfalten. Daher ist es notwendig in festgelegten Intervallen zu überprüfen, ob Bewertungen noch zutreffen und ob getroffene Maßnahmen weiterhin angemessen sind (Wolke, 2016, S. 105).

Ein weiterer Bestandteil der Überwachung ist das Risikoreporting. Es stellt sicher, dass relevante Informationen an die zuständigen Stellen innerhalb der Organisation kommuniziert werden. Dabei ist nicht nur die Erfassung aktueller Risiken wichtig, sondern auch die Berichterstattung über bereits eingetretene Ereignisse, über erkannte Schwachstellen im System und über Verbesserungsbedarfe. Eine offene und sachliche Kommunikation über Risiken setzt eine Unternehmenskultur voraus, die Fehler nicht tabuisiert, sondern als Lerngelegenheiten betrachtet (HM Treasury, 2023, S. 23 f.).

4.2.3. Grenzen standardisierter Ansätze

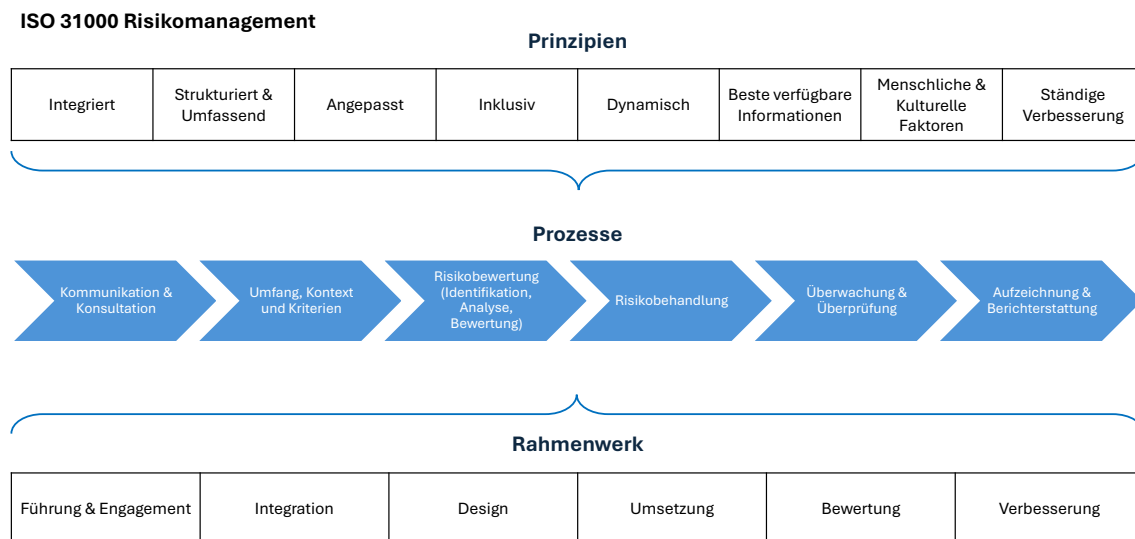
Die dargestellten Schritte des Risikomanagements bilden den Kern eines systematischen Umgangs mit Risiken in Organisationen. Ihre Umsetzung orientiert sich in vielen Fällen an etablierten Standards wie die SPHERE-Richtlinien, Core Humanitarian Standard Alliance oder Inter-Agency Standing Committee der Vereinten Nationen, die das Vorgehen strukturieren, vereinheitlichen und international vergleichbar machen (Deloffre, 2016, S. 725 f.).

Die internationale Norm ISO 31000:2018 bietet ein international gültiges, umfassendes Rahmenwerk für das Risikomanagement in Organisationen aller Art und Größe. Sie wurde vom Technischen Komitee ISO/TC 262 'Risikomanagement' erarbeitet und stellt eine überarbeitete Fassung der erstmals 2009 veröffentlichten Norm dar. Ziel der ISO 31000:2018 ist es Organisationen bei der Entwicklung, Umsetzung und kontinuierlichen Verbesserung eines effektiven Risikomanagementsystems zu unterstützen, das auf den Schutz und die Schaffung von organisatorischem Wert ausgerichtet ist ((BSI Standards Limited, 2018, S. 1).

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht den Aufbau des Risikomanagementsystems nach ISO 31000:2018 in drei Ebenen: Prinzipien, Prozesse und Rahmenwerk. Die Darstellung verdeutlicht, wie Leitlinien (oben), konkrete Prozessschritte (Mitte) und organisatorische

Voraussetzungen (unten) zusammenwirken, um ein wirksames Risikomanagementsystem zu ermöglichen.

Abbildung 1: Inhaltlicher Aufbau der Norm ISO 31000



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von BSI Standards Limited, 2018.

Im Zentrum der Abbildung 1 „Inhaltlicher Aufbau der Norm ISO 31000“ steht ein prozessualer Ablauf, der die operative Umsetzung des Risikomanagements beschreibt. Dieser beginnt mit Kommunikation und Konsultation, um relevante Perspektiven frühzeitig einzubinden. Darauf folgt die Festlegung von Umfang, Kontext und Kriterien, die als analytische Ausgangsbasis dienen. Die anschließende Risikobewertung untergliedert sich in die Phasen der Identifikation, Analyse und Bewertung von Risiken. Darauf folgt die Risikobehandlung, bei der geeignete Maßnahmen zur Risikominderung geplant und umgesetzt werden. Die nachgelagerte Überwachung und Überprüfung dient der kontinuierlichen Anpassung an veränderte Bedingungen, während die abschließende Aufzeichnung und Berichterstattung Transparenz und Nachvollziehbarkeit sicherstellt (BSI Standards Limited, 2018, S. 5 ff.).

Die Prinzipien bilden das Fundament des Risikomanagementmodell nach ISO 31000:2018 und definieren die Voraussetzungen und Attribute für ein wirksames Risikomanagementsystem (Hunziker & Meissner, 2017, S. 7 ff.). Sie legen unter anderem fest, dass Risikomanagement in alle organisatorischen Prozesse integriert, strukturiert, dynamisch, inklusiv und auf den besten verfügbaren Informationen beruhen soll. Diese Grundsätze sollen sicherstellen, dass Risiken nicht isoliert, sondern als integraler Bestandteil strategischer Entscheidungsprozesse verstanden und behandelt werden.

Das Risikomanagementrahmenwerk stellt sicher, dass das Risikomanagement systematisch in die Governance-, Management- und Entscheidungsstrukturen der Organisation eingebettet

wird. Nur durch klare Verantwortlichkeiten, ausreichende Ressourcen und die Verankerung in der strategischen Steuerung kann das Risikomanagement effektiv in die Organisation integriert werden (BSI Standards Limited, 2018, S. 5 ff.). Elemente wie Führung und Engagement, Integration, Design, Umsetzung sowie Bewertung und Verbesserung bilden dabei die strukturelle Grundlage für die Umsetzung der Risikomanagementprozesse.

Normen und Standards wie die ISO 31000: 2018 Risikomanagement stoßen allerdings in politisch instabilen Kontexten jedoch an ihre Grenzen. Ihre Annahmen beruhen häufig auf einer gewissen Grundstabilität, etwa hinsichtlich verfügbarer Daten, institutioneller Verlässlichkeit oder prognostizierbarer Dynamiken. Gerade diese Voraussetzungen sind in fragilen Staaten oft nicht gegeben.

In Krisenregionen verändert sich die Lage mitunter täglich, wodurch standardisierte Instrumente an Aussagekraft verlieren (Missoni & Alesani, 2024, S. 9).

4.3. Herausforderungen für INGO in der Umsetzung des Risikomanagements

Eine differenzierte Betrachtung der zentralen Herausforderungen auf interner und externer Ebene sowie der kontextspezifischen Bedingungen zeigt, in welchen Bereichen bestehende Risikomodelle an Wirksamkeit verlieren und welche strukturellen, kulturellen oder prozessualen Anpassungen notwendig wären, um ihre Effektivität unter volatilen Bedingungen zu sichern.

4.3.1. Interne Herausforderungen für INGO

Die Umsetzung eines wirksamen strategischen Risikomanagements scheitert in vielen INGO bereits an internen Voraussetzungen. Organisationale Strukturen, Führungskulturen und Steuerungsmechanismen sind häufig nicht auf die Anforderungen politischer Krisenkontexte ausgerichtet. Der Druck zur „Upward Accountability“, also die Rechenschaft gegenüber Gebern durch Standardisierung, steht dem Bedürfnis nach Flexibilität gegenüber, die erforderlich ist, um den Bedürfnissen der Begünstigten vor Ort gerecht zu werden (sogenannte „Downward Accountability“). Diese internen Bedingungen wirken sich direkt auf die Risikoerkennung, -bewertung und -steuerung aus – und können die operative Reaktionsfähigkeit erheblich einschränken (Heyse et al., 2021, S. 325 f.).

In INGO bestehen Spannungen zwischen den strategischen Ebenen in der Zentrale und den operativen Strukturen im Feld bzgl. Risikowahrnehmung und -umgang. Während die Organisationsleitung Entscheidungen über Schutzmaßnahmen, Projektanpassungen oder Verhandlungen treffen, liegt das aktuelle Wissen über Bedrohungslagen, lokale Dynamiken und situative Risiken bei den Feldteams vor Ort (Schneiker, 2018, S. 110). Diese Asymmetrie führt dazu,

dass Risikoeinschätzungen und Handlungsentscheidungen häufig nicht aufeinander abgestimmt sind. Lokale Mitarbeitende registrieren Veränderungen in der Sicherheitslage oft frühzeitig. Sie besitzen aufgrund ihrer Akzeptanz bei der Bevölkerung und ihrer umfassenden Kenntnisse der lokalen Gegebenheiten eine besondere Bedeutung für die Umsetzung von Hilfsmaßnahmen, insbesondere in Gebieten, die für internationale Helfer aus Sicherheitsgründen nicht mehr zugänglich sind (Heuser & Abdelaleem, 2021, S. 243). Allerdings gelangen solche Hinweise nur verzögert oder gefiltert an die Entscheidungsebene, da standardisierte Lageberichte, wie sie die ISO 31000: 2018 vorschlägt, selten Raum für informelle Beobachtungen oder Unsicherheiten lassen (Guidero, 2022, S. 163 f.). Standardisierte Berichte zwingen dazu, komplexe, oft widersprüchliche Situationen auf wenige Kategorien oder Skalen herunterzubrechen (z. B. „Sicherheitslage: mittel“, „Zugang: eingeschränkt“). Wodurch Nuancen, Unsicherheiten und Kontextwissen verloren gehen, obwohl gerade diese in instabilen Lagen entscheidend wären. Wenn die Organisationsleitung dann auf Basis formaler Dokumente entscheidet, kann es zu Fehleinschätzungen und somit zu einer Diskrepanz zwischen Risikowahrnehmung und Risikosteuerung kommen, die die Reaktionsfähigkeit der Organisation mindert (Hunziker & Meissner, 2017, S. 45 ff.).

Crawford & Jabbour (2024) kritisieren zudem in diesem Zusammenhang, dass viele INGO über nicht mal ein abgestimmtes Verfahren zur Entscheidungsfindung unter Risiko besitzen. Stattdessen dominieren individuelle Einschätzungen oder Erfahrungswerte einzelner Personen. In komplexen politischen Lagen erhöht das nicht nur die Fehleranfälligkeit, sondern schwächt auch das Vertrauen zwischen den Ebenen (Crawford & Jabbour, 2024, S. 111).

Die fehlenden Verfahren zur Entscheidungsfindung entstehen bei INGO, dadurch, dass das Risikomanagement nicht als integraler Bestandteil strategischer Planung verstanden, sondern als ergänzende oder nachgeordnete Funktion (Hunziker & Meissner, 2017, S. 55 f.). In der Praxis herrscht ein projektorientiertes Denken, bei dem zeitliche Vorgaben und Budgetpläne Vorrang gegenüber risikobezogenen Abwägungen erhalten. Risiken werden, wenn sie dokumentiert werden, nicht systematisch in Entscheidungsprozesse eingebunden (RMA Risk Management & Rating Association e.V., 2022, S. 19 f.). Insbesondere bei der Planung und Umsetzung unter Zeitdruck wird Risikomanagement oft als Hürde empfunden, die die Handlungsfähigkeit einschränkt. Statt Risiken aktiv zu steuern, werden sie formalisiert abgearbeitet, etwa durch standardisierte Risikoformulare, ohne dass daraus konkrete Anpassungen im Projektverlauf folgen. Die mangelnde Risikokultur führt somit zu systematischen Schwächen bei der Umsetzung des Risikomanagements auf allen Prozessebenen (Heuser & Abdelaleem, 2021, S. 258).

Doch selbst wenn ein Bewusstsein über die Wichtigkeit des Risikomanagements vorhanden ist, hindert ein Ressourcenproblem die INGO bei der effektiven Umsetzung. Es fehlen personelle, technische oder finanzielle Voraussetzungen, um das Risikomanagement systematisch und kontinuierlich umzusetzen (Bourgeois et al., 2024, S. 788 f.). Besonders kleinere Organisationen sind hiervon betroffen, da spezialisierte Kompetenzen für Risikoanalysen oder eigene Fachabteilungen häufig nicht existieren, ebenso fehlen digitale Systeme zur Risikobewertung oder zur frühzeitigen Erkennung kritischer Entwicklungen (Heuser & Abdelaleem, 2018, S. 17 f.). Hunziker & Meissner (2017) weisen darauf hin, dass Risikomanagement in vielen Organisationen weder personell ausreichend besetzt noch fachlich tief genug verankert ist. Häufig sei die Verantwortung für sicherheitsrelevante Entscheidungen auf mehrere Abteilungen verteilt, ohne dass zentrale Zuständigkeiten klar definiert sind (Hunziker & Meissner, 2017, S. 32). Allerdings bleibt dadurch für eine vertiefte Analyse weder Zeit noch methodisches Know-how und das Risiko wird unter diesen Bedingungen nicht proaktiv gesteuert, sondern neben anderen Aufgaben mitbearbeitet. Hinzu kommen fehlende Schulungen, unklare Zuständigkeiten und chronische Arbeitsüberlastung. In solchen Strukturen besteht das Risiko, dass Bedrohungslagen falsch eingeschätzt oder nur oberflächlich adressiert werden. Maßnahmen bleiben dann reaktiv, statt strategisch vorausschauend geplant zu sein (Romeike, 2018, S. 63 ff.).

4.3.2. Externe Herausforderungen für INGO

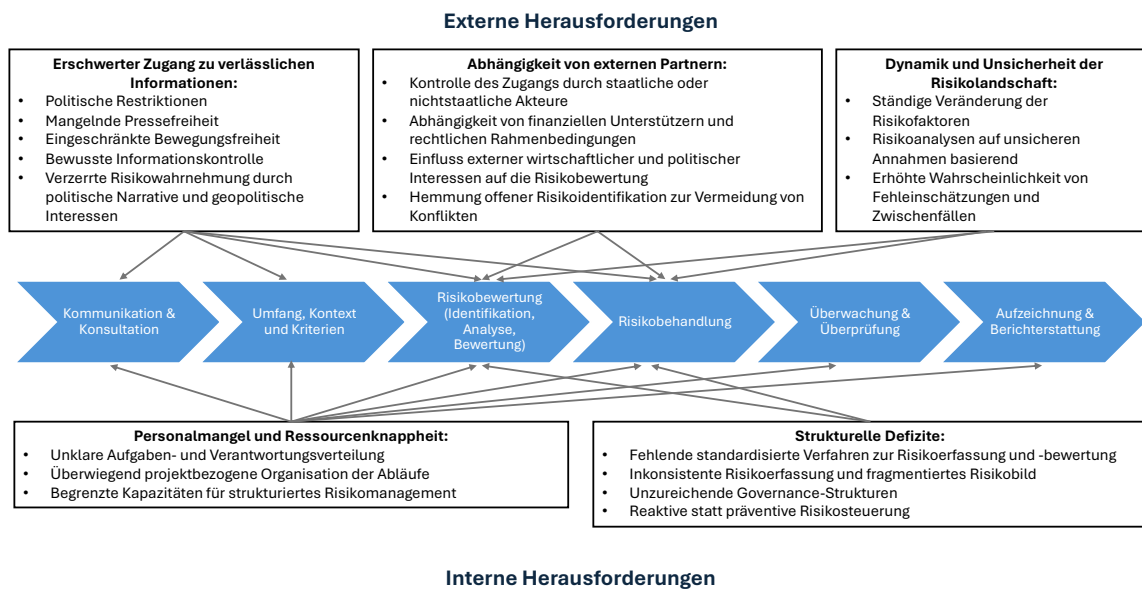
Risikomanagement in INGO wird nicht nur durch interne Strukturen, sondern maßgeblich durch externe Bedingungen begrenzt. In politischen Krisenkontexten wirken volatile Machtverhältnisse, rechtliche Restriktionen und sicherheitsbezogene Unsicherheiten direkt auf die Möglichkeit ein, Risiken zu identifizieren, zu bewerten und operativ zu steuern (Guidero, 2022, S. 162).

In politisch Krisenkontexten werden schlecht prognostizierbare Machtverschiebungen zur Realität. Für das Risikomanagement bedeutet dies, dass selbst kurzfristige Einschätzungen zu Sicherheitslagen, Zugangsmöglichkeiten oder operativer Machbarkeit schnell überholt sein können (Guidero, 2022, S. 176). Risiken, die frühzeitig erkannt wurden, verlieren ihre Relevanz, während neue Bedrohungslagen entstehen, die nicht im bisherigen Szenario vorgesehen waren. Unter solchen Bedingungen gelingt es INGO häufig nicht Risiken strategisch zu antizipieren oder in Entscheidungsprozesse einzubetten. Statt vorausschauender Steuerung werden Maßnahmen unter hohem Zeitdruck angepasst, Personal und Ressourcen kurzfristig umdisponiert oder Programme ungeplant verändert (Heuser & Abdelaleem, 2021, S. 333).

Zudem sind verlässliche Informationen eine zentrale Voraussetzung für jede fundierte Risikoanalyse. INGO kommt eine wichtige Rolle zu, die Sammlung verlässlicher Daten für fundierte Entscheidungen zu organisieren, insbesondere in Ländern, in denen solche Informationen oftmals nicht existieren (Heuser & Abdelaleem, 2021, S. 7). Jaspars (2023) hebt hervor, dass in Krisenkontexten Risiken nicht nur schwer zu identifizieren sind, sondern häufig gezielt verschleiert oder manipuliert werden. Der Zugang zu Informationen wird politisch kontrolliert, kritische Daten bleiben unzugänglich oder erreichen Organisationen nur in verzerrter Form. Dies betrifft insbesondere Informationen über lokale Akteure, Sicherheitslagen oder bevorstehende Eskalationen (Jaspars et al., 2023, S. 7). Die daraus resultierenden Unsicherheiten mindern die Aussagekraft von Risikoanalysen und die Qualität der Risikoanalysen sinkt dementsprechend, da Entwicklungen zu spät erkannt, Gefährdungslagen unterschätzt oder falsch eingeordnet werden (Pursiainen, 2018, S. 99). Humanitarian Outcomes beschreibt zudem die Schwierigkeit, verlässliche Informationen überhaupt zu beschaffen, da die Bewegungsfreiheit oft eingeschränkt ist und lokale Partner nicht immer bereit oder in der Lage sind, kritische Informationen offen zu kommunizieren (GISF & Humanitarian Outcomes, 2024, S. 9).

Außerdem sind viele INGO an projektgebundene Finanzierungsmodelle gebunden, die mit engen Berichtspflichten und klar definierten Zielvorgaben verknüpft sind. In politisch instabilen Kontexten führt dies häufig zu Zielkonflikten und risikobasierte Entscheidungen wie ein temporärer Rückzug, ein Projektstopp oder die Umplanung operativer Maßnahmen können mit den Erwartungen der Geber nicht vereinbar sein (Heyse et al., 2021, S. 324 f.). Insbesondere in eskalierenden Krisenlagen erfordert die objektive Risikolage Anpassung. Allerdings kann eine wahrheitsgemäße Berichtserstattung zu finanziellen Konsequenzen wie den Verlust von Mitteln oder die Gefährdung künftiger Förderbeziehungen führen. Das Risikomanagement wird so zur Rechtfertigungsstrategie. Entscheidungen werden nicht primär auf Basis aktueller Gefährdungslagen getroffen, sondern unter dem Druck, Berichtspflichten zu erfüllen und Projektziele formell einzuhalten (Romeike, 2018, S. 177 f.).

Abbildung 2: Interne und externe Herausforderungen für INGO bei der Umsetzung des Risikomanagements in eskalierenden politischen Krisenregionen



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Abbildung 2 „Interne und externe Herausforderungen für INGO bei der Umsetzung des Risikomanagements in eskalierenden politischen Krisenregionen“ macht sichtbar, an welchen Stellen die in ISO 31000 vorgesehenen Risikomanagementprozesse durch konkrete Herausforderungen innerhalb und außerhalb der Organisation beeinflusst oder behindert werden. Das Modell veranschaulicht sowohl interne strukturelle Defizite, etwa fehlende Standardverfahren, Personalmangel oder fragmentierte Zuständigkeiten, als auch externe Kontextfaktoren, die sich der organisationalen Kontrolle weitgehend entziehen. Dazu zählen der erschwerte Zugang zu verlässlichen Informationen, die Abhängigkeit von externen Partnern oder die hohe Unsicherheit in dynamischen Risikolandschaften.

Auf Prozessebene wird deutlich, dass alle Schritte von der Kommunikation über die Bewertung bis zur Berichterstattung des idealtypischen Risikomanagementzyklus durch diese Herausforderungen beeinflusst werden können. So wird bspw. die Risikoidentifikation durch politisch motivierte Informationskontrolle erschwert, während in der Kommunikation und Konsultation fehlende interne Abstimmungen und externe Partnerabhängigkeiten zu Verzögerungen oder Verzerrungen führen können. Auch in der Risikobehandlung zeigt sich, dass operative Reaktionen oft nicht auf systematischen Bewertungen beruhen, sondern unter Zeitdruck und mit begrenzten Ressourcen erfolgen.

Die Darstellung macht deutlich, dass ein effektives Risikomanagement nicht allein durch das Befolgen der Prozessschritte gewährleistet ist, sondern maßgeblich von den strukturellen und kontextuellen Rahmenbedingungen abhängt, unter denen diese Prozesse realisiert werden.

4.4. Kontextspezifische Anforderungen an ein wirksames Risikomanagement

Die Auseinandersetzung mit den Herausforderungen bei der Umsetzung des Risikomanagements für INGO legt offen, dass ein effektives Modell für politisch instabile Regionen weit mehr leisten muss als die Erfüllung standardisierter Prozesse. Vielmehr erfordert es ein dynamisches, adaptives Verständnis, das kontextspezifische Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit anerkennt. Ziel sollte ein Modell sein, das sowohl flexibel als auch systematisch anwendbar ist und INGO befähigt, Risiken frühzeitig zu erkennen, reflektiert zu bewerten und wirksam zu steuern (Yusoff & Yusoff, 2022, S. 2 f.).

Aus der Literatur zu Herausforderungen von INGO im Umgang mit Risiken und aktuellen Praxisleitlinien lassen die zentralen Elemente Partizipation, Anpassungsfähigkeit, Dezentralität, Ressourcenverfügbarkeit und das Vorhandensein eines Frühwarnsystems ableiten, die ein solches Modell auf Prozessebene enthalten sollte.

4.4.1. Partizipation

In dynamischen, politischen Krisenkontexten bildet Partizipation eine strukturelle Notwendigkeit für ihre Wirksamkeit. Im Zentrum steht dabei die Erkenntnis, dass viele Risiken nicht ausschließlich durch objektive Indikatoren erfasst werden können, sondern nur in Verbindung mit lokalem Erfahrungswissen sichtbar werden (Apollo & Mbah, 2022, S. 2). Ohne partizipative Verfahren mit dem Feldteam oder lokalen Akteur*innen wird dies nicht ausreichend systematisch erschlossen (Babister, 2020, S. 113 ff.). Laut de Geoffroy und Grünewald (2017) stellt die bewusste Einbindung lokaler Akteur*innen in unsicheren Einsatzgebieten einen realistischen Weg dar, um Frühindikatoren für sich abzeichnende Bedrohungen frühzeitig zu erfassen (de Geoffroy & Grünewald, 2017, S. 14). Ähnlich argumentiert Turner et al. (2024), der in seiner Kritik betont, dass ausländische Organisationen häufig übersehen, welche Risiken für lokale Akteur*innen relevant sind, weil sie deren Wahrnehmung nicht ausreichend einbeziehen (Turner et al., 2024, S. 3 f.).

Partizipation verbessert nicht nur die Qualität der Risikoidentifikation, sondern auch die Robustheit der Bewertung (Clark-Ginsberg et al., 2020, S. 2 ff.). In einer Vergleichsstudie zur Risikokommunikation in der humanitären Hilfe kommt Bhandari et al. (2025) zu dem Schluss, dass dialogische Verfahren im Vergleich zu Top-down-Analysen zu differenzierteren Risikoeinschätzungen führen. Dies liegt auch daran, dass sich Risiken je nach Position, Erfahrungen

und Verantwortungsbereich unterschiedlich gewichtet werden. Ohne Beteiligung bleiben solche Unterschiede unsichtbar und führen zu Fehlannahmen (Bhandari et al., 2025, S. 2). Gaillard und Mercer (2013) betonen zudem, dass Risikomanagementsysteme nur dann erfolgreich sind, wenn sie lokale Sichtweisen nicht nur berücksichtigen, sondern institutionell in Entscheidungsprozesse integrieren (Gaillard & Mercer, 2013, S. 95 ff.).

Auch auf prozessualer Ebene ist Partizipation ein stabilisierender Faktor. Organisationen, die Risiken gemeinsam mit Mitarbeitenden, lokalen Partnern und betroffenen Gruppen bearbeiten, berichten, laut Campbell & Miranda Morel (2017), von höherer Maßnahmentreue, schnellerer Umsetzung und geringeren Hürden im Entscheidungsprozess (Campbell & Miranda Morel, 2017, S. 17). Eine Meta-Analyse der OECD (2012) belegt ebenfalls, dass Programme mit partizipativer Risikosteuerung signifikant seltener unterbrochen oder abgebrochen werden als solche mit rein zentralisierten Steuerungsverfahren (Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2012, S. 86 ff.).

Partizipation unterstützt schließlich auch die Fähigkeit zur organisationalen Selbstkorrektur. Rückmeldungen aus dem Alltag der Programme, Hinweise auf unbeabsichtigte Wirkungen oder sich wandelnde Kontextbedingungen lassen sich nur dann in den Risikoprozess integrieren, wenn systematisch danach gefragt wird (Wang PhD et al., 2018, S. 210 ff.). Deubelli & Mechler (2021) bezeichnen diese Fähigkeit zur responsiven Umsteuerung als “transformative resilience“. Also einem Konzept, das partizipative Prozesse zur Grundlage organisationalen Lernens macht (Deubelli & Mechler, 2021, S. 7).

4.4.2. Anpassungsfähigkeit

Anpassungsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit eines Systems, auf neue Informationen, veränderte Bedingungen oder unvorhergesehene Entwicklungen nicht nur zu reagieren, sondern diese aktiv in seine Prozesse und Strukturen zu integrieren. Starre Systeme, die auf festen Abläufen und selten überprüften Annahmen beruhen, geraten in unvorhersehbaren Krisenkontexten schnell an ihre Grenzen (Folke et al., 2010, S. 4 ff.).

Aus organisationssoziologischer Perspektive wird Anpassungsfähigkeit als eine Form der Reaktionsintelligenz beschrieben, die zwischen Umweltveränderung und institutioneller Flexibilität vermittelt (Vogus & Sutcliffe, 2007, S. 3418 f.). In risikobehafteten Kontexten reicht es demnach nicht aus, Bedrohungen zu erkennen. Organisationen müssen in der Lage sein ihre Prozesse so zu verändern, dass neue Anforderungen proaktiv und kohärent aufgenommen werden können.

Teece et al. (2016) argumentieren, dass Organisationen, die langfristig in unsicheren Kontexten überleben, nicht nur durch ihre Resilienz, sondern durch ihre Wandlungsfähigkeit gekennzeichnet sind. Anpassungsfähigkeit zeigt sich dabei nicht nur in der Reaktion auf akute Risiken, sondern vor allem in der Fähigkeit, schwache Signale zu deuten, Hypothesen zu revidieren und Maßnahmen ohne Reputationsverlust umzusteuern. Dies gelingt nur, wenn Anpassung nicht als Scheitern, sondern als Ausdruck professioneller Steuerung verstanden wird (Teece et al., 2016, S. 15 ff.).

Neben ihren methodischen Effekten hat Anpassungsfähigkeit auch eine kulturelle Wirkung. Organisationen, die Anpassung ermöglichen, signalisieren Vertrauen in das Urteil ihrer Mitarbeitenden und fördern reflexives Denken (Cedergren & Hassel, 2024, S. 2 ff.). In einer vergleichenden Feldstudie zu humanitärem Lernen kommt Ramalingam (2013) zu dem Schluss, dass Anpassungsfähigkeit weniger eine technische, sondern vor allem eine kulturelle Frage ist. Organisationen, die Fehler sanktionieren und Veränderung als Bedrohung verstehen, schaffen keine lernfähigen Systeme (Ramalingam & Ramalingam, 2013, S. 245 ff.).

4.4.3. Dezentralität

Ein dynamisches Risikomanagementmodell erfordert eine iterative Steuerungslogik, die sich nicht an festen Plänen, sondern an Zyklen des Lernens und der strategischen Rückkopplung orientiert. Iterative Steuerung bedeutet, dass Entscheidungen nicht als abschließende Maßnahmen, sondern als vorläufige Hypothesen verstanden werden. Diese Hypothesen werden durch Beobachtung, Rückmeldung und Kontextveränderung kontinuierlich überprüft und angepasst (Fierro et al., 2017, S. 7 f.). Auqui-Caceres & Furlan (2023) haben diesen Mechanismus als “double-loop learning“ beschrieben. Anstatt nur Maßnahmen zu korrigieren, wird auch die Logik hinter den Entscheidungen überprüft (Auqui-Caceres & Furlan, 2023, S. 742 f.).

Diese Form der Steuerung ist für den Umgang mit Unvorhersehbarkeit besonders geeignet, da sie nicht auf exakte Vorhersagbarkeit angewiesen ist, sondern mit Unsicherheit operiert (Mowles, 2015, S. 60). In ihrer Analyse adaptiver Strategien betonen Andrews et al. (2017), dass gerade in fragilen Kontexten die Wirksamkeit von Programmen davon abhängt, ob sie iterativ geführt werden und auf veränderte Bedingungen flexibel reagieren können. Der Erfolg liegt nicht in der exakten Zielerreichung, sondern in der Fähigkeit, auf dem Weg dahin neue Informationen aufzunehmen und zu integrieren (Andrews et al., 2017, S. 212).

Doch die Wirkung einer iterativen und dezentralen Steuerung entsteht in der Verknüpfung mit strategischen Entscheidungsprozessen. Dafür müssen Informationen aus dem Risikomanagement systematisch in strategische Planungen zurückfließen und zudem müssen strategische

Prioritäten regelmäßig auf veränderte Risikolagen überprüft werden (Emblemsvåg & Emblemsvåg, 2025, S. 4 ff.).

4.4.4. Ressourcenverfügbarkeit

Ein anpassungsfähiges, lernorientiertes Risikomanagementsystem ist effektiv, wenn die dafür notwendigen Ressourcen dauerhaft zur Verfügung stehen. Dabei geht es nicht allein um finanzielle Mittel, sondern ebenso um qualifiziertes Personal, technische Infrastruktur, verfügbare Zeit und organisatorische Kapazitäten. Ohne die notwendigen Ressourcen können selbst gut durchdachte Risikoprozesse scheitern, weil sie im Alltag nicht tragfähig implementiert werden können (Heuser & Abdelalem, 2018, S. 39 f.).

Pursiainen (2018) betont, dass Ressourcenengpässe zu den häufigsten strukturellen Barrieren für funktionierendes Risikomanagement zählen (Pursiainen, 2018, S. 79 ff.). Organisationen, die in politisch instabilen Regionen tätig sind, sehen sich oft mit chronisch unterbesetzten Teams, hohem Personalfluktuation oder fehlender technischer Ausstattung konfrontiert. Gerade in hochriskanten Umfeldern können diese Defizite nicht einfach kompensiert werden (Heuser & Abdelalem, 2018, S. 42).

Nicht zuletzt müssen auch die psychischen und sozialen Ressourcen der Mitarbeitenden berücksichtigt werden. In instabilen Umfeldern ist das Risikomanagement häufig mit hoher emotionaler Belastung verbunden. Das Personal steht unter Druck, schnell zu entscheiden, Verantwortung zu übernehmen und Risiken zu tragen. Ohne begleitende Unterstützungsstrukturen wie Supervision, Teamreflexion oder Sicherheitsbriefings können diese Anforderungen zur Überforderung führen, was wiederum die Umsetzung des Risikomanagements negativ beeinflusst (Wolke, 2016, S. 234).

4.4.5. Frühwarnsysteme als Maßnahme zum Umgang mit der Unvorhersehbarkeit

Ein dynamisches Risikomanagementsystem beruht wesentlich auf einem belastbaren Monitoring mit effektiven Frühwarnmechanismen sowie klaren Governance-Strukturen, die für Transparenz, Verantwortlichkeit und Entscheidungsfähigkeit sorgen. Monitoring umfasst dabei die kontinuierliche Beobachtung und Interpretation risikorelevanter Veränderungen auf quantitativer als auch auf qualitativer Ebene. Ein wirksames Monitoring erkennt nicht nur bereits eingetretene Risiken, sondern identifiziert frühe Anzeichen potenzieller Risiken, die sich zu Gefahren entwickeln könnten (Wang et al., 2010, S. 603 f.).

Frühwarnung ist in diesem Zusammenhang kein eigenständiger Prozess, sondern ein funktionaler Bestandteil eines sensitiven Monitoringsystems. Die Fähigkeit kleine Unregelmäßigkei-

ten, ungewöhnliche Muster oder indirekte Kontextverschiebungen wahrzunehmen, ist entscheidend, um Risiken vorausschauend zu steuern (Romeike, 2018, S. 39 f.).

Die United Nations Office for Disaster Risk Reduction (2024) zeigen in ihrem Regional Assessment Report, dass in fragilen Kontexten klassische Risikokennzahlen oft nicht ausreichen, um politische Eskalationen frühzeitig zu erkennen. Vielmehr sind ergänzende Verfahren wie kontinuierliche Kontextanalysen, lokale Beobachtungsnetzwerke oder qualitative Risikoindizes erforderlich, die auch informelle und situative Informationen berücksichtigen (Lavell et al., 2024, S. 45).

Die Verbindung zwischen Monitoring und Governance wird deutlich, wenn man die Rolle institutioneller Verantwortung bei der Interpretation von Risikodaten betrachtet. Ohne definierte Prozesse und klare Zuständigkeiten bleiben Signale aus dem Monitoring häufig unbeachtet und folgenlos. Romeike (2018) stellt fest, dass fehlende Entscheidungsstrukturen häufig dazu führen, dass Frühwarnungen zwar erkannt, aber nicht in angemessenes Handeln übersetzt werden. Es braucht daher Entscheidungsrahmen, die die Übergänge zwischen Beobachtung, Bewertung und Reaktion strukturell absichern und verantworten (Romeike, 2018, S. 39).

4.5. Wirksamkeitserfassung kontextsensibler Risikomanagementsysteme

Ein adaptives Risikomanagementmodell zeichnet sich vor allem durch seine Fähigkeit zur stetigen Weiterentwicklung aus. In der Praxis bedeutet das, dass die Wirksamkeit von Risikomanagementmaßnahmen erfassbar und nachvollziehbar sein muss. Ohne geeignete Indikatoren lassen sich weder Rückschlüsse auf Effektivität noch fundierte Entscheidungen zur Weiterentwicklung treffen (Hunziker & Meissner, 2017, S. 53 ff.).

Eine besondere Rolle kommt dabei den Key Performance Indicators (KPIs) zu, die als Schnittstelle zwischen strategischen Zielen und operativer Umsetzung fungieren. KPIs erlauben es, abstrakte Steuerungsvorgaben in konkrete Messgrößen zu überführen. Sie dienen der Beobachtung von Zielerreichung, aber auch der Strukturierung des Risikoprozesses selbst. Operative Projektkennzahlen wie Zeitabweichungen, Budgettreue oder die Umsetzung kritischer Maßnahmen geben erste Hinweise auf Effizienz, Belastbarkeit und Steuerungsfähigkeit. Ergänzt werden sie durch spezifische Risikokontrollmetriken, etwa die Anzahl identifizierter Risiken, die Geschwindigkeit der Reaktion auf Eskalationen oder das Verhältnis von Präventions- zu Reaktionsmaßnahmen (RMA Risk Management & Rating Association e.V., 2022, S. 85 ff.).

Im Kontext humanitärer Organisationen gewinnen zudem personalbezogene Indikatoren an Bedeutung. Mitarbeitendenfluktuation, Verfügbarkeit von Sicherheitsschulungen, psychosoziale

Belastung oder Rückmeldequoten aus dem Feld sind messbare Größen, die Hinweise auf organisationsinterne Stabilität und Kapazität geben. Studien wie jene von Altare et al. (2022) zeigen, dass solche Kennzahlen in Krisenkontexten oft stärkere Steuerungseffekte entfalten als klassische Projektmetriken, da sie frühzeitig auf Erschöpfung, Überforderung oder systemische Schwächen hinweisen können (Altare et al., 2022, S. 2 ff.).

Ein bislang häufig unterschätzter Aspekt in der Wirksamkeitserfassung betrifft den Einfluss subjektiver und emotionaler Faktoren. Risiko wird nicht objektiv, sondern durch Wahrnehmung erzeugt. Emotionale Muster wie Angst, Stolz, Unsicherheit oder Verantwortungsdruck beeinflussen, welche Risiken gesehen, welche ausgeblendet und welche priorisiert werden. Diese Wahrnehmungsmuster wirken sich nicht nur auf die Auswahl von Indikatoren, sondern auch auf deren Interpretation aus. Wenn beispielsweise ein Indikator für Frühwarnung bewusst ignoriert wird, weil die organisatorische Kultur risikoverleugnend geprägt ist, bleibt das Potenzial des Systems ungenutzt. Skagerlund et al. (2020) betont daher, dass jede Evaluation von Risikomanagementprozessen auch kulturelle, emotionale und kognitive Rahmenbedingungen einbeziehen muss (Skagerlund et al., 2020, S. 1 ff.).

5. Methodologie

Zur Ergänzung der theoretischen Rechercheergebnisse wurden leitfadengestützte Expert*inneninterviews durchgeführt. Ziel war es, zentrale Fragestellungen im Kontext des strategischen Risikomanagements von INGO praxisnah zu untersuchen und tiefergehende Einblicke in reale Herausforderungen und Bedarfe zu erhalten. Die gewählte Interviewform ermöglichte es, sowohl gezielt relevante Themenkomplexe anzusprechen als auch Raum für individuelle Erfahrungen und Einschätzungen der Expert*innen zu lassen.

Im Sinne eines qualitativen Mixed-Methods-Ansatzes wurden theoretische und empirische Perspektiven systematisch miteinander verknüpft. Die theoretische Literaturanalyse bildete die Grundlage zur Identifikation zentraler Konzepte, Annahmen und normativer Modelle im Risikomanagement von INGO. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurden die leitfadengestützten Interviews konzipiert, um zu prüfen, inwieweit sich die theoretischen Vorstellungen mit den praktischen Erfahrungen und Einschätzungen von Expert*innen decken. Damit dienten die Interviews nicht nur der Ergänzung, sondern auch der Validierung und Kontextualisierung der theoretischen Befunde.

Die Entscheidung für die Durchführung qualitativer Expert*inneninterviews basiert auf der Erkenntnis, dass theoretische Literatur allein häufig nicht ausreicht, um die komplexen, dynamischen und kontextspezifischen Anforderungen an das Risikomanagement humanitärer Organisationen realistisch umfassend zu verstehen. Zwar liefert die Fachliteratur wichtige Modelle, Konzepte und Rahmenbedingungen, jedoch bleiben viele organisatorische, kulturelle und situative Aspekte der praktischen Umsetzung darin nur unzureichend berücksichtigt. Durch die Einbeziehung praxisnaher Perspektiven wird es möglich, theoretische Annahmen zu validieren, zu erweitern oder kritisch zu hinterfragen und somit ein tieferes Verständnis für die Handlungspraxis zu gewinnen.

Die gewählte Methode der halbstrukturierten Expert*inneninterviews ist dabei besonders geeignet, da sie die systematische Erhebung von Fachwissen erlaubt, das nicht standardisiert vorliegt und häufig auf implizitem Erfahrungswissen beruht. Sie bietet ein hohes Maß an Flexibilität, um sowohl theoriegeleitete Fragestellungen gezielt zu verfolgen als auch unerwartete, aber relevante Aspekte aufzugreifen, die im Gespräch emergieren (Bogner et al., 2014, S.40 f.).

Die qualitative Ausrichtung der Untersuchung stützt sich methodisch auf die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2022). Dieses Verfahren ermöglicht eine strukturierte und regelgeleitete Auswertung qualitativer Daten und eignet sich besonders für die theoriegeleitete Analyse

leitfadengestützter Interviews. Die Analyse orientiert sich an deduktiv entwickelten Kategorien, die auf Basis der theoretischen Vorüberlegungen formuliert wurden (Mayring, 2022, S.67 f.).

Die Interviews bilden somit eine zentrale empirische Grundlage für die Reflexion bestehender Risikomodelle, die Identifikation praktischer Herausforderungen sowie die Ableitung konkreter Anforderungen an ein dynamisches, kontextsensibles Risikomanagement in politisch instabilen Regionen.

5.1. Methodisches Vorgehen

Die Durchführung von Expert*inneninterviews folgt einem systematisch strukturierten Vorgehen, welches sich analog zur Literaturrecherche, durch Transparenz, Nachvollziehbarkeit und methodische Reflexion kennzeichnet.

Gem. Flick (2022) gliedert sich die Vorbereitung und Durchführung von Expert*inneninterviews in folgende aufeinander aufbauende Schritte:

1. Zunächst erfolgt die präzise Definition der zentralen Themenfelder und Fragestellungen. Diese inhaltliche Fokussierung bildet die Grundlage für den Interviewleitfaden, der halbstrukturiert aufgebaut ist.
2. Die Auswahl der Expert*innen erfolgt mit dem Ziel, Personen mit besonderer fachlicher Expertise oder einschlägiger Praxiserfahrung im Themenfeld des humanitären Risikomanagements zu identifizieren.
3. Im Anschluss wird der Interviewleitfaden entwickelt, der thematisch strukturierte, offene Fragen enthält.
4. Die Durchführung der Interviews erfolgt im persönlichen Gespräch oder per Videokonferenz. Zentrale Aspekte hierbei sind ein professioneller Gesprächsrahmen, die Einhaltung ethischer Standards sowie eine konsistente Gesprächsführung entlang des Leitfadens.
5. Im letzten Schritt erfolgt die Auswertung des Interviewmaterials. In dieser Arbeit wird dazu die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) herangezogen.

5.1.1. Auswahl der Expert*innen

Die Auswahl der Interviewpartner*innen erfolgte nach dem Prinzip des Purposive Sampling (vgl. Flick, 2022, S.154 ff.). Purposive Sampling ist eine nicht-zufällige Stichprobenmethode, die in der qualitativen Forschung häufig verwendet wird. Dabei werden gezielt Personen oder Fälle ausgewählt, die bestimmte Merkmale aufweisen, welche für die Forschungsfrage besonders relevant sind. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden gezielt Personen, die über

fundierte Wissen und praktische Erfahrungen im Umgang mit Risiken und Unsicherheiten im Kontext humanitärer Einsätze in politischen Krisenregionen verfügen, gewählt.

Dabei wurden zwei Gruppen berücksichtigt:

1. Fachkräfte mit Erfahrungen mit dem Risikomanagement in INGO
2. Externe Expert*innen mit spezifischem Fachwissen im Bereich Risikomanagement, Sicherheit oder humanitärer Zugang unter politisch instabilen Bedingungen.

Die Entscheidung für diese Zielgruppen gründet auf der in Kapitel 2 dargelegten Spezifikationen humanitärer INGO, die in besonders dynamischen, krisenhaften und oftmals hochpolitisierten Kontexten tätig sind.

Die Auswahlkriterien umfassten:

- Relevante und nachweisbare Berufserfahrung im humanitären Sektor bzw. im Risikomanagement,
- Verantwortung/Mitwirkung für/bei operative/n oder strategische/n Entscheidungen in politischen Krisenregionen,
- institutionelle Verankerung in relevanten Organisationen (z. B. internationale Hilfswerke, sicherheitspolitische Think-Tanks oder Fachabteilungen in multilateralen Organisationen),
- Bereitschaft zur Reflexion über organisatorische Herausforderungen, ethische Dilemmata und strukturelle Rahmenbedingungen.

Insgesamt wurden zehn Expert*innen interviewt, welche verschiedene Perspektiven, sowohl aus operativer als auch aus strategisch-konzeptioneller Sicht, einbringen. Die Zusammensetzung der Interviewgruppe wurde dabei so gewählt, dass unterschiedliche geographische Einsatzregionen sowie Rollenprofile vertreten sind. Dadurch sollte eine möglichst breite, praxisnahe Einsicht in aktuelle Herausforderungen und Lösungsansätze im Risikomanagement humanitärer INGO gewährleistet werden.

Die Identifikation geeigneter Interviewpartner*innen erfolgte durch eine mehrstufige, gezielte Recherche. Ausgangspunkt war die Analyse einschlägiger Organisationen, die im Bereich der humanitären Hilfe in politisch instabilen Regionen tätig sind. Dabei wurden insbesondere internationale Netzwerke, bekannte INGO sowie unabhängige Fachinstitutionen im Bereich humanitäres Risikomanagement berücksichtigt. Ergänzend wurden Empfehlungen durch bestehende Kontakte aus universitären und beruflichen Kontexten genutzt, um Zugang zu Personen

mit relevanter Expertise zu erhalten. Die Kontaktaufnahme erfolgte per E-Mail sowie Direktnachricht über LinkedIn, in der das Forschungsvorhaben, die Zielsetzung des Interviews sowie die Vertraulichkeit und Anonymisierung der Aussagen transparent kommuniziert wurden.

Auf Anfrage der Expert*innen wurde größter Wert auf Vertraulichkeit und Anonymisierung gelegt. Aufgrund dessen wurden die Interviews anonymisiert, das heißt: Namen, Organisationszugehörigkeiten sowie weitere identifizierbare Informationen wurden durch neutrale Kürzel ersetzt. Zur Wahrung der Anonymität wurde darüber hinaus darauf geachtet, auch in der Ergebnisdarstellung keine Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Organisationen zuzulassen (etwa durch die Verallgemeinerung von Funktionsbezeichnungen oder regionalen Kontextangaben).

Mit diesem Vorgehen wurde nicht nur der Schutz der personenbezogenen Daten gewährleistet, sondern auch ein vertrauensvoller Gesprächsrahmen geschaffen, der es den Expert*innen ermöglichte, offen über ihre Erfahrungen, Herausforderungen und organisatorische Strukturen zu berichten.

Zur kontextuellen Einordnung der erhobenen Interviewdaten wird im Anhang eine tabellarische Übersicht präsentiert, in der die zentralen Merkmale der befragten Expert*innen in anonymisierter Form zusammengefasst sind. Die Darstellung umfasst unter anderem Angaben zu Funktion und fachlichem Hintergrund sowie dem institutionellen Kontext der jeweiligen Tätigkeit.

Tabelle 2: Übersicht der Interviewpartner*innen

Kürzel	Funktion	Schwerpunkt	Relevanz	Kontaktaufnahme
EXP-01	Programm- und Projektmanagerin im humanitären Bereich	Gesundheitsversorgung, humanitäre Soforthilfe und Katastrophenvorsorge	Verantwortet bzw. berät Programme in politisch instabilen Gebieten. Liefert praxisnahe Einblicke in Risiko-Assessment, Sicherheitsprotokolle und Entscheidungsprozesse einer großen internationalen NGO.	Über die Universitätsveranstaltung „Lange Nacht der Unternehmen“
EXP-02	Stellvertretender Vorsitzender einer humanitären Organisation	Förderung demokratischer und humanitärer Werte, Friedensarbeit sowie Entwicklungszusammenarbeit, Nothilfe	Verantwortet den organisationsweiten Risikoumgang für Mitarbeitende vor Ort bei Einsätzen in akuten Krisengebieten. Liefert damit praxisnahe Einblicke in das Risikomanagement einer NGO, die in hochpolitisierten Umfeldern arbeitet.	Über einen privaten Kontakt aus dem eigenen sozialen Umfeld
EXP-03	Einsatzkraft des Emergency Medical	Notfall- und Primärversorgung in	Das Team wird innerhalb von 48 h in akut	Über das gemeinsame Ehrenamt bei der

	Team (EMT) Typ 1 mobil einer humanitären Organisation	Katastrophen- und Konfliktregionen	betroffenen, oft politisch instabilen Gebieten eingesetzt, dadurch können praxisnahe Einblicke in die Entscheidungswege zum Abbruch oder der Fortsetzung von Einsätzen bei eskalierender Gewalt und zur Koordination mit lokalen Behörden und militärischen Akteur*innen geliefert werden.	humanitären Organisation
EXP-04	Defense/Security Leiter in einem internationalen Technologie- und Strategieberatungsunternehmen. Zuvor mehrere Führungspositionen im österreichischen Sicherheits- und Nachrichtendienst-Apparat (u. a. stellv. Direktor eines Staatsschutz- und Nachrichtendienstes, Abteilungsleiter für Prävention und strategische Analyse).	Verteidigungs-, Sicherheits- und Risikomanagement-Projekte für Regierungen-, Blaulicht- und Infrastrukturlkunden, staatliche Sicherheitsstrategie, Terrorismusbekämpfung, Integrationspolitik	Bringt die staatliche und beratende Perspektive auf Risikomanagement ein durch Einschätzung politischer Bedrohungslagen & Terrorrisiken in Einsatzländern von NGOs, Erfahrung mit Sicherheitsprotokollen, Compliance-Anforderungen und Krisenkoordinierung zwischen Regierungsstellen und zivilen Akteur*innen und kann NGO-Risikomodelle mit Best Practices aus dem Behördenumfeld vergleichen	Über die gemeinsame Arbeit bei dem internationalen Technologie- und Strategieberatungsunternehmen
EXP-05	Projektmanagerin für Planung & Steuerung von Schutz- und Empowerment-Programmen in Krisenregionen bei einer humanitären Organisation	Humanitäre Soforthilfe, Wiederaufbau und Schutz von Geflüchteten/Binnenvertriebenen. Schwerpunkte: Notunterkünfte, Gesundheitsversorgung, Schutz vor geschlechtsspezifischer Gewalt, wirtschaftliche Stärkung	Leitet Sicherheits- und Schutzprogramme in politisch volatilen Gebieten. Bringt praktische Einblicke in Gefährdungsanalysen für besonders vulnerable Gruppen, Sicherheitsprotokolle und Evakuierungspläne, ins Projektdesign sowie in die Abstimmung mit lokalen Partnern, Behörden, um Zugang zu sichern und Risiken für Teams zu minimieren.	Über LinkedIn
EXP-06	Sicherheitsberaterin & Trainerin für NGO-Einsatzteams	Sicherheitstrainings, Aufbau lokaler Sicherheitsnetzwerke, Szenario-Planung für weibliche Einsatzkräfte	Zeigt, wie NGOs Evakuierungspläne unter genderspezifischen Risiken anpassen und Best-Practice-Trainings etablieren	Über die Empfehlung eines/-r weiteren Expert*in
EXP-07	Vorstand einer internationalen Hilfsorganisation	Leitet Entwicklungs- und Friedensprojekte in politisch instabilen Ländern; kümmert sich um Budget, Partnerauswahl	Kann berichten, wie seine Organisation trotz unsicherer Lage Projekte weiterführt, Mitarbeitende schützt	Über die Empfehlung eines/-r weiteren Expert*in

	und Sicherheit des Teams			
EXP-08	Regionaler Sicherheitskoordinator einer internationalen NGO	Risikoanalyse, Sicherheitsprotokolle und Teambriefings	Koordiniert Sicherheitsmaßnahmen für NGO-Teams in mehreren politisch instabilen Regionen. Verfügt über fundierte Erfahrung in der täglichen Risikoabwägung, im Monitoring politischer Entwicklungen, im Aufbau lokaler Sicherheitsnetzwerke sowie in der Schulung von Einsatzleitungen.	Über LinkedIn
EXP-09	Leiter Logistik & Supply-Chain-Risikomanagement eines internationalen Katastrophenhilfslagers	Beschaffung, Lagerhaltung, Transport sensibler Hilfsgüter in Hochrisikogebiete	Bietet Einblicke in resiliente Lieferketten unter Zeit- und Sicherheitsdruck, Routenbewertung und improvisierte Zwischenlager	Über die Empfehlung eines/-r weiteren Expert*in
EXP-10	Referatsmitarbeiter im Bundesministerium für Inneres	Krisensicherheit, Katastrophenhilfe und Bevölkerungsschutz	Bietet Perspektiven zur staatlichen Koordination von Katastrophenschutz. Relevanter Einblick in institutionelle Rahmenbedingungen.	Über LinkedIn

Quelle: Eigene Darstellung.

5.1.2. Entwicklung des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden wurde aus den Forschungsfragen sowie der theoretischen Vorarbeit abgeleitet und diente als zentrales Instrument zur Strukturierung der Gespräche mit den Expert*innen. Ziel war es, zentrale Themenbereiche systematisch zu adressieren und gleichzeitig Raum für individuelle Perspektiven, Kontextualisierungen und unerwartete Aussagen zu lassen. Die halbstrukturierte Form des Leitfadens ermöglichte dabei ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Vergleichbarkeit und Offenheit (Fink, 2022, S.194 ff.).

Die Entwicklung des Leitfadens folgte einem mehrstufigen, theoriebasierten Vorgehen nach Flick (2022):

1. Zunächst werden zentrale Themenbereiche identifiziert (vgl. Kapitel 4.1.1), die sich direkt aus den Forschungszielen und -fragen ergeben. Diese Themenfelder bilden den inhaltlichen Rahmen des Leitfadens.
2. Zu jedem Themenfeld werden offene, nicht suggestive Leitfragen entwickelt. Diese sollen das Gespräch initiieren und den Interviewten ermöglichen, ihre Sichtweisen frei zu entfalten.

3. Die Reihenfolge der Fragen wird so gestaltet, dass ein natürlicher Gesprächsfluss entsteht. Beginnend mit allgemeinen, leicht zugänglichen Fragen und übergehend zu komplexeren oder sensibleren Themen.

Tabelle 3: Entwicklung des Interviewleitfadens

Aufbau		Interviewfragen	Begründung
Einleitende Fragen		1. Können Sie sich und Ihre Organisation kurz vorstellen? 2. Welche Rolle spielt das Risikomanagement in Ihrer Organisation? 3. In welchen Krisenregionen war Ihre Organisation zuletzt aktiv?	Diese Einstiegsfragen dienen dem Aufbau einer vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre und der Kontextualisierung der Aussagen. Die Informationen ermöglichen eine bessere Einordnung der Perspektive der befragten Person hinsichtlich ihres institutionellen und regionalen Hintergrunds. Zugleich liefern sie erste Hinweise auf die Relevanz des Themas Risikomanagement innerhalb der Organisation.
Forschungsfrage	Aspekte	Interviewfragen	Begründung
Welche Herausforderungen hindern INGO bei der prozessualen Umsetzung des Risikomanagements in politisch instabilen Regionen?	Risikomanagementprozessphasen	4. Welche Phasen des Risikomanagements sind aus Ihrer Sicht in Krisengebieten besonders schwer umzusetzen? Warum?	Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage wurden fünf thematische Schwerpunkte identifiziert, die zentrale Hindernisse in der Umsetzung des Risikomanagements in politisch instabilen Regionen adressieren. Der Aspekt der Prozessphasen zielt darauf ab, praxisnahe Einblicke in besonders schwierige Schritte des Risikomanagements zu gewinnen. Externe Einflüsse wie politische Instabilität oder Sicherheitsrisiken werden gesondert betrachtet, da sie direkte Auswirkungen auf Planbarkeit und Entscheidungsfähigkeit haben. Die Rolle externer Partner sowie potenzielle Interessenkonflikte werden beleuchtet, um Abhängigkeiten und Zielkonflikte im Kooperationsumfeld zu erfassen. Interne Einflussfaktoren, etwa strukturelle Barrieren oder Ressourcenkonflikte, ergänzen die Betrachtung auf Organisationsebene. Schließlich wird mit dem Aspekt der strategischen Integration untersucht, inwiefern Risikomanagement systematisch in die Gesamtsteuerung der Organisation eingebunden ist.
	Externe Einflüsse	5. Inwiefern beeinflussen politische Instabilität oder sich schnell verändernde Sicherheitslagen Ihre Risikomanagementprozesse vor Ort?	
	Externe Partnerschaften und Interessenkonflikte	6. Welche Rolle spielen externe Akteur*innen bei der Umsetzung Ihres Risikomanagements? Kommt es dabei zu Zielkonflikten?	
	Interne Einflüsse	7. Gibt es interne Barrieren innerhalb Ihrer Organisation, die den Risikomanagementprozess erschweren?	
	Strategische Integration	8. Wie ist das Risikomanagement in Ihre strategischen Entscheidungsprozesse eingebunden?	
Welche prozessualen	Partizipation	9. Inwiefern sollten verschiedene Ebenen Ihrer Organisation in	Zur Identifikation zentraler Kernelemente eines adaptiven Risikomanagements erfassen die

Kernelemente benötigt ein adaptives Risikomanagementmodell, um INGO in politisch volatilen Kontexten wirksam zu unterstützen?		Risikomanagementprozesse eingebunden sein?	Interviewfragen unterschiedliche organisatorische und prozessuale Dimensionen. Die Frage zur Partizipation zielt auf die Notwendigkeit ab, verschiedene Ebenen in Entscheidungsprozesse einzubinden, um Wissen und Perspektiven zu integrieren. Anpassungsfähigkeit wird als zentrales Merkmal adaptiver Systeme untersucht, insbesondere hinsichtlich Flexibilität und Reaktionsfähigkeit. Die Dimension der iterativen Steuerung beleuchtet, wie Organisationen Prozesse kontinuierlich anpassen und evaluieren. Frühwarnung und Monitoring sind für die rechtzeitige Risikowahrnehmung essenziell und werden hinsichtlich ihrer Praxistauglichkeit reflektiert. Die Frage zur Prozessmodellierung ermöglicht eine Bewertung der Rolle standardisierter Verfahren in komplexen Einsatzkontexten.
	Anpassungsfähigkeit	10. Was macht Risikomanagement aus Ihrer Sicht anpassungsfähig oder flexibel genug für volatile Kontexte? Können Sie konkrete Merkmale oder Mechanismen nennen?	
	Iterative Steuerung	11. Wie wichtig ist ein fortlaufendes, zyklisches Risikomanagement in instabilen Kontexten? Gibt es Prozesse, die Sie wiederholt anpassen oder überprüfen müssen?	
	Frühwarnung & Monitoring	12. Welche Systeme oder Methoden nutzen Sie zur Früherkennung von Risiken? Wie zuverlässig sind diese in Ihrer Erfahrung?	
Wie lässt sich die Wirksamkeit eines adaptiven Risikomanagements für INGO in Krisenregionen über passende Indikatoren messen?	Leistungskennzahlen (KPIs)	13. Welche KPIs oder Leistungskennzahlen nutzen Sie zur Bewertung Ihres Risikomanagements? Wie aussagekräftig sind diese aus Ihrer Sicht?	Zur Beurteilung der Wirksamkeit eines adaptiven Risikomanagements fokussieren die Interviewfragen auf unterschiedliche Formen der Leistungsmessung. Die Frage zu KPIs erfasst, welche quantitativen Indikatoren derzeit genutzt werden und wie diese eingeschätzt werden. Die methodische Entwicklung von Indikatoren wird hinterfragt, um zu verstehen, ob sie kontextsensibel und praxisnah gestaltet wurden. Mit der Frage nach konkreten Messwerten soll aufgezeigt werden, wie Wirksamkeit im Feld tatsächlich erfasst wird. Schließlich adressiert die Frage zu subjektiven und emotionalen Faktoren, wie persönliche Sicherheitsempfindungen oder psychische Belastungen systematisch berücksichtigt werden können.
	Indikatorentwicklung (methodisch)	14. Wie wurden diese Indikatoren entwickelt? Wurden sie intern erarbeitet oder extern vorgegeben?	
	Leistungsmesswerte (konkret)	15. Können Sie konkrete Beispiele nennen, wie die Wirksamkeit einer Maßnahme im Risikomanagement überprüft wurde? Was wurde gemessen?	
	Subjektive und emotionale Faktoren	16. Inwiefern berücksichtigen Sie bei der Bewertung Ihrer Sicherheitsmaßnahmen auch subjektive Eindrücke oder die emotionale Belastung des Personals? Wie ließe sich das systematisch erfassen?	

Quelle: Eigene Darstellung.

5.1.3. Durchführung der Interviews

Die Durchführung der Expert*inneninterviews erfolgte im Zeitraum von März 2025 bis Mai 2025 und wurde entsprechend der methodischen Ausrichtung in Form halbstrukturierter Leitfadeninterviews realisiert. Aufgrund geografischer Streuung sowie der eingeschränkten zeitlichen Verfügbarkeit der Expert*innen fanden die Gespräche überwiegend digital per Videokonferenz (Microsoft Teams) statt. Einige wurden allerdings auch vor Ort durchgeführt. Vor Beginn des Interviews erhielten die Teilnehmenden eine schriftliche Einladung mit Informationen zum Forschungsvorhaben, zur Interviewstruktur sowie zur Anonymisierung und Datenverarbeitung. Zu Beginn des Gesprächs wurden nochmals der Zweck der Studie, der freiwillige Charakter der Teilnahme sowie der Umgang mit personenbezogenen Daten erläutert. Die Zustimmung zur Aufzeichnung und anonymisierten Auswertung der Interviews wurde mündlich eingeholt.

Die Interviews dauerten zwischen ca. 35 und 45 Minuten und wurden mit einem Tonaufnahmegerät aufgezeichnet (s. Anhang).

5.1.4. Transkription des Interviewmaterials

Die aufgezeichneten Interviews wurden im Anschluss an die Durchführung sinngemäß transkribiert. Dabei wurde auf ein vollumfänglich wörtliches Transkript bewusst verzichtet, da die Zielsetzung der Arbeit auf der systematischen inhaltlichen Erfassung von Deutungsmustern, Erfahrungen und Einschätzungen der Expert*innen basiert.

Die Transkription orientierte sich an einem vereinfachten und regelgeleiteten Verfahren (Flick, 2022, S.73 f.). Ziel war es, den inhaltlichen Kern der Aussagen präzise und kohärent zu erfassen, ohne diesen durch übermäßige sprachliche Detailtreue zu überfrachten.

Das Transkriptionsschema wurde auf alle Interviews konsistent angewendet und in einem internen Leitfaden dokumentiert, um Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Vorgehens zu gewährleisten.

Tabelle 4: Übersicht der Transkriptionsregeln

Regel	Beschreibung	Beispiel
1. Sinngemäße Wiedergabe	Aussagen werden sinngemäß verschriftlicht. Die inhaltliche Bedeutung bleibt vollständig erhalten, sprachliche Brüche werden geglättet.	„Also, äh, wir hatten dann halt Probleme, weil, äh, die Straße war gesperrt“ → „Wir hatten Schwierigkeiten, weil die Straße gesperrt war.“
2. Weglassen nicht-inhaltlicher Elemente	Füllwörter („äh“, „hm“), Pausen und Satzabbrüche werden ausgelassen,	„Also, ähm, das war schon irgendwie – ich weiß nicht – kritisch.“ → „Das war kritisch.“

	sofern sie nicht für die Aussage relevant sind.	
3. Vereinfachung grammatikalisch unvollständiger Sätze	Unvollständige oder grammatikalisch fehlerhafte Formulierungen werden sprachlich geglättet, ohne die Aussageabsicht zu verändern.	„Und dann, ja, war nicht einfach... halt schwierig, ne?“ → „Die Situation war schwierig.“
4. Anonymisierung personenbezogener Daten	Namen, Orte, Organisationen oder andere identifizierbare Angaben werden pseudonymisiert oder neutral ersetzt.	„Bei der Organisation in Ort...“ → „Bei [Organisation] in [Einsatzregion]...“
5. Keine paraverbalen Merkmale	Lachen, Tonfall, Lautstärke oder Betonung werden nicht verschriftlicht, außer sie sind inhaltlich bedeutsam.	[lacht] → weggelassen, sofern es nicht für die Aussage wichtig ist.

Quelle: Eigene Darstellung.

Nach der Transkription wurden die Interviewtexte in ein einheitliches Dateiformat überführt und zur systematischen Analyse in die qualitative Auswertungssoftware MAXQDA24 importiert. Dort wurden sie als einzelne Fälle mit begleitenden Metadaten (z. B. Interviewkürzel, Medium, Durchführungsdatum, Dauer) hinterlegt, um eine differenzierte Kodierung und Inhaltsanalyse zu ermöglichen.

5.2. Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Zur systematischen Auswertung der durchgeführten Expert*inneninterviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) herangezogen. Dieses Verfahren eignet sich besonders zur strukturierenden Analyse umfangreicher, sprachlich vermittelter Daten, bei denen der Fokus auf der inhaltlich geordneten Interpretation von Aussagen liegt. Die Methode verbindet theoriegeleitete Kategorienbildung mit einer kontrollierten, regelgeleiteten Vorgehensweise und ist insbesondere für die sozialwissenschaftliche Forschung im Feld der Organisations- und Handlungspraxis bewährt.

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring basiert auf einem mehrstufigen Analyseprozess, der in dieser Arbeit deduktiv durchgeführt wurde. Das bedeutet, dass die zentralen Kategorien bereits vorab basierend auf den Forschungsfragen und den thematischen Schwerpunkten der Literaturrecherche festgelegt wurden. Diese deduktiv entwickelten Kategorien dienten als analytischer Rahmen, der während der Analyse systematisch auf das Interviewmaterial angewendet wurde (Mayring, 2022, S.235 ff.).

Die Durchführung gliederte sich in die folgenden Schritte (Flick, 2022, S.83 ff.):

1. Alle Interviews wurden vollständig transkribiert, wobei gesprochene Sprache in schriftlicher Form festgehalten wurde (vgl. Kapitel 4.1.5).

2. Im nächsten Schritt wurden die Analyse- und Codiereinheiten definiert (vgl. Kapitel 4.2.1).
3. Die zentralen Kategorien wurden deduktiv entwickelt und die Definitionen sowie die Ankerbeispiele in einem Kategoriensystem dokumentiert (vgl. Kapitel 4.2.2.).
4. Anschließend wurde das Transkriptmaterial systematisch den passenden Kategorien zugeordnet (vgl. Kapitel 4.2.3).
5. Im letzten Schritt wurden die codierten Aussagen zusammengefasst, verglichen und interpretiert. Die Ergebnisse wurden inhaltlich gebündelt, mit den theoretischen Annahmen verknüpft und im Hinblick auf die Forschungsfragen ausgewertet.

5.2.1. Definition der Analyse- und Codiereinheiten

Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) ist die präzise Festlegung von Analyseeinheiten ein zentraler methodischer Schritt. Sie bestimmt, welche Textabschnitte analysiert werden, in welcher Form codiert wird und auf welcher Ebene die Interpretation ansetzt. Die Analyse- und Codiereinheiten dienen damit der Strukturierung des gesamten Auswertungsprozesses und tragen wesentlich zur Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Konsistenz der Analyse bei.

Mayring unterscheidet grundsätzlich drei Typen von Einheiten (Mayring, 2022, S.243 ff.):

1. **Analyseeinheit:** Sie legt fest, welcher Textteil in die Analyse einbezogen wird. In dieser Arbeit umfasst die Analyseeinheit das vollständig transkribierte Interviewmaterial aller geführten Expert*innengespräche. Ziel ist es, den gesamten Gesprächsverlauf systematisch zu berücksichtigen, um kontextabhängige Aussagen zu erfassen und keine relevanten Passagen auszuschließen.
2. **Codiereinheit:** Die Codiereinheit bezeichnet die kleinste Texteinheit, der eine inhaltliche Bedeutung zugeschrieben wird, also der Abschnitt, dem eine Kategorie zugeordnet wird. In dieser Studie wurden sinnhaltige Textsegmente (z. B. vollständige Sätze oder kurze Absätze) als Codiereinheiten definiert. Entscheidend war hierbei nicht die formale Länge, sondern die inhaltliche Geschlossenheit und Aussagekraft der jeweiligen Passage.
3. **Kontexteinheit:** Die Kontexteinheit definiert den Umfang des Textes, der zur Interpretation einer Codiereinheit herangezogen wird. In dieser Analyse wurde jeweils das gesamte Interviewtranskript als Kontexteinheit betrachtet, um einzelne Aussagen stets im Zusammenhang des Gesamtgesprächs interpretieren zu können. Dies ist insbesondere in narrativen Antwortformaten entscheidend, in denen Bedeutungen nicht isoliert, sondern im Dialogverlauf erkennbar werden.

5.2.2. Entwicklung eines Kategoriensystems

In dieser Arbeit wurde das Kategoriensystem deduktiv entwickelt. Die Hauptkategorien wurden direkt aus den zentralen Fragestellungen und theoretischen Bezugsrahmen abgeleitet. Sie reflektieren die analytischen Dimensionen der Untersuchung: Herausforderungen, Kernelemente und Wirkungsmessung. Jede Kategorie wurde klar definiert und mit einer präzisen Beschreibung des Bedeutungsgehalts versehen. Ziel war es, begriffliche Unschärfen zu vermeiden und die Codierung nachvollziehbar zu gestalten.

Um eine konsistente Anwendung zu gewährleisten, wurden für jede Kategorie Anwendungskriterien und Abgrenzungsregeln festgelegt. Diese Regeln helfen, Codierungsentscheidungen systematisch zu begründen. Zur Illustration wurden zu jeder Kategorie konkrete Textbeispiele aus dem Interviewmaterial aufgenommen. Diese sogenannten Ankerbeispiele dienen als Referenz und erhöhen die Transparenz der Zuordnung. Das finale Kategoriensystem (siehe Anhang) besteht aus drei Hauptkategorien, die sich jeweils in mehrere Subkategorien gliedern. Die Hauptkategorien entsprechen den drei Forschungsfragen: Herausforderungen bei der Umsetzung des Risikomanagements, Kernelemente eines adaptiven Risikomodells, Indikatoren zur Bewertung von Effektivität. Die Subkategorien bilden konkrete Themenbereiche ab.

5.2.3. Zuordnung des Transkriptmaterials zu den definierten Kategorien

In Übereinstimmung mit dem methodischen Ansatz nach Mayring (2022, S.243 ff.) wurde das vollständig transkribierte Interviewmaterial systematisch auf relevante Textstellen hin überprüft und diese anschließend den vordefinierten Kategorien zugeordnet. Ziel dieses Vorgehens war es, theoriegeleitete Annahmen mit empirischen Aussagen abzugleichen und inhaltlich strukturierte Aussagen zu den jeweiligen Forschungsfragen zu gewinnen.

Die inhaltliche Auswertung der Interviews erfolgte mithilfe der Software MAXQDA24, die speziell für qualitative Forschung entwickelt wurde. Das Programm diente im Rahmen dieser Arbeit als technisches Werkzeug zur systematischen Anwendung des deduktiv entwickelten Kategoriensystems. Zunächst wurden alle Interviews vollständig transkribiert und als bearbeitbare Textdateien in MAXQDA24 importiert. Im Anschluss wurde das zuvor entwickelte Kategoriensystem in die Software übertragen: Jede Subkategorie wurde als eigener Code angelegt, ergänzt um Definition, Codierregel und Ankerbeispiele. Damit war sichergestellt, dass das Codieren auf einer einheitlichen inhaltlichen Grundlage erfolgte. Die Codierung selbst erfolgte manuell, also durch die gezielte Auswahl sinnhafter Textstellen und deren Zuordnung zu einem oder mehreren Codes. MAXQDA24 ermöglichte es hierbei, Textsegmente visuell zu markieren und durch Farbcodes den zugewiesenen Kategorien zuzuordnen. In Fällen, in denen

ein Abschnitt mehreren Kategorien entsprach, wurde eine Mehrfachcodierung vorgenommen. Besonderer Fokus wurde auf die Kontexteinheit gelegt: Durch die strukturierte Seitenansicht und Segmentanalyse von MAXQDA24 war es möglich, Aussagen stets im Gesamtzusammenhang zu betrachten. Ergänzend wurde die Memos-Funktion verwendet, um während der Codierung analytische Notizen, Reflexionen oder Kontextinformationen direkt an den entsprechenden Textstellen zu hinterlegen.

Nach Abschluss der Codierung wurde eine Übersicht über die Verteilung der Kategorien in den einzelnen Interviews erstellt.

5.3. Darstellung und Diskussion der Ergebnisse

5.3.1. Interne Herausforderungen für INGO basierend auf den Ergebnissen

Die Analyse der Expert*inneninterviews verdeutlicht, dass interne Herausforderungen für das strategische Risikomanagement in INGO weniger als isolierte Organisationsdefizite zu verstehen sind, sondern als Ausdruck struktureller Spannungen zwischen normativen Steuerungsansprüchen und operativen Realitäten in eskalierenden politischen Krisenkontexten. Während etablierte Modelle wie ISO 31000 von klar definierten Zuständigkeiten, systematischer Risikoidentifikation und dokumentierten Entscheidungsprozessen ausgehen (BSI Standards Limited, 2018, S. 5; Romeike, 2018, S. 36), zeigen die Interviews (vgl. EXP-01, EXP-03, EXP-06), dass diese Voraussetzungen in der Praxis häufig nur partiell oder selektiv erfüllt werden, selbst wenn formale Strukturen grundsätzlich vorhanden sind.

Besonders deutlich wird diese Diskrepanz im Vergleich zwischen EXP-01 und EXP-06. EXP-01 beschreibt als eine kleine Organisation die Risikoentscheidungen im Ukraine-Kontext ausschließlich als dezentral und auf Basis individueller Einschätzungen (EXP-01, Z. 1–15). Die Abwesenheit formalisierter Prozesse, standardisierter Lagebewertungen oder institutionalisierter Entscheidungsrouniten wird hier nicht als Notfallreaktion auf eine kurzfristige Eskalation beschrieben, sondern als dauerhafte Organisationsrealität (EXP-01, Z. 30–32). Die Organisation verfügt weder über eine zentrale Steuerungsinstanz noch über definierte Verantwortungslogiken. Besonders hervorzuheben ist, dass diese Form der Dezentralisierung nicht als bewusst gewählter Ansatz zur Kontextsensibilität verstanden wird, sondern als erzwungene Konsequenz strukturellen personellen, finanziellen und technischen Ressourcenmangels.

Die Organisation agiert in einem permanenten reaktiven Zustand im Kontext des Risikobehandlung, der durch fehlende Ressourcen und situative Unsicherheiten geprägt ist. Während Pringle und Lambrechts (2011) eine dezentrale, adaptive Risikosteuerung als notwendig für volatile Kontexte beschreiben, fordern sie dennoch deren strategische Einbettung durch

Mindeststandards, Eskalationsprozesse oder retrospektive Evaluationen (Pringle & Lambrechts, 2011, S. 60). Dezentralität wird hier als Ergänzung, nicht als Ersatz zentraler Steuerungslogik verstanden.

In der Organisation von EXP-01 zeigt sich kein hybrides Steuerungsmodell, sondern das vollständige Fehlen zentraler Struktur im Umgang mit Risiken. Entscheidungen werden situativ, individuell und informell ohne Möglichkeit, sie strategisch rückzukoppeln, systematisch zu dokumentieren oder nachträglich zu analysieren, getroffen. Insofern herrscht laut EXP-01 eine Diskrepanz zu der ISO 31000 sowie zur kritischen Erweiterung dieser Norm durch adaptivitätsorientierte Literatur (vgl. Pringle und Lambrechts, 2011).

In der Organisation von EXP-01 zeigt sich jedoch kein hybrides Steuerungsmodell, sondern das vollständige Fehlen zentraler Struktur im Umgang mit Risiken. Entscheidungen werden situativ, individuell und informell ohne Möglichkeit getroffen, sie strategisch rückzukoppeln, systematisch zu dokumentieren oder nachträglich zu analysieren (EXP-01, Z. 30–32). Insofern herrscht laut EXP-01 eine Diskrepanz zur ISO 31000 sowie zur kritischen Erweiterung dieser Norm durch adaptivitätsorientierte Literatur (BSI Standards Limited, 2018, S. 5; Pringle & Lambrechts, 2011, S. 60). Dies verdeutlicht eine Lücke in den bestehenden Modellen, da weder ISO 31000 noch Pringle und Lambrechts explizit den Fall adressieren, in dem Organisationen mangels Kapazitäten keinen strukturierten Umgang mit Risiken besitzen. Die Annahme, dass Risikomanagement stets einen gewissen institutionellen Unterbau erfordert, wird damit empirisch hinterfragt.

EXP-01 zeigt nichtsdestotrotz, dass Risikopraxis auch dort existiert, wo strategische Steuerung faktisch nicht vorhanden ist. Es fehlen jedoch Verantwortungsdiffusion, Rechenschaftsstrukturen und die Möglichkeit kollektiver Lernprozesse. Risiko wird dadurch nicht entpolitisiert, sondern in hohem Maße personalisiert und privatisiert (EXP-01, Z. 1–15). Im Vergleich dazu beschreibt EXP-06 ein deutlich komplexeres Steuerungsmodell, das versucht, operative Selbststeuerung mit strategischer Verankerung zu kombinieren. Durch ein Remote-Lagezentrum, vordefinierte Triggerpunkte und abgestufte Eskalationsprozeduren wird versucht, Flexibilität und Struktur in Einklang zu bringen (EXP-06, Z. 57–61). Damit steht EXP-06 exemplarisch für das von Pringle und Lambrechts vorgeschlagene hybride Modell (Pringle & Lambrechts, 2011, S. 65). Dennoch verweist EXP-06 selbst auf erhebliche praktische Barrieren wie mediale Überforderung, heterogene Teamkompetenzen und fehlende Übungspraxis (EXP-06, Z. 85–92). Der Versuch strategischer Einbettung bleibt somit konzeptionell vorhanden, leidet jedoch unter Umsetzungsproblemen.

Während EXP-06 zeigt, dass strategische Risikosteuerung unter restriktiven Bedingungen an Effektivität verlieren kann, belegt EXP-01, dass sie unter bestimmten Bedingungen gar nicht erst implementiert werden kann. Damit werfen die Aussagen nicht nur praktische, sondern auch konzeptionelle Fragen auf. Denn wenn strategisches Risikomanagement in bestimmten Organisationsformen oder Einsatzkontexten strukturell nicht umsetzbar ist, stellt sich die Frage nach alternativen Modellen, die mit Unsicherheit, begrenzten organisationalen, technischen und finanziellen Ressourcen und minimaler institutioneller Infrastruktur umgehen können. Weder ISO 31000 noch der adaptive Steuerungsansatz von Pringle und Lambrechts bieten hierfür eine hinreichende Grundlage laut den Erfahrungen der Expert*innen 01 und 06 (BSI Standards Limited, 2018, S. 5; Pringle & Lambrechts, 2011, S. 60).

Somit lassen sich aus diesem Vergleich nicht nur empirische Unterschiede rekonstruieren, sondern auch theoretische Lücken im konkreten Umgang mit Risiken in politischen Krisenkontexten identifizieren. Es fehlt an Konzepten für das Management von Risiko in Organisationen, die weder über zentrale Steuerungsfähigkeit noch über strategische Reflexionsräume verfügen. Die Aussage von EXP-01 steht damit exemplarisch für eine strukturell eingeschränkte Risikopraxis entsprechend der Norm, die weder reguliert noch reflektiert, sondern situativ improvisiert wird (EXP-01, Z. 1–15). Dies ermöglicht zwar operative Reaktionsgeschwindigkeit, bietet aber Risiken für strategische Blindheit und Verantwortungsunklarheiten im Umgang mit diesen.

Die Organisation von EXP-06 ist dennoch nicht per se resilienter, aber sie ist strukturell und konzeptionell besser aufgestellt, um mit Unsicherheit in politischen Krisenkontexten strategisch umzugehen. Dies ergibt sich aus einer klareren organisatorischen Struktur, einem weniger unmittelbaren Krisenkontext und einer bewusst gestalteten, lernorientierten Risikokultur (EXP-06, Z. 57–61). EXP-06 arbeitet als Teil eines Teams, das operative Einsätze aus der Distanz begleitet und strategisch mitsteuert. Diese räumliche Distanz zum unmittelbaren Einsatzgeschehen erklärt zum Teil den Unterschied im Reifegrad der Risikopraxis, da EXP-06 über mehr zeitliche und kognitive Ressourcen zur Reflexion verfügt und organisatorisch in ein strukturiertes System eingebunden ist (EXP-06, Z. 57–61). Diese Distanz erlaubt eine gewisse strategische Übersicht, die in hochdynamischen Feldkontexten, wie sie EXP-01 beschreibt, kaum aufrechtzuerhalten ist.

Die von EXP-06 beschriebene Praxis deckt sich mit Konzepten der “loose coupling“, wie sie Oda et al. formulieren, bei denen strategische und operative Ebenen funktional verbunden bleiben, jedoch flexibel genug sind, um auf Kontextänderungen adaptiv zu reagieren (Oda et al.,

2025, S. 412). Zudem betonen Fast (2014) und Guidero (2022), dass Risiko im Feld subjektiv und situativ erlebt wird. In der Zentrale hingegen dominieren eher abstrakte, aggregierte und oft bürokratisierte Risikoanalysen, die sich an Compliance-Vorgaben, Budgetlogiken oder politischen Erwartungen orientieren (Guidero, 2022, S. 176; Fast, 2014, S. 10). Dieses Missverhältnis bestätigt laut Knox Clarke und Campbell (2020) das Empfinden einer strukturellen Entkopplung im Umgang mit Risiken in politischen Krisengebieten, bei der operative Erfahrungen nicht in strategische Entscheidungen rückgekoppelt werden (Knox Clarke & Campbell, 2020, S. 3).

Christensen et al. (2016) beschreiben, dass unterschiedliche Risikowahrnehmungen häufig nicht nur auf divergentes Kontextwissen, sondern auch auf ungleiche Machtverteilung und mangelndes Vertrauen zurückzuführen sind (Christensen et al., 2016, S. 31). Strategische Steuerung wird im Feld nicht immer als Unterstützung, sondern teils als Kontrolle oder Fremdbestimmung erlebt. Schneiker (2018) sowie Clark-Ginsberg et al. (2020) fordern daher ein stärker dialogisch angelegtes Risikomanagement, in dem Risiko nicht nur “top-down“ definiert, sondern gemeinsam zwischen lokaler Praxis und strategischer Ebene verhandelt wird (Schneiker, 2018, S. 110; Clark-Ginsberg et al., 2020, S. 219).

EXP-03 nimmt im Vergleich zu EXP-01 und EXP-06 eine besondere Zwischenposition ein, die zentrale Problematiken strategischen Risikomanagements in politisch instabilen Kontexten aus einer ethischen Perspektive sichtbar macht. Während EXP-01 eine strukturell bedingte Dezentralisierung beschreibt und EXP-06 ein konzeptionell eingebettetes Risikomanagement darstellt, zeigt EXP-03 eine operative Praxis, in der bewusst von bestehenden Sicherheitsprotokollen nicht aufgrund organisatorischer Lücken, sondern aus moralischer Überzeugung abgewichen wird (EXP-03, Z. 23–26). Das medizinische Personal entscheidet im Einsatzfall, Patient*innen weiterhin zu behandeln, obwohl dies gegen die geltenden Sicherheitsrichtlinien verstößt. Dies stellt ein Vorgehen dar, das nicht als Nachlässigkeit, sondern als Ausdruck eines ethischen Dilemmas verstanden werden kann.

Diese Perspektive korrespondiert mit der Literatur zu „ethically complex operating environments“, wie sie etwa Thorpe (2020) beschreibt. Standardisierte Risikoprotokolle bieten in solchen Kontexten zwar Orientierung, können jedoch die moralische Komplexität der Situation nicht vollständig abbilden (Thorpe, 2020, S. 949). Auch Fast (2014) betont, dass Risiko im Feld nicht als neutral, sondern durch soziale, politische und moralische Wahrnehmungen geprägt sei (Fast, 2014, S. 10). Die Aussage von EXP-03 beschreibt genau diese Diskrepanz, in dem das humanitäre Mandat über die institutionellen Risikogrenzen gestellt wird.

Im Unterschied zu EXP-01, wo strukturelle Ressourcenmängel zur Dezentralisierung führen, beschreibt EXP-03 eine Abweichung von der Norm, obwohl formale Strukturen existieren. Es fehlt jedoch ein System, das diese bewussten Abweichungen im Umgang mit dem Risikomanagement in politischen Krisenkontexten strategisch einordnet oder dokumentiert (EXP-03, Z. 23–26). Dadurch entsteht ein ähnliches Risiko wie bei EXP-01, nämlich eine Individualisierung von Risikoentscheidungen. Diese wird jedoch nicht durch Mangel, sondern durch fehlende institutionelle Räume für moralisch begründete Ausnahmen verursacht.

In dem Zusammenhang plädieren Pringle und Lambrechts (2011) für hybride Modelle, in denen zentrale Steuerung durch adaptive, kontextsensitive Entscheidungsräume ergänzt wird (Pringle & Lambrechts, 2011, S. 65). Schneiker (2018) weist zudem darauf hin, dass in humanitären Organisationen Risiko nie rein administrativ, sondern immer auch ethisch zu bewerten sei, insbesondere dann, wenn normative Systeme in der Praxis nicht anschlussfähig sind (Schneiker, 2018, S. 110). Strategische Risikosteuerung muss begründete Abweichung integrieren können.

EXP-05 hebt zudem die erdrückende Verantwortungslast hervor, die auf operative Entscheidungsträger*innen in instabilen Kontexten lastet. Dies wird insbesondere sichtbar, wenn Entscheidungen moralisch ambivalent und gleichzeitig ohne institutionelle Rückversicherung getroffen werden müssen (EXP-05, Z. 14–18). Während normative Modelle wie ISO 31000 von rationalen, planbaren Entscheidungsprozessen ausgehen (BSI Standards Limited, 2018, S. 5), zeigt sich hier, dass Entscheidungen emotional mitgetragen und als Belastung erlebt werden.

Hansson (2021) argumentiert entsprechend, dass Risikoentscheidungen in moralisch aufgeladenen Kontexten stets auch affektiv geprägt seien (Hansson, 2021, S. 418). Duffield (2012) ergänzt, dass die Dauerpräsenz von Risiko in der humanitären Arbeit zu einer „emotionalen Unsicherheit“ führt, die sowohl psychisch als auch strategisch paralisierend wirken kann (Duffield, 2012, S. 478). Diese psychosozialen Effekte werden laut Rees et al. (2017) in vielen Organisationen strukturell unterschätzt, da es an formalen Reflexionsräumen, Supervision und systematischen Bewältigungsstrategien fehle (Rees et al., 2017, S. 317).

Die Kombination von moralischer Unsicherheit und emotionaler Belastung reduziert nicht nur individuelle Handlungsfähigkeit, sondern erschwert auch eine strategische Steuerung, weil Entscheidungsprozesse weder dokumentiert noch analysiert oder systematisiert werden können. Die Interviews belegen damit eindrucksvoll, dass das Risikomanagement in instabilen Kontexten nicht nur technisch, sondern anders als in Risikomanagementmodellen wie ISO 3100 berücksichtigt, tiefgreifend psychosozial beeinflusst ist.

Ein weiteres zentrales internes Spannungsfeld betrifft die kommunikativen Grundlagen des Risikomanagements, wie sie insbesondere von EXP-02 thematisiert werden. Dieser Expertin kritisiert explizit, dass Kommunikationsprozesse in Krisensituationen häufig unklar, unkoordiniert und ineffizient verlaufen: „Wer informiert wann wen, über welche Kanäle, mit welcher Priorität?“ (EXP-02, Z. 17–19). Diese Aussage weist auf eine fehlende Kommunikationsarchitektur hin, die nicht nur operative Effizienz, sondern auch strategische Steuerung massiv beeinträchtigt.

Die Probleme, die EXP-02 beschreibt, sind strukturell, denn selbst dort, wo Entscheidungsstrukturen und Protokolle existieren, scheitern sie an unzureichenden Kommunikationslogiken. Damit stimmt Expert*in 2 damit überein, dass Kommunikation kein bloßes Ausführungsinstrument, sondern ein konstitutives Element strategischer Steuerung ist. Kapucu et al. (2010) beschreiben Kommunikation als koordiniert, stabilisierend und legitimierend, insbesondere in instabilen Krisensystemen (Kapucu et al., 2010, S. 571). Christensen et al. (2016) betonen zusätzlich, dass Kommunikation eine Brückenfunktion zwischen formeller Steuerung und informeller Praxis übernimmt (Christensen et al., 2016, S. 31).

Dennoch werden durch die Interviews (vgl. EXP-01, EXP-02 und EXP-07) deutlich, dass Kommunikation häufig reaktiv statt proaktiv verläuft. Die Expert*innen 1 und 7 berichten beide von einer fehlenden strategisch verankerten Kommunikationsstruktur. EXP-01 beschreibt rein informelle Kommunikationskanäle, etwa über Warn-Apps oder persönliche Kontakte (EXP-01, Z. 1–15). Während EXP-07 von einem stark beziehungsbasierten Informationssystem spricht, das auf das Frühwarnwissen lokaler Partner*innen angewiesen ist, aber keine formalen Kommunikationsprozesse umfasst (EXP-07, Z. 1–6).

Besonders in komplexen politischen Kontexten wird dieses Kommunikationsdefizit problematisch. Schütte (2022) warnt in diesem Zusammenhang vor einer Kommunikationsverzerrung, die durch unklare Zuständigkeiten, fehlende Eskalationsroutinen und widersprüchliche Informationsflüsse entsteht und dazu führt, dass strategische Steuerung ins Leere läuft (Schütte, 2022, S. 15). Auch Pallas und Kindornay (2016) betonen, dass strategische Kommunikation in INGO nicht nur das „Ob“, sondern auch das „Wie“ von Entscheidungen beeinflusst und damit eine Brückenfunktion zwischen Policy und Praxis übernimmt (Pallas & Kindornay, 2016, S. 94).

Für die Praxis ergibt sich daraus die Notwendigkeit, Kommunikation nicht als nachgelagerte Unterstützung, sondern als integralen Bestandteil des strategischen Risikomanagements zu institutionalisieren. Nur so können Verantwortungsklarheit, Lernprozesse und Vertrauensbildung

zwischen operativer und strategischer Ebene gewährleistet werden (Kapucu et al., 2010, S. 571; Christensen et al., 2016, S. 31; Pallas & Kindornay, 2016, S. 94).

5.3.2. Externe Herausforderungen für INGO basierend auf den Ergebnissen

Externe Herausforderungen für das strategische Risikomanagement von INGO werden von den Expert*innen nicht nur als temporäre Kontextstörungen verstanden werden dürfen, sondern als strukturelle Einflussfaktoren, die operative Steuerungsfähigkeit systematisch begrenzen. Wie bereits in Kapitel 4.3.2 dargelegt, wirken volatile Machtverhältnisse, rechtliche Unsicherheiten, informationspolitische Restriktionen und die Abhängigkeit von geberseitigen Erwartungen direkt auf die Möglichkeiten ein, Risiken zu identifizieren, zu bewerten und angemessen zu behandeln (Guidero, 2022, S. 162; Heuser & Abdelalem, 2021, S. 333; Jaspars et al., 2023, S. 7).

Die Aussage von EXP-07, wonach Entscheidungen staatlicher Stellen in der Einsatzregion „unberechenbar“ seien und von „Sympathien oder Launen“ abhingen (EXP-07, Z. 20–23), verweist auf ein fundamentales Strukturproblem, das klassische Risikomanagementmodelle wie ISO 31000 weitgehend ausblenden, nämlich die politische Dynamik des Risikoumfelds in plötzlich eskalierenden Krisenkontexten. Was EXP-07 beschreibt, ist kein bloßes Koordinationsdefizit, sondern eine Unberechenbarkeit auf institutioneller Ebene. Risiko entsteht hier nicht nur durch äußere Gefahrenlagen, sondern durch die Willkür politischer Macht, deren Regeln situativ, asymmetrisch und oft intransparent gesetzt werden.

Diese Beschreibung steht im engen Einklang mit den Erkenntnissen von Jaspars et al. (2023), die in autoritären Kontexten eine gezielte Verhinderung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit beobachten. Dort werden Informationen nicht einfach zurückgehalten, sondern strategisch gesteuert, um Kontrolle über humanitäre Operationen zu sichern. Sie beschreiben dies als “politically engineered opacity“ bezeichnen (Jaspars et al., 2023, S. 7). Für INGO bedeutet das nicht nur eine Einschränkung ihrer Steuerungsfähigkeit, sondern den Verlust der Grundlage für jede Form von Risikobewertung. Wenn der Zugang zu Daten, Entscheidungslogiken und politischen Absichten systematisch versperrt ist, wird Risiko schwierig kalkulierbar und unbestimmbar.

Guidero (2022) bestätigt diese Problemlage und argumentiert, dass INGO in solchen Kontexten kaum in der Lage sind, Risiken vorausschauend zu identifizieren oder strategisch zu behandeln, weil sich operative Rahmenbedingungen „sprunghaft und unvorhersehbar“ verändern können (Guidero, 2022, S. 176). Diese Einschätzung ist besonders relevant, weil sie das normative Fundament von Risikomanagementmodellen wie ISO 31000 direkt infrage stellt, da sie davon ausgehen, dass Risiken zumindest prinzipiell identifizierbar, bewertbar und durch Maßnahmen

kontrollierbar sind (BSI Standards Limited, 2018, S. 5). Die Aussage von EXP-07 bestätigt diese Analyse empirisch und verdeutlicht, dass sich selbst kurzfristige operative Einschätzungen als instabil erweisen, wenn staatliche Akteure ihre Haltung situativ ändern. Damit wird ein zentrales Grundprinzip normativer Risikomodelle infrage gestellt, nämlich die Annahme, dass Risiken zumindest temporär stabil genug sind, um sie bewerten und steuern zu können.

Auch EXP-01 schildert eindrücklich, dass sich Sicherheitslagen im Ukraine-Kontext innerhalb von Minuten verändern können und zentrale Abstimmungsprozesse unter diesen Bedingungen nicht nur ineffizient, sondern potenziell gefährlich seien (EXP-01, Z. 13–15). Diese Aussage verdeutlicht eine tiefgreifende strukturelle Herausforderung: Die operative Realität kollidiert hier fundamental mit den Grundannahmen klassischer Risikomanagementmodelle, wie etwa der Norm ISO 31000, die auf einer sequenziellen, geplanten Abarbeitung der Phasen Risikoidentifikation, -bewertung, -behandlung und -überwachung beruht (BSI Standards Limited, 2018, S. 5). Romeike (2018) bestätigt diese Beobachtung und geht davon aus, dass ein Mindestmaß an zeitlicher und organisatorischer Stabilität notwendig ist, um Risiken systematisch erfassen, bewerten und dokumentieren zu können (Romeike, 2018, S. 36).

Jedoch beschreibt EXP-06 in diesem Zusammenhang wie Organisation eigentlich durch ein Remote-Lagezentrum, vordefinierte Triggerpunkte und Eskalationsmechanismen ein adaptives Steuerungsmodell etablieren können (EXP-06, Z. 57–61) und dennoch an Grenzen der Umsetzung des wirksamen und kontextsensiblen Risikomanagement stößt. EXP-06 schildert, dass die Qualität von Entscheidungen trotz strukturierter Modelle stark von der Verfügbarkeit valider Informationen, der Erfahrung der Mitarbeitenden und der technischen Infrastruktur abhängt. Dabei handelt es sich jedoch um Faktoren, die in Krisensituationen lückenhaft werden können (EXP-06, Z. 85–92).

Die Realität ist auch hier nicht der Idealtypus strategischer Integration, sondern ein permanenter Ausnahmezustand im Vergleich zur normierten Vorgabe zur Durchführung des Risikomanagements. Externe Dynamiken, wie militärische Eskalationen, politische Instabilität, gezielte Informationsblockaden, treffen nämlich auf Organisationen, deren interne Steuerungsfähigkeit oft ohnehin unterentwickelt ist. Die Folge ist daher keine reine Störung, sondern eine systemische Unvereinbarkeit mit dem normgeleiteten Umgang mit politischbedingten Risiken. Guidero (2022, S. 176) spricht in diesem Zusammenhang von einem “strategic governance collapse“, bei dem Risikomanagement seine Funktion als vorausschauendes Steuerungsinstrument verliert und zum reaktiven Schadensbegrenzungssystem eingesetzt wird. Heuser und Abdelalem (2021,

S. 333) bestätigen diese Beobachtung, dass unter solchen Bedingungen Programme häufig ad hoc angepasst, Ressourcen umverteilt und Entscheidungen improvisiert werden müssen.

Die Problematik mit der fehlenden, belastbaren Informationsgewinnung hoben mehrere Expert*innen im Rahmen der Interviews hervor (vgl. EXP-01, EXP-02).

EXP-02 weist deutlich auf diese Problematik hin, indem er schildert, dass sicherheitsrelevante Informationen häufig fragmentiert, verspätet oder widersprüchlich eintreffen, was Entscheidungsprozesse erheblich erschwert (EXP-02, Z. 17–19). Besonders kritisch sei laut EXP-02, dass es keine standardisierten Verfahren gebe, wie Informationen in hochdynamischen, politischen Krisenkontexten gesammelt, verifiziert und weitergegeben werden. Stattdessen dominierten Unsicherheit, operative Hektik und mangelnde Priorisierung.

EXP-07 beschreibt in diesem Zusammenhang eine Praxis, in der lokale Partnerorganisationen als zentrales Frühwarnsystem fungieren, da sie über besseres Kontextwissen und größere Nähe zum Geschehen verfügen (EXP-07, Z. 1–6). Zwar ermöglicht diese informelle Informationsquelle eine gewisse Kontextsensibilität, doch verweist EXP-07 auch auf die Grenzen dieser Strategie: Informationen aus lokalen Quellen seien häufig anekdotisch, schwer überprüfbar und nicht systematisch dokumentiert (EXP-07, Z. 16–18). Zudem bestehe ein Risiko strategischer Abhängigkeit von Akteuren, deren Interessen und Verlässlichkeit schwer einschätzbar sind. Diese Einschätzung wird in der Literatur durch Clark-Ginsberg et al. (2020) bestätigt, die zwar die Bedeutung lokaler Partnerschaften für kontextsensibles Risikomanagement betonen, jedoch auch auf die Notwendigkeit hinweisen, diese Beziehungen strukturell abzusichern und durch transparente Kommunikationssysteme zu flankieren (Clark-Ginsberg et al., 2020, S. 219). Jaspars et al. (2023) beschreiben als ein Risiko in der Informationserhebung in politischen Kontexten als gezielte „epistemischer Gewalt“, in der politische Akteure durch Informationskontrolle, strategisches Schweigen oder gezielte Desinformation nicht nur operative Sicherheit gefährden, sondern auch die Handlungsfähigkeit internationaler Akteure aktiv erschweren (Jaspars et al., 2023, S. 7).

Kritisch betrachtet zeigt sich, dass INGO in vielen Fällen mit einer strukturellen „Datenabhängigkeit“ operieren, die sie gegenüber externen Akteuren verwundbar macht. Ohne eigene, unabhängige Informationsinfrastruktur bleibt Risikomanagement auf Annahmen, Vertrauen und oft auch auf Intuition angewiesen. EXP-05 beschreibt dieses Dilemma als permanente psychologische Belastung und gibt an, dass die Entscheidung über Sicherheit und Risiko oft mit hoher Unsicherheit und mangelnder Rückversicherung verbunden sei (EXP-05, Z. 14–18), was nicht

nur das individuelle Stressempfinden steigert, sondern die kollektive Steuerungsfähigkeit schwächt.

Ein weiterer relevanter Aspekt externer Herausforderungen wird von EXP-04 thematisiert, der die strukturelle Abhängigkeit von Geberlogiken problematisiert. EXP-04 betont, dass strategische Risikosteuerung in vielen Fällen nicht daran scheitert, Risiken zu erkennen oder Maßnahmen zu definieren, sondern daran, ob diese maßnahmenkompatibel mit den Erwartungen der Geldgeber seien (EXP-04, Z. 30–35). Dies betreffe insbesondere risikostrategische Entscheidungen über temporäre Rückzüge, Projektstopps oder drastische Kurskorrekturen, die aus sicherheitsstrategischer Sicht notwendig sein könnten, aber geberseitig auf Unverständnis oder Ablehnung stoßen. Laut EXP-04 seien viele Programme so stark an formalisierte Zielvorgaben und Berichtspflichten gebunden, dass eine flexible Risikobehandlung faktisch eingeschränkt werde.

Diese Beobachtung deckt sich mit den Ergebnissen aus der Literatur, etwa von Heyse et al. (2021), die beschreiben, dass projektgebundene Finanzierungsmodelle in politisch instabilen Kontexten zu strukturellen Zielkonflikten führen. Entscheidungen, die auf eine Reduktion von Aktivitäten oder das Aussetzen von Programmen hinauslaufen, können das Vertrauen von Gebern gefährden, zu Kürzungen führen oder als "Scheitern" der Projektlogik gewertet werden, selbst wenn sie aus Risikoüberlegungen rational und verantwortlich wären (Heyse et al., 2021, S. 324 f.). In solchen Fällen wird das Risikomanagement nicht als strategisches Steuerungsinstrument verwendet, sondern als rechtfertigende Instrument, um geplante Projektziele weiterhin formell zu erfüllen. EXP-04 beschreibt diesen Druck als zunehmend technokratisch, da es weniger um die tatsächliche Gefahrenlage als vielmehr um legitimationsfähige Berichterstattung gegenüber Geldgebern gehe.

Diese Dynamik steht in einem Kontrast zur in der Norm ISO 31000 vorgesehenen Risikoprozesslogik, die Entscheidungsfindung als rational, objektiv und iterativ beschreibt (BSI Standards Limited, 2018, S. 5). In der Realität, wie sie EXP-04 schildert sind strategische Risikoentscheidungen jedoch nicht primär objektiv geleitet, sondern eingebettet in politische und finanzielle Abhängigkeiten, die den Entscheidungsspielraum von INGO fundamental begrenzen.

Die Aussagen von EXP-04 machen deutlich, dass strategisches Risikomanagement nicht nur an externen Faktoren scheitern kann, sondern auch selbst zum Träger einer problematischen Logik werden kann, wenn es primär als Berichtsinstrument fungiert. Daraus ergeben sich die praxisrelevante Konsequenzen, dass es institutionalisierte Verfahren braucht, um Spannungen zwischen operativem Risiko und externer Berichtspflicht offenzulegen und zu moderieren. Zudem

muss das strategisches Risikomanagement explizit auch Zielkonflikte zwischen Sicherheit und Ergebnisorientierung adressieren, um nicht zum Risikoverstärker zu werden. Außerdem sollten Geberorganisationen stärker in dialogische Risikoprozesse eingebunden werden, um realistische Anpassungen von Zielvorgaben in eskalierenden Kontexten zu ermöglichen.

5.3.3. Kontextuelle Anforderungen basierend auf den Ergebnissen

Um die Analyse interner und externer Herausforderungen für das strategische Risikomanagement in INGO zu vervollständigen, richtet sich der Blick nun auf die Ergebnisse der Interviews hinsichtlich der organisationalen Bewältigungsstrategien.

So definieren Clark-Ginsberg et al. (2020) Resilienz als institutionelle Fähigkeit zur Anpassung an Unsicherheit durch Lernen, Flexibilität und Redundanz (Clark-Ginsberg et al., 2020, S. 215). Auch Knox Clarke und Campbell (2020) argumentieren, dass Organisationen weniger durch rigide Protokolle als durch die Fähigkeit zur situativen Anpassung überlebensfähig bleiben (Knox Clarke & Campbell, 2020, S. 7). Diese theoretischen Modelle setzen jedoch eine gewisse Ressourcenausstattung, Reflexionsfähigkeit und institutionelle Stabilität voraus, die in eskalierenden Krisenkontexten häufig nicht gegeben ist.

Während ISO 31000 ein systematisches Vorgehen in Risikoidentifikation, -bewertung, -behandlung und -überwachung fordert (BSI Standards Limited, 2018, S. 5), zeigt EXP-01, dass Resilienz dort häufig informell und reaktiv praktiziert wird. Entscheidungen erfolgen individuell, situativ und ohne strategische Rückkopplung (EXP-01, Z. 1–15; Z. 126–134). Die Priorität liege auf unmittelbarer Bedürfnisorientierung: „Hilfsgüter müssen ankommen“, so EXP-01 (Z. 34–42). Strukturierte Steuerungsinstrumente wie KPIs oder Review-Zyklen existieren nicht (EXP-01, Z. 148–153). Diese Form der Improvisation entspricht dem, was Oda et al. (2025) als „resilience by necessity“ beschreiben (Oda et al., 2025, S. 412).

Im Gegensatz zu improvisierten oder nur partiell institutionalisierten Ansätzen beschreibt EXP-02 ein hoch formalisiertes Risikomanagementsystem, das auf mehreren Ebenen ansetzt. Dazu zählen der systematische Einsatz von Risikomatrizen, Country-Security-Plänen, regelmäßigen Sicherheitsreviews sowie die institutionalisierte Einbindung psychosozialer Unterstützungsangebote wie Debriefings und strukturierte Feedbackschleifen (EXP-02, Z. 26–44; Z. 105–110; Z. 142–152). Dieses Vorgehen entspricht in weiten Teilen den in der Literatur formulierten Anforderungen an organisationale Resilienz. So betonen Thorpe (2020), dass resiliente Organisationen Risiken nicht allein technisch bewerten dürfen, sondern psychosoziale Sicherheit, Lernprozesse und partizipative Entscheidungsformate systematisch integrieren müssen (Thorpe, 2020, S. 946 f.). Auch Herrmann und Oberholzer (2019) heben hervor, dass

formalisierte Risikoinstrumente erst dann wirksam werden, wenn sie mit kontinuierlicher Reflexion und organisationalem Lernen verknüpft sind (Herrmann & Oberholzer, 2019, S. 29 f.).

Gleichzeitig problematisiert EXP-02 jedoch die Diskrepanz zwischen formaler Struktur und gelebter Praxis. Trotz vorhandener Instrumente bestehe die Gefahr, dass Risikomanagement auf eine formale Pflichtübung reduziert werde und im operativen Alltag an Relevanz verliere. EXP-02 warnt explizit vor einem sogenannten „Papier-Risikomanagement“, bei dem Prozesse dokumentiert, aber nicht tatsächlich handlungsleitend seien (EXP-02, Z. 92–95). Diese Kritik findet sich auch deutlich in der Literatur wieder. So betont Schneiker (2018), dass Risikomanagement in vielen Organisationen primär als Legitimations- und Compliance-Instrument genutzt werde, während tatsächliche Risikoentscheidungen unter Zeitdruck informell und situativ getroffen würden (Schneiker, 2018, S. 110 f.). Die Existenz formaler Strukturen garantiere daher keineswegs deren Wirksamkeit.

Auch Romeike (2018) warnt in diesem Zusammenhang davor, Risikomanagement auf Checklisten, Kennzahlen oder Berichtspflichten zu reduzieren. Er argumentiert, dass Risikomanagement nur dann strategischen Mehrwert entfaltet, wenn es als gelebte Risikokultur verstanden wird, die auch unter Unsicherheit Orientierung bietet und Entscheidungen strukturiert begleitet (Romeike, 2018, S. 39). In eine ähnliche Richtung argumentiert Fast (2014), der darauf hinweist, dass formale Sicherheitsarchitekturen ohne organisationale Verankerung im Alltag an Bedeutung verlieren und im Ernstfall durch informelle Routinen ersetzt werden (Fast, 2014, S. 145).

Die Aussagen von EXP-02 machen damit deutlich, dass selbst stabilen strukturellen Voraussetzungen eine zentrale Schwachstelle strategischen Risikomanagements bestehen bleibt. Resilienz entsteht dennoch nicht automatisch durch Formalisierung, sondern erfordert eine kontinuierliche Übersetzung von Instrumenten in handlungsleitende Praxis. Das von EXP-02 beschriebene Modell erfüllt zwar viele der theoretischen Anforderungen an institutionalisierte Resilienz, bleibt jedoch anfällig für jene Entkopplung von Strategie und Operation, die in der Literatur als eines der zentralen Probleme formaler Risikosysteme identifiziert wird (Schneiker, 2018, S. 110; Thorpe, 2020, S. 949).

Genau diese Lücke zwischen gelebter Praxis und strategischer Rückkopplung ist in der Literatur vielfach problematisiert worden. So spricht Thorpe (2020) von „ethically complex operating environments“, in denen formale Risikoarchitekturen an ihre Grenzen stoßen, weil sie moralische Dilemmata weder antizipieren noch strukturell abbilden können (Thorpe, 2020, S. 949). In solchen Kontexten ist Risikomanagement nicht nur eine Frage technischer Steuerung,

sondern auch eine Frage ethischer Verantwortungsabwägung und beschreibt einen Aspekt, der bei EXP-03 zwar implizit präsent ist, aber nicht in institutionalisierte Entscheidungsstrukturen übersetzt wurde.

EXP-04 bringt in diesem Zusammenhang eine strukturell besonders relevante Kritik ein: Es entstehe eine „doppelte Risikologik“, die strategische Konsistenz systematisch erschwert (EXP-04, Z. 21–27). Einerseits müssten Organisationen auf operative Sicherheitsrisiken agil und adaptiv reagieren, andererseits stünden sie unter konstantem Legitimationsdruck gegenüber externen Stakeholdern – insbesondere gegenüber Gebern, für die Zielerreichung, Erfolgsmeldungen und formale Rechenschaft zentral sind. In diesem Spannungsfeld droht laut EXP-04 eine Instrumentalisierung des Risikomanagements, bei dem Entscheidungen nicht primär auf Gefährdungslagen, sondern auf Berichtspflichten und Außenwirkung ausgerichtet werden.

Diese Beobachtung deckt sich mit den Analysen von Romeike (2018), der beschreibt, dass Risikosteuerung in vielen Organisationen zunehmend symbolisch aufgeladen wird – als Nachweis organisationaler Kontrolle, nicht zwingend als funktionale Orientierungshilfe im Umgang mit Unsicherheit (Romeike, 2018, S. 177 f.). Auch Jaspars et al. (2023) argumentieren in diesem Zusammenhang, dass Unsicherheit in politischen Krisenkontexten nicht aufgelöst, sondern durch formale Berichtsstrukturen und regulatorische Narrative verrechtlicht werde. Sie sprechen von einer „Verrechtlichung von Unsicherheit“, bei der operative Komplexität zugunsten von scheinbarer Steuerbarkeit und Rechenschaftsfähigkeit verdrängt wird (Jaspars et al., 2023, S. 7).

Ein weiterer zentraler Aspekt strategischer Resilienz im Risikomanagement betrifft die Partizipation relevanter Akteur*innen. Nachdem zuvor deutlich wurde, wie stark ethische Dilemmata und externe Legitimationsanforderungen die Steuerungslogik beeinflussen, stellt sich die Frage, wie Entscheidungen über Risiken überhaupt getroffen werden und wer daran beteiligt ist.

Partizipation gilt in der Literatur zunehmend als Schlüsselbedingung für kontextsensitive, adaptive und resiliente Risikoprozesse. So fordert Thorpe (2020), dass Risikomanagement nicht nur technokratisch „von oben“ organisiert werden dürfe, sondern als dialogischer Prozess zwischen Zentrale und Feld gestaltet werden müsse, um kontextuelle Informationen systematisch zu integrieren und operative Akteur*innen zu entlasten (Thorpe, 2020, S. 953).

Besonders deutlich wird dieses Prinzip in der Praxis von EXP-02, wo lokale Mitarbeitende systematisch in Risikoanalysen und Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Die Organisation nutzt Workshops, gemeinsame Erstellung von Risikomatrizen sowie Feedbackrunden, um

Einschätzungen aus dem Feld aktiv in strategische Steuerung zu überführen (EXP-02, Z. 55–68). Dieses Vorgehen entspricht in hohem Maße den Anforderungen partizipativer Risikosteuerung, wie sie etwa auch Herrmann und Oberholzer (2019, S. 30) fordern: Entscheidungen basieren hier nicht nur auf externen Vorgaben, sondern auf gemeinsam generiertem Wissen.

Im Kontrast dazu operieren EXP-01 und EXP-03 mit informeller oder impliziter Partizipation. EXP-01 beschreibt eine Praxis, in der Entscheidungen individuell vor Ort getroffen werden, ohne strategische Einbindung oder dokumentierte Abstimmungsprozesse – eine Folge struktureller Unterausstattung, aber auch ein Hinweis auf fehlende institutionalisierte Teilhabe (EXP-01, Z. 131–136). EXP-03 wiederum berichtet von erfahrungsbasierter Einschätzung, etwa in Form der sogenannten “Scene Safe Declaration“, die auf individuelle Risikowahrnehmung und implizite Routinen setzt, jedoch nicht durch formale Entscheidungslogiken abgesichert ist (EXP-03, Z. 61–67).

Diese informellen Beteiligungsformen ermöglichen einerseits operative Flexibilität und schnelle Reaktion, führen aber andererseits zu einer Überindividualisierung von Risikoentscheidungen. Ohne kollektive Vergewisserung, Rückversicherung oder strategische Reflexionsräume besteht die Gefahr, dass Entscheidungen unter Überforderung getroffen werden (vgl. Hansson, 2021, S. 418; Rees et al., 2017, S. 317).

Zudem bleibt Partizipation in diesen Fällen nicht systematisiert und somit nicht lernfähig. Was situativ funktioniert, wird nicht dokumentiert, evaluiert oder institutionell verankert, womit auch die strategische Anschlussfähigkeit verloren geht. Die fehlende formale Absicherung partizipativer Prozesse verhindert nicht nur organisationales Lernen, sondern verstärkt auch die Vulnerabilität gegenüber externen Schocks, wie Thorpe (2020, S. 953) betont.

Ein weiterer zentraler Aspekt resilienter Risikosteuerung ist laut Literatur das kontinuierliche Lernen aus Vorfällen. Strategisches Risikomanagement wird in aktuellen Konzepten nicht mehr als einmaliger Prozess verstanden, sondern als dynamischer Zyklus, in dem Erfahrungen systematisch aufgearbeitet, analysiert und in neue Strategien überführt werden müssen (Schneiker, 2018, S. 118; Thorpe, 2020, S. 948). Nur so können Organisationen langfristig anpassungsfähig bleiben und auf sich wandelnde Risiken angemessen reagieren.

In der Praxis zeigt sich jedoch ein deutliches Auseinanderklaffen zwischen Anspruch und Umsetzung. Von allen untersuchten Fällen implementiert lediglich EXP-02 konsequente Review- und Feedbackmechanismen, die über reine Berichterstattung hinausgehen. In der Organisation werden regelmäßige Lagebewertungen durchgeführt, Lessons Learned in

Schulungsprogramme integriert und bestehende Risikoprotokolle auf Basis operativer Erfahrungen angepasst (EXP-02, Z. 100–112). Diese zyklische Struktur entspricht in hohem Maße den Anforderungen der Literatur an eine lernorientierte Risikokultur.

EXP-01 hingegen lehnt solche systematisierten Reviewprozesse explizit ab. In den Worten von EXP-01 würde ein „Reviewprozess nur bremsen“, da Entscheidungen im Minutentakt getroffen werden müssten und keine Kapazitäten für retrospektive Analysen bestünden (EXP-01, Z. 126–134). Dieses Argument offenbart eine tiefgreifende Spannung zwischen operativer Reaktionsgeschwindigkeit und strategischer Lernfähigkeit: Dort, wo strukturelle Ressourcen fehlen, wird Lernen nicht etwa ignoriert, sondern als Luxus empfunden, den sich die Organisation nicht leisten kann.

Auch bei EXP-03 wird kein systematisches Lernmodell beschrieben. Stattdessen verweist EXP-03 auf „Erfahrung“ als zentrales Lerninstrument (EXP-03, Z. 68–75). Dieser informelle Ansatz mag kurzfristig funktionieren, verhindert jedoch, dass Lernprozesse institutionell gesichert, dokumentiert und auf neue Kontexte übertragbar gemacht werden. Lernen bleibt hier intuitiv, personenbezogen und flüchtig, was aus Sicht der Literatur die Wirksamkeit von Risikomanagement deutlich einschränkt (Thorpe, 2020, S. 948).

6. Umgang mit der Unvorhersehbarkeit bei der Umsetzung des Risikomanagements durch INGO

6.1. Ziel und Gegenstandsbestimmung des Modells

Die Entwicklung des Risikomanagementmodells basiert auf einer integrativen Verknüpfung theoretischer Grundlagen und empirischer Erkenntnisse aus den durchgeführten Expert*innen-interviews. Im Fokus stehen dabei strukturelle Umsetzungsdefizite sowie die mangelnde Anpassungsfähigkeit etablierter Risikomanagementsysteme in Kontexten plötzlicher politischer Eskalationen (vgl. Hermann & Oberholzer, 2019, S. 29; Sandström, 2025, S. 6; Fast, 2014, S. 145).

Zentral ist die Erkenntnis, dass die größte Herausforderung nicht im Fehlen formaler Risikoinstrumente liegt, sondern in deren eingeschränkter Wirksamkeit unter Bedingungen hoher Unvorhersehbarkeit. Zwischen der Existenz standardisierter Risikoprozesse und ihrer konkreten Umsetzung in dynamischen Krisensituationen entsteht eine signifikante Lücke. Die Interviews belegen dies deutlich und geben an, dass Entscheidungsprozesse verlaufen fragmentiert, feldbasierte Informationen werden nicht systematisch rückgekoppelt, und kontextspezifische Risiken bleiben durch routinisierte Verfahren häufig unberücksichtigt.

Der Faktor Unvorhersehbarkeit stellt sich dabei als kein randständiges Problem, sondern als grundlegende systemische Bedingung politischer Krisenkontexte heraus (vgl. Boin et al., 2009, S. 82; Ansell et al., 2021, S. 9). In solchen Kontexten ist es weder möglich, alle relevanten Risikoinformationen rechtzeitig zu erfassen, noch zukünftige Eskalationen verlässlich zu antizipieren. Die Steuerung erfolgt unter Bedingungen von Unsicherheit, Zeitdruck und widersprüchlichen Informationslagen und stellt somit ein Befund dar, der mit Konzepten wie “turbulent environments“ oder “polycrisis“ in der aktuellen Governance-Forschung beschrieben wird (vgl. Wildavsky, 1988, S. 230; Boin & Lodge, 2016, S. 14).

Diese Ausgangslage macht deutlich, dass ein Risikomanagementmodell für INGO nicht auf Annahmen von Stabilität, Planbarkeit und Vollständigkeit von Daten aufbauen kann. Stattdessen muss Unvorhersehbarkeit als zentrales Strukturmerkmal begriffen und methodisch durch lernfähige, adaptive und dezentral anschlussfähige Entscheidungsmechanismen implementiert werden.

Das Ziel des Modells besteht daher darin, aufzuzeigen, wie INGO trotz strukturell eingeschränkter Vorhersehbarkeit handlungsfähig bleiben können, ohne dabei strategische Steuerungsfähigkeit oder normative Prinzipien zu verlieren.

6.2. Methodisches Vorgehen der Modellentwicklung

Auf Grundlage der Literaturanalyse und der durchgeführten Expert*inneninterviews wurde im ersten Schritt eine erste Modellskizze entworfen. Diese skizziert wie Informationen über Risiken aus dem Kontext aufgenommen, intern verarbeitet und in Entscheidungen überführt werden und an welchen Stellen der Faktor Unvorhersehbarkeit in diesen Prozess eingreift.

Im nächsten Schritt fand eine gezielte Gegenprüfung zwischen Modellskizze, Interviewmaterial und theoretischem Bezugsrahmen statt. Einzelne Elemente des Modells wurden empirisch rückverankert und theoretisch reflektiert. Sie wurde entsprechend erweitert, differenziert oder angepasst. Auf diese Weise entstand ein Modell, das sowohl auf die Erfahrungswirklichkeit der Expert*innen Bezug nimmt als auch mit wissenschaftlichen Konzepten kompatibel bleibt.

Im abschließenden Schritt wurde das Modell im Hinblick auf Anwendungsgrenzen und Übertragbarkeit reflektiert.

6.3. Die Skizze eines Risikomanagementmodells für INGO

6.3.1. Zyklische Grundlogik des Modells

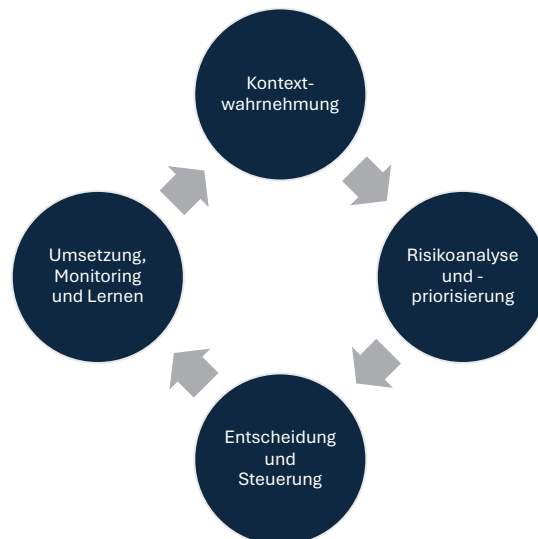
Die zyklische Grundlogik des Modells bezieht sich auf ein grundlegendes Problem vieler INGO in politischen Krisenkontexten. In der Praxis werden Risikoanalysen und Sicherheitskonzepte häufig als einmalige Übungen verstanden, die zu bestimmten Stichtagen erstellt und dann in Strategien oder Projektplänen abgelegt werden. In hochdynamischen Kontexten verlieren solche Dokumente jedoch schnell ihre Gültigkeit. Wenn Risikomanagement nicht als wiederkehrender Prozess verankert ist, entsteht eine Lücke zwischen der formalen Planung und der tatsächlichen Lage vor Ort.

Die zyklische Grundlogik des Modells setzt genau an diesem Punkt an. Ausgangspunkt sind die bisherigen Erfahrungen der Organisation mit Krisensituationen, ihre strategischen Ziele sowie die politischen Rahmenbedingungen im jeweiligen Land. Auf dieser Basis werden regelmäßige Kontext und Risikoreviews geplant, Zeitpunkte festgelegt und Zuständigkeiten definiert. Diese Reviews werden bewusst mit bestehenden Planungs- und Reportingzyklen verknüpft, damit Risikothemen nicht nebenherlaufen, sondern in die zentrale Steuerung integriert sind. Jeder Review fungiert als Startpunkt für einen neuen Durchlauf des Modells und stößt die nächste Runde der Kontextwahrnehmung an. So entsteht ein Rhythmus, in dem Beobachtung, Bewertung, Entscheidung und Anpassung strukturiert aufeinander folgen.

Unvorhersehbarkeit wird dabei nicht als Störung einer stabilen Vorgehensweise verstanden, sondern als dauerhafte Rahmenbedingung, da das Modell von wiederholten Störungen und

Neujustierungen ausgeht. Für INGO bedeutet dies, dass sie ihre strategischen Ziele im Blick behalten und gleichzeitig akzeptieren, dass Entscheidungen unter Vorbehalt stehen und im nächsten Zyklus korrigiert werden können.

Abbildung 3: Zyklische Grundlogik des Modells



Quelle: Eigene Darstellung.

Diese Abbildung 3 „Zyklische Grundlogik des Modells“ stellt einen iterativen Risikomanagement- oder Entscheidungsprozess dar, der sich durch Feedback, Lernen und kontinuierliche Anpassung auszeichnet. Durch die zyklische Struktur wird betont, dass es sich nicht um einen einmaligen Ablauf, sondern um einen dynamischen, sich wiederholenden Prozess handelt.

6.3.2. Analyse und Bewertung des politischen Krisenkontext

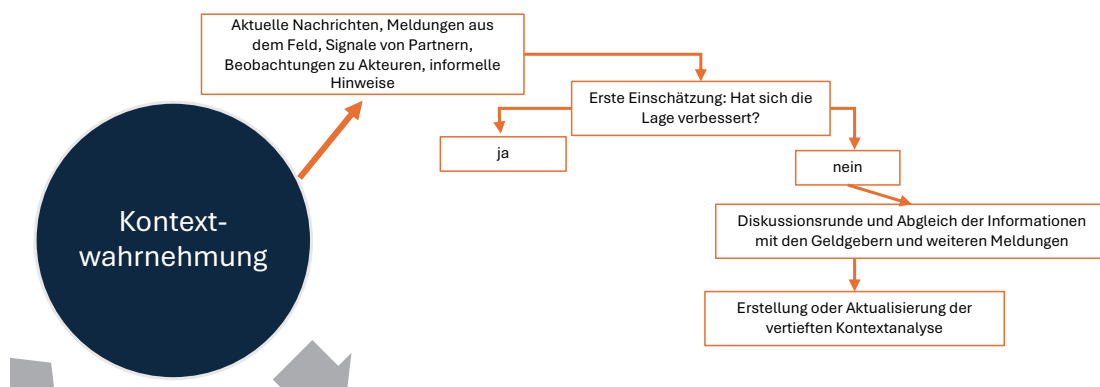
Das Kontextscreening bildet den Einstieg in den gesamten Risikoprozess und ist in politisch krisenhaften Kontexten von zentraler Bedeutung. Es handelt sich um eine erste, laufende Wahrnehmung des politischen und sicherheitsbezogenen Umfelds im Programmgebiet. Auf dieser Ebene werden aktuelle Nachrichten, Meldungen aus dem Feld, Signale von Partnern, Beobachtungen zu relevanten Akteur*innen sowie Risiken aus dem Risikoregister des Headquartiers aus vorherigen Erfahrungen gesammelt. Der Mehrwert dieses Schrittes liegt darin, dass die Organisation nicht erst reagiert, wenn eine formale Analyse angestoßen wurde, sondern früh erkennen kann, ob sich die Lage verschiebt. Durch eine tägliche oder wöchentliche Beobachtung von Entwicklungen lassen sich kurze Einschätzungen festhalten und mögliche Veränderungen markieren. Auf dieser Grundlage entsteht eine erste Einschätzung, ob sich die Situation stabil weiterentwickelt oder ob Anzeichen dafür vorliegen, dass sich die Lage grundlegend verändert.

Unvorhersehbarkeit spielt in diesem Schritt eine direkte Rolle. Politische Kontexte verändern sich häufig sprunghaft und viele Wendungen werden zunächst nur in Form einzelner Signale sichtbar bspw. durch Irritationen im bisherigen Lagebild deutlich. Das Kontextscreening trägt dazu bei, dass solche Signale nicht im Alltag untergehen, sondern bewusst wahrgenommen und dokumentiert werden. Sein Sinn besteht daher nicht nur darin, Informationen zu sammeln, sondern vor allem darin, den Übergang von routinierter Wahrnehmung zu vertiefter Analyse transparent zu machen. Es verhindert, dass die Organisation in dauerhafter Alarmbereitschaft erstarrt oder Veränderungen zu lange ignoriert.

Wenn das Kontextscreening Hinweise darauf liefert, dass sich die Lage substantiell verändern könnte, setzt die vertiefte Kontextanalyse ein. In diesem zweiten Schritt werden zentrale Entwicklungen im Land oder Programmgebiet systematisch erfasst und gedeutet. Als Grundlage dienen die im Screening identifizierten Hinweise, bereits vorliegende Analysen, Informationen externer Akteure sowie interne Dokumente. Der Mehrwert dieser Phase liegt in der Strukturierung zuvor lückenhafter und verstreuter Informationen. In der vertieften Analyse werden politische Lage, Sicherheitsentwicklung und rechtliche Veränderungen geordnet betrachtet. Ziel ist eine begründete und nachvollziehbare Beschreibung der Situation, die als Grundlage für die weitere Identifikation politischer Risiken dient.

Die vertiefte Kontextanalyse arbeitet mit begrenzter Verlässlichkeit von Daten, mit Lücken in der Informationslage und mit widersprüchlichen Einschätzungen verschiedener Quellen. Ihr Sinn besteht nicht darin, diese Unsicherheit zu beseitigen, sondern sie sichtbar zu machen und so weit wie möglich einzuordnen. Die Analyse schafft ein verdichtetes Lagebild, das offenlegt, wo stabile Annahmen möglich sind und wo nur grobe Szenarien formuliert werden können. Damit stellt sie den notwendigen Übergang zur eigentlichen Risikoidentifikation her.

Abbildung 4: Analyse und Bewertung des politischen Krisenkontext



Quelle: Eigene Darstellung

Diese Abbildung 4 „Analyse und Bewertung des politischen Krisenkontext“ veranschaulicht, dass die Kontextwahrnehmung ein aktiver, bewertender und dialogorientierter Prozess ist. Entscheidungen werden nicht automatisch, sondern auf Basis von Informationsabgleich, Einschätzungen und tiefergehender Analyse getroffen. Das fördert reaktive und adaptive Steuerung in dynamischen Lagen.

6.3.3. Vorbereitung für die Risikoidentifizierung

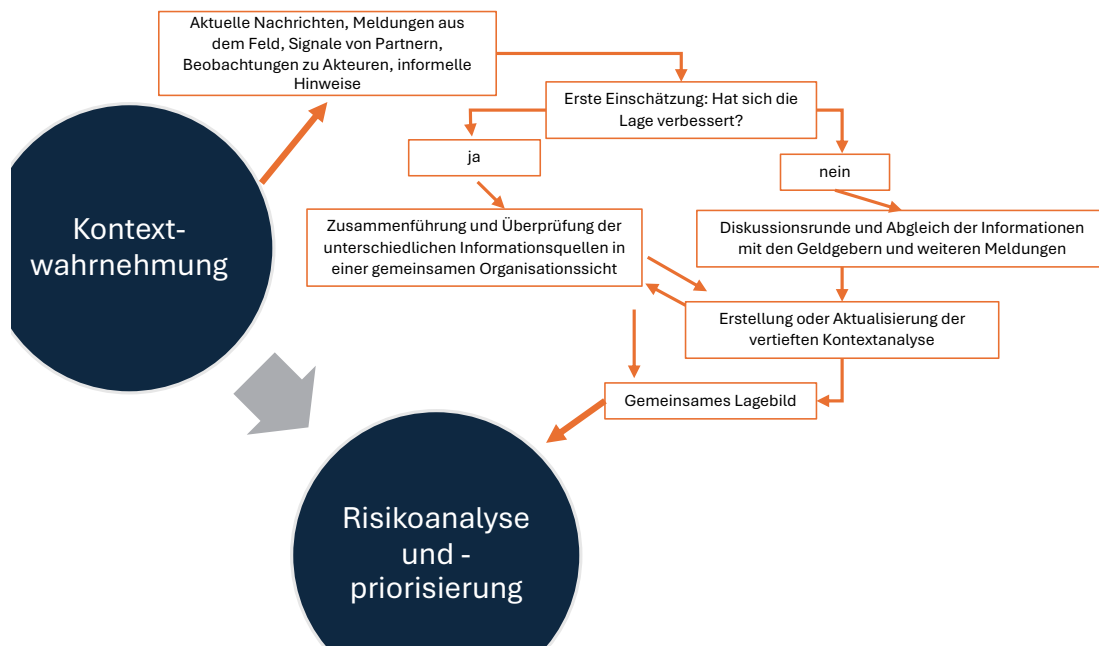
Nach dem Kontextscreening und der vertiefter Kontextanalyse liegen viele Informationen vor, die jedoch fragmentiert, widersprüchlich oder organisationsintern ungleich verteilt sind. Ohne einen gezielten Schritt der Zusammenführung besteht die Gefahr, dass verschiedene Bereiche mit unterschiedlichen Lagebildern arbeiten, lokale Hinweise übersehen werden oder einzelne Quellen dominieren, nur weil sie lauter oder formaler auftreten.

Der Schritt der Aggregation und Validierung soll genau dieses Problem der unterschiedlichen Wahrnehmung mitigieren. Dazu werden Kontextanalysen, Sicherheitsberichte, Rückmeldungen lokaler Mitarbeitender, Einschätzungen von Partner*innen und Communities sowie Positionen von Geldgebern systematisch verglichen und abgeglichen. In diesem Prozess werden Widersprüche offen diskutiert, blinde Flecken identifiziert und die wichtigsten Entwicklungen priorisiert. Das Ergebnis ist ein gemeinsames Lagebild, das von den relevanten Akteursgruppen der INGO getragen wird und als belastbare Eingangsgröße für die formale Risikoidentifikation dient.

Die Schnittstelle zur Phase der Risikoidentifikation adressiert ein weiteres praktisches Problem. Selbst ein gutes gemeinsames Lagebild führt nicht automatisch dazu, dass Risiken klar benannt und bearbeitet werden. Ohne einen expliziten Übergang bleibt die Kontextwahrnehmung eventuell auf der Ebene allgemeiner Beobachtungen stehen oder es werden zu viele Entwicklungen gleichzeitig als riskant behandelt, sodass Prioritäten verschwimmen. An dieser Schnittstelle wird festgelegt, welche Entwicklungen aus dem Lagebild als risikorelevant gelten und daher in den formalen Risikoprozess überführt werden.

Das konsolidierte Lagebild mit seinen dokumentierten Annahmen, offenen Fragen und Unsicherheiten wird gezielt in eine konkrete Liste politisch bedingter Entwicklungen übersetzt, die in der nächsten Phase als Risiken formuliert und bewertet werden. Gleichzeitig werden Zuständigkeiten definiert, damit klar ist, wer welche Themen bearbeitet. Unvorhersehbarkeit wird hier nicht ausgeblendet, sondern als eigene Kategorie mitgenommen, bspw. in Form von Szenarien, Warnhinweisen oder Hypothesen, die eng beobachtet werden sollen.

Abbildung 5: Vorbereitung für die Risikoidentifizierung



Quelle: Eigene Darstellung

Das Abbildung 5 „Vorbereitung für die Risikoidentifizierung“ zeigt eine Prozessdarstellung, die den Übergang von der Kontextwahrnehmung zur Risikoanalyse und -priorisierung veranschaulicht. Ausgangspunkt ist die Erfassung aktueller Informationen wie Nachrichten aus dem Feld, Signale von Partnern, Beobachtungen zu relevanten Akteuren sowie informelle Hinweise. Diese fließen in die Phase der Kontextwahrnehmung ein. Daraufhin erfolgt eine erste Einschätzung, ob sich die Lage verbessert hat. Wird dies bejaht, werden die verschiedenen Informationsquellen zusammengeführt und in einer gemeinsamen Organisationssicht überprüft. Bei einer negativen Einschätzung kommt es zunächst zu einer Diskussionsrunde und einem Abgleich der Informationen mit Geldgebern und weiteren Akteuren. Im Anschluss wird eine vertiefte Kontextanalyse erstellt oder aktualisiert. Beide Wege führen zu einem gemeinsamen Lagebild, das die Grundlage für die nachfolgende Risikoanalyse und Priorisierung bildet.

6.3.4. Dynamische und agile Risikoidentifikation

Trotz der Vorarbeit kann es sein, dass alle Beteiligten wissen, dass die Lage schwierig ist, aber unklar bleibt, was dies genau für Zugang, Sicherheit, Programmqualität, Reputation oder Finanzierung bedeutet. Entscheidend für ein wirkungsvolles Risikomanagement ist daher die Fähigkeit, das konsolidierte Lagebild, dokumentierte Annahmen, offene Unsicherheiten und Erfahrungen aus früheren Krisen in klar benennbare politische Risiken zu überführen.

Auf der Grundlage des gemeinsamen Lagebildes werden politisch bedingte Risiken in präzisen Risikosätzen formuliert. Dadurch entsteht eine Liste politischer Risiken, die nicht nur abstrakt bleibt, sondern jeweils einen konkreten Bezug zu betroffenen Organisationsteilen herstellt. Erst wenn Risiken so formuliert sind, dass klar wird, wer oder was betroffen ist und auf welcher Ebene Handlungsbedarf entsteht, können sie sinnvoll bewertet und bearbeitet werden.

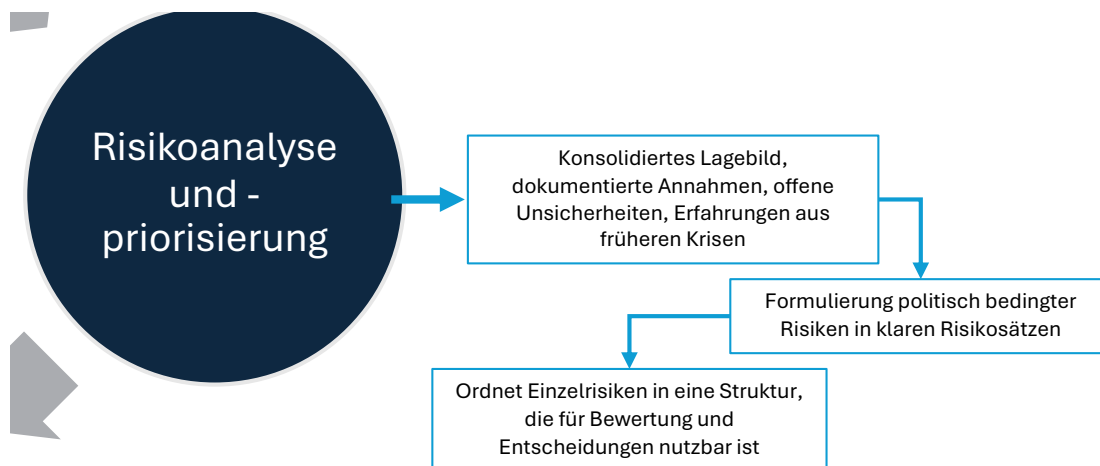
Unvorhersehbarkeit zeigt sich in diesem Schritt dadurch, dass sich nicht alle Risiken präzise fassen lassen. Manche Entwicklungen können nur als mögliche Szenarien beschrieben werden, die sich aus der Kombination bestimmter Trends ergeben könnten. In diesen Fällen besteht die Gefahr, dass INGO solche ungenauen Risiken aus dem Blick verlieren, weil sie schwer formulierbar und noch nicht konkret eingetreten sind. Das Modell berücksichtigt dies, indem es zulässt, dass Risiken mit unterschiedlicher Detailliertheit formuliert werden und so Unvorhersehbarkeit nicht ausgeblendet, sondern ausdrücklich als Teil der Risikolandschaft anerkannt wird.

Ist die Liste politischer Risiken einmal erstellt, entsteht für INGO ein weiteres Problem. Häufig liegen zahlreiche Einzelrisiken nebeneinander, ohne erkennbare Ordnung oder Priorität. Dies erschwert jede systematische Bewertung und führt in der Praxis dazu, dass manche Risiken überbetont werden, während andere kaum Beachtung finden. Zudem bleiben Zusammenhänge und mögliche Ketteneffekte unsichtbar. Gerade in politisch krisenhaften Kontexten ist es jedoch entscheidend zu verstehen, wie sich Risiken gegenseitig verstärken können, wie politische Entscheidungen Zugang, Sicherheit und Finanzierung gleichzeitig beeinflussen und welche Kombinationen von Entwicklungen besonders kritisch sind. Ohne strukturierende Zwischenschritte droht der Risikomanagementprozess an der Menge und Unübersichtlichkeit der Einträge zu scheitern.

Auf Basis der Grundgesamtheit von Hinweisen auf Zusammenhänge und organisatorischen Kategorien werden somit Risikogruppen und Cluster gebildet. Die Risiken werden nach Typen, Ebenen und Zeithorizonten unterschieden und mögliche Kaskaden sowie Wechselwirkungen markiert. Das Ergebnis ist eine strukturierte Risikoübersicht oder Matrix, in der sichtbar wird, welche Risikofelder existieren, wie sie zusammenhängen und wo sich Schwerpunkte verdichten. Entscheidungs- und Leitungsebenen erhalten damit eine Grundlage, auf der sie erkennen können, welche Cluster für die strategische Ausrichtung besonders relevant sind.

Allerdings muss berücksichtigt werden, dass mögliche Kettenreaktionen häufig nur grob abschätzbar bleiben. Das Modell lässt daher Mehrfachzuordnungen zu, womit die Unsicherheiten bei der Clusterbildung nicht wegdefiniert wird. So wird deutlich, wo Unklarheit besteht, ohne die strukturbildende Funktion des Schrittes zu verlieren.

Abbildung 6: Dynamische und agile Risikoidentifikation



Quelle: Eigene Darstellung

Das Abbildung 6 „Dynamische und agile Risikoidentifikation“ zeigt eine Detaildarstellung der Phase „Risikoanalyse und -priorisierung“ im Rahmen eines übergeordneten Entscheidungsprozesses. Ausgangspunkt ist ein konsolidiertes Lagebild, das auf dokumentierten Annahmen, offenen Unsicherheiten und Erfahrungen aus früheren Krisen basiert. Auf dieser Grundlage erfolgt die Formulierung politisch bedingter Risiken in klaren Risikosätzen. Gleichzeitig werden die identifizierten Einzelrisiken in eine strukturierte Form überführt, die für die anschließende Bewertung und Entscheidungsfindung genutzt werden kann. Die Darstellung verdeutlicht, wie aus einer komplexen Lage systematisch analysierbare und priorisierbare Risikoelemente abgeleitet werden.

6.3.5. Risikobewertung unter Berücksichtigung der Unvorhersehbarkeit

Es liegt nun eine umfangreiche, geordnete Übersicht vor, doch ohne Bewertung bleibt unklar, welche Risiken vorrangig von den INGO bearbeitet werden müssen und wie stark sie die Handlungsfähigkeit der Organisation tatsächlich gefährden.

Die Risiken werden nun entsprechend den standardisierten Skalen zu Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung bewertet. Allerdings sind Eintrittswahrscheinlichkeiten in politisch krisenhaften Kontexten oft kaum belastbar, Daten sind lückenhaft und Entwicklungen können abrupt kippen. Statt genaue Zahlen gem. der Norm anzugeben, erlaubt das Modell die Arbeit mit Bandbreiten und Spannweiten. Bewertungen werden mit Unsicherheiten verknüpft, z.B. indem Annahmen explizit benannt und Unsicherheitsgrade markiert werden. So mitigierte der Schritt zwei Probleme gleichzeitig. Er verhindert, dass Risiken gar nicht vergleichbar werden, und schützt zugleich davor, scheinbar exakte Bewertungen zu produzieren, die den Charakter der Unvorhersehbarkeit verkennen.

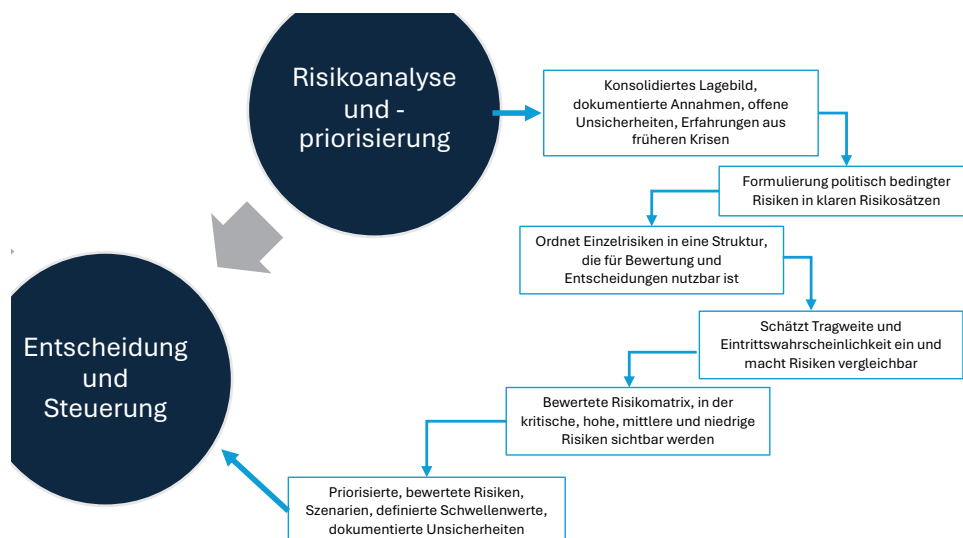
Nach der Bewertung steht INGO vor einer weiteren Herausforderung. Selbst eine gut aufgearbeitete Risikomatrix beantwortet noch nicht die Frage, wo die Organisation in den kommenden Wochen und Monaten ihren Schwerpunkt setzen soll. Zugleich ist es in politischen Krisen nicht ausreichend, Risiken nur in ihrem aktuellen Zustand zu betrachten. Organisationen müssen sich darauf vorbereiten, wie sich zentrale Risiken kombinieren und zuspitzen können.

Für zentrale Risiken und ihre Kombinationen werden Szenarien formuliert und Schwellenwerte festgelegt, ab denen Maßnahmen ausgelöst werden sollen. In die Szenarien fließen Annahmen zu plötzlichen Eskalationen, abruptem Zugangsverlust oder raschen politischen Kurswechseln ein. Statt nur lineare Fortsetzungen des Status quo zu beschreiben, nimmt das Modell bewusst solche Brüche auf, die in politischen Krisen typischerweise auftreten.

Nach diesem Schritt sind die Risiken identifiziert, strukturiert, bewertet und priorisiert, doch der Übergang zu verbindlichen Maßnahmen bleibt ungenau. Dieses Problem ist in der Praxis häufig zu beobachten, wenn Risikodiskussionen zwar stattfinden, aber nicht eindeutig festgelegt wird, wer auf welcher Ebene was zu entscheiden hat.

Die Schnittstelle zur Entscheidungs- und Handlungsphase markiert daher bewusst den Übergang von Analyse zu konkreter Entscheidungsvorbereitung. In diesem Schritt wird festgelegt, welche Risiken auf welcher Ebene entschieden werden, welche Gremien zuständig sind und wie Entscheidungsunterlagen aufzubereiten sind. Gleichzeitig ist angelegt, dass unerwartete Entwicklungen einen neuen Durchlauf im Modell auslösen. Die Schnittstelle schließt damit den analytischen Teil des Risikoprozesses und öffnet ihn zur praktischen Steuerung, ohne den Charakter der Unvorhersehbarkeit aus dem Blick zu verlieren.

Abbildung 7: Risikobewertung unter Berücksichtigung der Unvorhersehbarkeit



Quelle: Eigene Darstellung

Die Abbildung 7 „Risikobewertung unter Berücksichtigung der Unvorhersehbarkeit“ zeigt die detaillierte Ausgestaltung der Phase „Risikoanalyse und -priorisierung“ sowie den Übergang zur Phase „Entscheidung und Steuerung“. Ausgangspunkt ist ein konsolidiertes Lagebild, das dokumentierte Annahmen, offene Unsicherheiten und Erfahrungen aus früheren Krisen enthält. Daraus werden politisch bedingte Risiken in klaren Risikosätzen formuliert. Anschließend erfolgt die strukturierte Einordnung einzelner Risiken in ein System, das eine Bewertung und spätere Entscheidungsfindung ermöglicht. In einem weiteren Schritt werden Tragweite und Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken eingeschätzt, um sie vergleichbar zu machen. Die Ergebnisse fließen in eine bewertete Risikomatrix ein, in der Risiken je nach Kritikalität als hoch, mittel oder niedrig sichtbar werden. Auf dieser Grundlage entstehen priorisierte und bewertete Risiken, Szenarien, definierte Schwellenwerte sowie dokumentierte Unsicherheiten, die in die nächste Phase „Entscheidung und Steuerung“ überführt werden.

6.3.6. Entscheidungsfindung und operative Umsetzung des Risikomodells

Es liegen nun zwar bewertete und priorisierte Risiken sowie Szenarien vor, doch der Übergang zu konkretem Handeln bleibt oft vage. Entscheidungen werden dadurch entweder verschoben oder sie entstehen ad hoc auf der Basis einzelner Stimmen.

Ausgehend von priorisierten und bewerteten Risiken, den zugehörigen Szenarien, definierten Schwellenwerten sowie den strategischen Zielen und Mindestanforderungen der Organisation werden mehrere Handlungsoptionen pro Schlüsselrisiko entwickelt. Für jede Option werden Konsequenzen, Ressourcenbedarf und mögliche Nebenfolgen beschrieben. Zentrale und dringende Informationslücken werden ausdrücklich gekennzeichnet. So entsteht ein Bündel an Entscheidungsoptionen pro Thema, die jeweils mit Begründungen, Annahmen, verbleibenden Risiken und Mindestvoraussetzungen verbunden sind. Der Mehrwert besteht darin, dass Leitungs- und Steuerungsebenen nicht vor einem offenen Problem, sondern vor klar formulierten Entscheidungswegen stehen.

Unvorhersehbarkeit wird in diesem Schritt nicht verdrängt, sondern in die Optionen eingebaut, indem Handlungsvarianten mit Alternativszenarien vorbereitet werden. Dazu gehören Notfallvarianten, flexible Eskalationsstufen oder Optionen, die bewusst auf kurze Überprüfungszyklen angelegt sind. Auf diese Weise adressiert der Prozessschritt das Problem, dass INGO in politischen Krisen Entscheidungen treffen müssen, ohne über stabile Prognosen zu verfügen. Die Vorbereitung von Entscheidungsoptionen übersetzt Unsicherheit in unterschiedliche Handlungswege, statt auf eine vermeintlich richtige Lösung zu setzen.

Unvorhersehbarkeit zwingt dazu, diese Entscheidungen ausdrücklich unter Unsicherheit zu treffen. Daher sieht das Modell sieht Annahmen, Vorbehalte und Auslösekriterien für mögliche Kurskorrekturen zu dokumentieren. So wird transparent, unter welchen Bedingungen eine Entscheidung überprüft werden muss und welche Szenarien bei der Abwägung berücksichtigt wurden. Der Prozessschritt mitigierte damit die Gefahr, dass Entscheidungen als endgültig betrachtet werden, obwohl sie auf fragilen Grundlagen beruhen, oder dass Unsicherheit verdrängt wird. Stattdessen wird sie zum Bestandteil verantwortlicher Entscheidungspraxis.

Nach der formalen Entscheidung entsteht für INGO ein weiteres zentrales Problem. Beschlüsse können im Alltag versanden, an praktischen Hürden scheitern oder in den verschiedenen Organisationseinheiten unterschiedlich interpretiert werden. Zudem zeigt die Erfahrung, dass politische Kontexte während der Umsetzung weiter in Bewegung bleiben. Ohne einen strukturierten Umsetzungs- und Anpassungsprozess droht eine Lücke zwischen strategischer Entscheidung und tatsächlichem Verhalten im Feld.

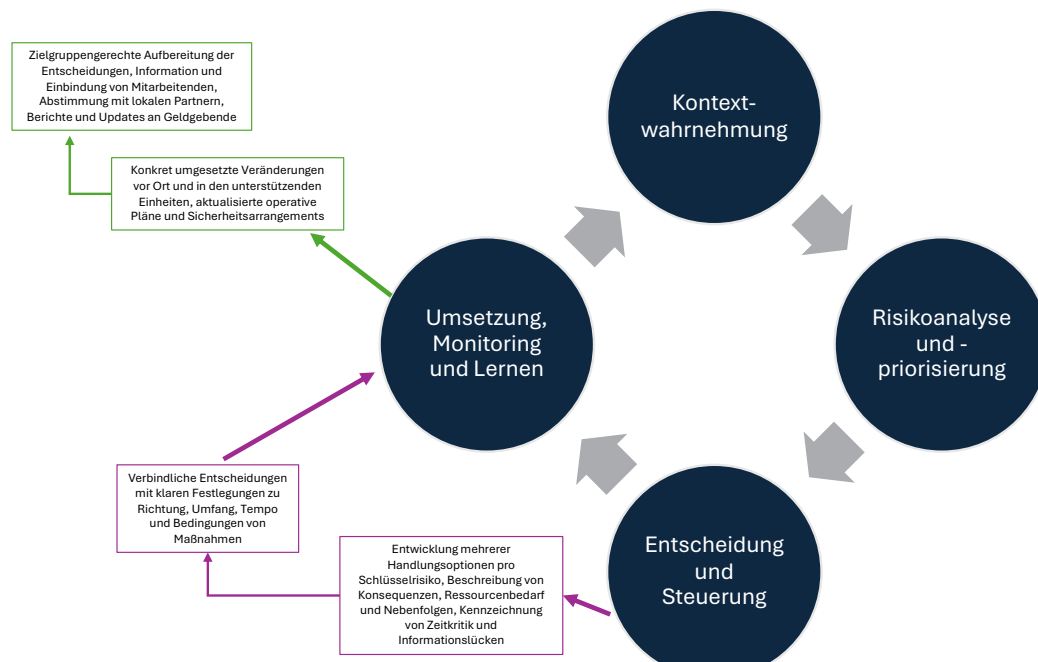
Auf Basis der beschlossenen Maßnahmen, Zeit und Ressourcenpläne, Sicherheitsvorgaben und Vereinbarungen mit Partnern werden Projektportfolios angepasst, Präsenzformen verändert, zusätzliche Schutzmaßnahmen umgesetzt und Personal sowie Budgets umgesteuert. Die operative Feinplanung übersetzt die Entscheidung in konkrete Aufgaben, Zuständigkeiten und Abläufe. Ziel ist nicht, jede Abweichung zu verhindern, sondern einen Rahmen zu schaffen, in dem Anpassungen nachvollziehbar dokumentiert und mit der übergeordneten Entscheidung rückgekoppelt werden. So wird das Risiko gemindert, dass operative Reaktionen die strategische Linie unbemerkt verschieben.

Ein weiteres Problem im Risikomanagement von INGO liegt in der Kommunikation, da Entscheidungen und ihre Begründungen häufig nur ausschnittsweise weitergegeben werden. Mitarbeitende vor Ort, lokale Partner*innen, Zielgruppen und Geldgebende erhalten unterschiedliche Informationen oder werden zu spät eingebunden. Dies kann zu Misstrauen, Missverständnissen und Legitimationsproblemen führen. In politisch krisenhaften Kontexten gewinnt dieses Problem zusätzlich an Gewicht, da Kommunikationsfehler unmittelbar sicherheitsrelevant werden können.

Der nächste Prozessschritt soll dieses Risiko adressieren, indem er Transparenz und Abstimmung systematisiert. Die gesammelten und vorbereiteten Inhalte werden für verschiedene Zielgruppen aufbereitet. Mitarbeitende werden informiert und, soweit möglich, beteiligt. Lokale Partner werden in die Planung einbezogen, und Geldgebende erhalten Berichte und Updates, die den eingeschlagenen Kurs und seine Gründe nachvollziehbar machen.

Unvorhersehbarkeit verlangt eine Kommunikation, die auf mögliche Kurswechsel vorbereitet, ohne Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu gefährden. Dies bedeutet, dass Unsicherheiten und potenzielle Änderungen nicht verschwiegen, sondern vorsichtig transparent gemacht werden. Stakeholder werden darauf eingestellt, dass Anpassungen wahrscheinlich sind und Teil eines verantwortlichen Vorgehens in volatilen Kontexten.

Abbildung 8: Entscheidungsfindung und operative Umsetzung des Risikomodells



Quelle: Eigene Darstellung

Die Abbildung 8 „Entscheidungsfindung und operative Umsetzung des Risikomodells“ zeigt die Phase „Umsetzung, Monitoring und Lernen“ im Rahmen des zyklischen Entscheidungs- und Risikomanagementprozesses. Ausgehend von der vorhergehenden Phase „Entscheidung und Steuerung“ werden mehrere Handlungsoptionen pro Schlüsselrisiko entwickelt. Diese beinhalten eine Beschreibung möglicher Konsequenzen, den Ressourcenbedarf sowie mögliche Zielkonflikte und bestehende Informationslücken. Auf dieser Grundlage folgen verbindliche Entscheidungen mit klarer Festlegung zur Richtung, zum Umfang, Tempo und zu den Rahmenbedingungen der Maßnahmen. Die Umsetzung umfasst konkrete Veränderungen vor Ort, die in den unterstützenden Einheiten umgesetzt werden. Dabei werden operative Pläne und Sicherheitsvorkehrungen aktualisiert. Zudem erfolgt eine zielgruppengerechte Aufbereitung der Entscheidungen, die Mitarbeitende und lokale Partner einbezieht sowie durch Berichte und Updates transparent kommuniziert wird. Der Kreis schließt sich durch die Rückkopplung zur Kontextwahrnehmung – neue Beobachtungen und Lernerfahrungen fließen in den nächsten Zyklus ein.

6.3.7. Monitoring und kontinuierliches Lernen

Selbst bei gut überlegten Vorkehrungen bleibt unklar welche Wirkungen die beschlossenen Maßnahmen tatsächlich im Kontext entfalten und ob sie die beabsichtigten Risiken verringern oder neue Risiken erzeugen. In der Praxis bedeutet dies, dass Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden, ohne dass systematisch geprüft wird, ob die zugrunde liegenden Annahmen tragfähig waren. Fehler wiederholen sich, Lernprozesse bleiben zufällig und der nächste Entscheidungszyklus startet mit einem nur teilweise reflektierten Verständnis der Lage.

Der Monitoring und Rückkopplungsschritt setzt genau hier an. Die umgesetzten Maßnahmen, Rückmeldungen aus dem Feld, Beobachtungen zu Kontextveränderungen sowie Daten zu Sicherheits- und Programmindikatoren werden genutzt, um die Entwicklung des Kontextes nach den Entscheidungen laufend zu beobachten. Dazu gehört die Sammlung von Erfahrungswissen der Mitarbeitenden, die Überprüfung der ursprünglichen Annahmen und die gezielte Suche nach unbeabsichtigten Effekten.

Am Ende entsteht eine aktualisierte Einschätzung von Kontext, Risiken und Wirksamkeit der beschlossenen Maßnahmen. Zugleich werden Lernerfahrungen dokumentiert. Damit wird ein zentrales Problem für Organisationen adressiert, nämlich die Tendenz, Entscheidungen als abgeschlossen zu betrachten, statt sie nach neuen Entwicklungen zu überprüfen. Das Monitoring und die Rückkopplung machen sichtbar, wo Entscheidungen stabil tragen und wo sie unter den Bedingungen politischer Krisen angepasst werden müssen.

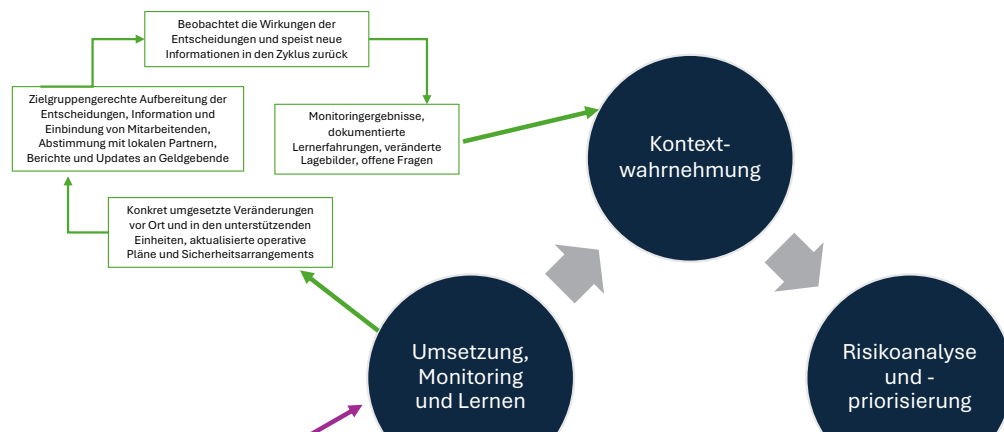
Ohne eine explizite Rückführung der Monitoringergebnisse in die Anfangsphase des Modells besteht jedoch für INGO die Gefahr, dass Erfahrungen zwar gesammelt, aber nicht systematisch in zukünftige Einschätzungen einfließen. Berichte werden abgelegt, einzelne Personen lernen aus konkreten Situationen, doch die institutionelle Beobachtung und Bewertung des Kontextes bleibt unverändert.

Die Schnittstelle zurück zur Kontextwahrnehmung schließt deshalb bewusst den Risikomanagementzyklus, da sie Monitoringergebnisse, dokumentierte Lernerfahrungen, veränderte Lagebilder und offene Fragen als Ausgangspunkt für eine erneute Runde des Kontextscreenings und der vertieften Analyse nutzt. Erfahrungen werden verdichtet, Indikatoren angepasst, Beobachtungsschwerpunkte überprüft und die verwendeten Analyseinstrumente weiterentwickelt.

Unvorhersehbarkeit wird an dieser Stelle ausdrücklich als Anlass für organisationales Lernen genutzt. Unerwartete Entwicklungen führen nicht nur zu kurzfristigen Korrekturen, sondern verändern die Art und Weise, wie Organisationen künftig beobachten und bewerten.

Beobachtung- und Bewertungsmuster werden justiert, damit ähnliche Überraschungen beim nächsten Mal früher erkannt werden können. Auf diese Weise wird die zyklische Grundlogik des Modells konsequent umgesetzt. Entscheidungen, ihre Wirkungen und die dabei sichtbar werdenden Grenzen von Vorhersagbarkeit werden zu Bausteinen eines lernenden Risikomanagements, das sich schrittweise an politisch dynamische Kontexte anpasst.

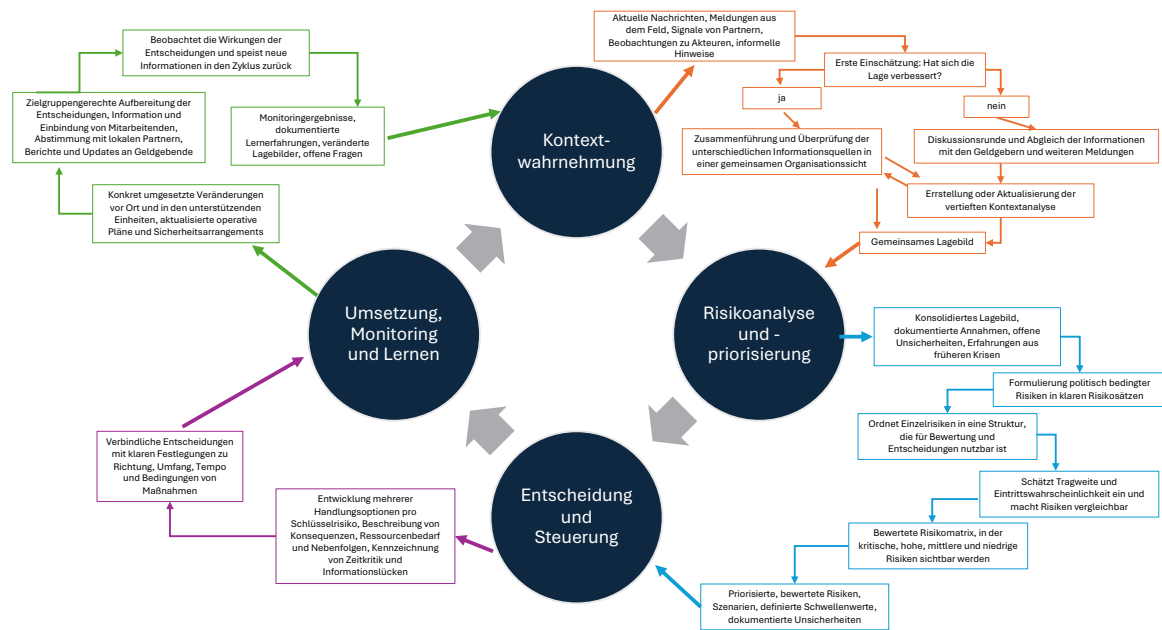
Abbildung 9: Monitoring und kontinuierliches Lernen



Quelle: Eigene Darstellung

Die Abbildung 9 „Monitoring und kontinuierliches Lernen“ zeigt einen Zyklus, der mit der Erfassung und Bewertung relevanter Informationen aus dem Umfeld beginnt. Daraus entsteht ein konsolidiertes Lagebild, auf dessen Basis Risiken identifiziert, strukturiert und bewertet werden. In der Entscheidungsphase werden Handlungsoptionen entwickelt und verbindliche Maßnahmen festgelegt. Diese werden in der Umsetzungsphase konkret vor Ort durchgeführt, begleitet von Monitoring, Kommunikation und Einbindung relevanter Akteure. Neue Erkenntnisse, Beobachtungen und veränderte Lagen fließen zurück in die Kontextwahrnehmung, wodurch ein kontinuierlicher Lern- und Anpassungsprozess entsteht.

Abbildung 10: Entwickeltes Risikomodell in der Gesamtansicht



Quelle: Eigene Darstellung

Die Abbildung 10 „Monitoring und kontinuierliches Lernen“ zeigt einen zyklischen Prozess zur risikobasierten Entscheidungsfindung mit vier Phasen: Kontextwahrnehmung, Risikoanalyse und -priorisierung, Entscheidung und Steuerung sowie Umsetzung, Monitoring und Lernen. Beginnend mit der Sammlung und Bewertung aktueller Informationen wird ein gemeinsames Lagebild erstellt, das als Grundlage für die Risikoanalyse dient. Dort werden Risiken strukturiert, bewertet und priorisiert. In der Entscheidungsphase werden Handlungsoptionen entwickelt und Maßnahmen verbindlich festgelegt. Diese werden anschließend umgesetzt, begleitet von Monitoring und Rückmeldungen aus dem Feld. Neue Erkenntnisse fließen wieder in die Kontextwahrnehmung ein, wodurch ein kontinuierlicher Lern- und Anpassungsprozess entsteht.

6.4. Theoretische Validierung und praktische Plausibilität des Risikomanagementmodells

Die Notwendigkeit einer Validierung ergibt sich aus einem grundlegenden Problem für INGO im Risikomanagement. Modelle können auf der Basis theoretischer Annahmen und empirischer Befunde entwickelt werden, bleiben jedoch wirkungslos, wenn unklar ist, ob sie die Realität politisch krisenhafter Kontexte hinreichend abbilden und für die Praxis anschlussfähig sind. Ohne eine gezielte Überprüfung besteht die Gefahr, dass das Modell als schlüssige Darstellung auf dem Papier überzeugt, in der Anwendung jedoch zentrale Dynamiken übersieht oder die Entscheidungslogik der Organisation nur unzureichend trifft. Die Validierung soll genau dieses

Problem adressieren und prüfen, ob Struktur und Prozesslogik des Modells mit Literatur, empirischem Material und praktischen Erfordernissen übereinstimmen.

Die Aussagen der Expert*in 02, 04 und 05) zeigen eine deutliche Trennung zwischen zentralen Entscheidungsstrukturen und lokalem Wissen. Entscheidungen werden in der Zentrale auf Grundlage standardisierter Berichte getroffen, während die Feldteams über das entscheidende situative Wissen verfügen. Genau hier setzen Kontextscreening, vertiefte Kontextanalyse sowie die Aggregation und Validierung von Informationen an. Das Modell schreibt fest, dass lokale Mitarbeitende, Partnerorganisationen und betroffene Gruppen nicht nur als Informationsquelle am Rand fungieren, sondern systematisch in die ersten Prozessschritte einbezogen werden. Die Aggregation zielt explizit darauf unterschiedliche Einschätzungen offen zu legen und blinde Flecken sichtbar zu machen. Damit reagiert das Modell auf die empirisch belegte Lücke zwischen operativer Lageeinschätzung und zentraler Entscheidungsfindung. Kritisch bleibt jedoch, dass die im Modell angelegte Gleichwertigkeit von Feld und Zentrale in der Praxis durch hierarchische Strukturen und Berichtspflichten begrenzt ist. Das Modell kann diese Machtasymmetrien transparent machen, aber nicht auflösen.

Darüber hinaus verweisen die Aussagen des Expert*in 03 zudem auf eine schwach ausgeprägte Risikokultur. Risikomanagement wird als bürokratische Zusatzaufgabe beschrieben, als Begleitprozess für Berichte, nicht als zentrales Steuerungsinstrument. In vielen Fällen entstehen Risikoentscheidungen informell und personenbezogen, häufig ohne Dokumentation und ohne institutionelle Absicherung. Das Modell reagiert darauf, indem es risikobezogene Überlegungen in jede Phase des Entscheidungszyklus einbettet. Risikoidentifikation, Bewertung, Priorisierung, Vorbereitung von Entscheidungsoptionen und Monitoring sind nicht als separate Fachroutine angelegt, sondern als roter Faden, der strategische und operative Ebenen verbindet. Indem Zuständigkeiten den einzelnen Prozessschritten zugeordnet werden, adressiert das Modell die beschriebenen Unklarheiten der Verantwortung. Zugleich bleibt deutlich, dass eine Kultur, in der Risiko als unangenehmes Thema gilt oder als reine Berichtspflicht verstanden wird, ein solches Modell nur begrenzt tragen kann. Die Interviews zeigen, dass fehlendes Vertrauen, geringe Fehlertoleranz und Ressourcenengpässe dazu führen, dass formale Strukturen in Stresssituationen zugunsten informeller Praktiken umgangen werden. Die Modelllogik markiert damit eher eine Richtung für Organisationsentwicklung, als dass sie den beschriebenen Zustand realistisch widerspiegelt.

Die externen Herausforderungen aus Kapitel 5.3.2 betreffen vor allem die Rolle der Unvorhersehbarkeit und der eingeschränkten Informationslage. Die Auswertungen der Expert*innen-

beiträge von Expert*in 01, 03 und 06, nach denen eine morgens erstellte Risikoanalyse abends bereits unbrauchbar sein kann, verdeutlichen, dass lineare Planung in politisch instabilen Kontexten nur begrenzte Gültigkeit besitzt. Machtverschiebungen, Zugangsentscheidungen und Sicherheitslagen verändern sich in kurzer Zeit. Das Modell reagiert darauf mit seiner zyklischen Grundstruktur. Wiederkehrendes Kontextscreening, vertiefte Analysen, Szenarienbildung und ein eigener Monitoring- und Rückkopplungsschritt sind angelegt, um genau diese Volatilität nicht nur zu benennen, sondern prozessual aufzugreifen. Unvorhersehbarkeit wird an keiner Stelle ausgeblendet, sondern als Grundvoraussetzung gesehen, die Bewertungen begrenzt, Szenarien notwendig macht und einen erneuten Durchlauf des Modells auslösen kann. Damit nimmt das Modell die empirische Erfahrung auf, dass Risikosteuerung im laufenden Betrieb permanent nachjustiert werden muss.

Zugleich machen die Interviews Aussagen der Expert*innen 03 und 07 deutlich, dass Informationszugang und Datenqualität selbst politisch gefärbt sind. Verzögerte, gefilterte oder manipulierte Informationen, selektive Veröffentlichungen und eingeschränkte Bewegungsfreiheit begrenzen die Verlässlichkeit jeder Analyse. Das Modell berücksichtigt diesen Befund, indem es Unsicherheit explizit dokumentiert und Annahmen als Bestandteil von Risikoidentifikation und Bewertung macht. Wo INGO über ganze Regionen nur Gerüchte erhalten oder externe Akteur*innen aktiv Einfluss auf Risikoentscheidungen nehmen, kann ein noch so differenziertes Modell fehlende Daten und politische Blockaden nicht kompensieren. Die Validierung zeigt hier eine klare Grenze zwischen prozessualer Gestaltungsmöglichkeit und struktureller Abhängigkeit.

Die kontextuellen Anforderungen aus Kapitel 5.3.3 betreffen eine weitere Ebene. Die Expert*innen 04 betonen, dass wirksames Risikomanagement flexibel, lernfähig und kontextsensibel sein muss. Lokale Perspektiven, iterative und dezentrale Entscheidungen, Frühwarnsysteme und Ressourcenverfügbarkeit werden als unverzichtbare Bedingungen genannt. Das Modell spiegelt diese Anforderungen in seiner Struktur. Partizipative Elemente sind in der Kontextwahrnehmung, in der Risikoidentifikation und in der Szenarienbildung verankert. Entscheidungsoptionen werden so angelegt, dass Felderfahrungen einfließen und nicht nur zentrale Sichtweisen dominieren. Die zyklische Anlage mit Monitoring und Rückkopplung entspricht der Forderung nach Lernprozessen und ermöglicht es, Erfahrungen aus Fehlentscheidungen oder Überraschungen systematisch in die nächste Runde einzuspeisen.

Gleichzeitig machen die Literatur und Interviews deutlich, dass diese Anforderungen in vielen Organisationen mit massiven Ressourcenengpässen kollidieren. Fehlendes Fachpersonal,

unzureichende digitale Systeme, hohe Arbeitsbelastung und psychische Belastungen begrenzen die Umsetzung. Das Modell benennt Ressourcen nicht als eigenen Baustein, setzt sie aber stillschweigend voraus. Ein mehrstufiger Prozess, wie er hier entworfen wurde, lässt sich ohne personelle und zeitliche Spielräume kaum dauerhaft praktizieren. Die Validierung zeigt daher eine Lücke zwischen konzeptioneller Vollständigkeit und realistischer Implementierbarkeit, vor allem in kleineren Organisationen.

Schließlich werfen die Interviews einen Aspekt auf, der in klassischen Modellen kaum vorkommt, in der Praxis aber zentral ist. Emotionale Faktoren, subjektives Risikoverständnis und Mut zu Entscheidungen unter Unsicherheit prägen die Alltagspraxis des Risikomanagements. Teamdynamiken, informelle Kommunikation und der Umgang mit Angst oder Gewöhnung an Gefahr beeinflussen, wie Informationen wahrgenommen, weitergegeben und in Entscheidungen übersetzt werden. Das Modell adressiert diese Dimension indirekt, indem es Räume für Reflexion und Austausch in Kontextwahrnehmung, Aggregation und Monitoring vorsieht und Entscheidungen als explizite Abwägungsprozesse anlegt. Die emotionale und psychosoziale Dimension bleibt jedoch strukturell unterbelichtet. Die Validierung zeigt hier eine Leerstelle, die das Modell nicht schließt. Es bildet die notwendigen fachlichen und organisatorischen Schritte ab, lässt aber offen, wie Organisationen emotionale Ressourcen und Belastungen systematisch berücksichtigen können. Wenn das Modell die emotionale Ebene zu stark formalisiert, besteht die Gefahr einer Überzeichnung. Es würde so tun, als ließen sich Emotionen ähnlich klar regeln, messen und steuern wie z.B. Entscheidungskompetenzen oder Reportingwege. Zudem ist der Umgang mit Emotionen stark kulturell, organisational und personenbezogen geprägt, weshalb ein Modell, das für verschiedene INGO und Kontexte gelten soll diese Vielfalt nur begrenzt in feste Prozessschritte übersetzen kann.

7. Fazit

7.1. Zentrale Ergebnisse im Überblick

Ziel dieser Masterthesis war es, ein kontextspezifisches und adaptives Risikomanagementmodell für INGO zu entwickeln, die in hochdynamischen, politisch instabilen, plötzlich eskalierende Krisenregionen operieren.

Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass klassische Risikomanagementstandards in solchen Einsatzkontexten an ihre Grenzen stoßen, da sie von planbaren, stabilen Rahmenbedingungen ausgehen und somit die Herausforderungen volatiler Einsatzumfelder nicht adäquat abbilden können. Zur Beantwortung dieser Fragen wurde ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt. Die Literaturrecherche diente der Identifikation theoretischer Grundlagen, bestehender Modelle und Forschungslücken, während die Expert*inneninterviews zusätzliche praxisbezogene Perspektiven einbrachten. Die Auswertung erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden schließlich mithilfe der Triangulation in einem Risikomanagementmodell verdichtet.

Die Ergebnisse zeigen, dass INGO in politisch instabilen Regionen mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert sind. Dazu zählen insbesondere eine prekäre Sicherheitslage, die Politisierung humanitärer Hilfe, eingeschränkte Bewegungsfreiheit, institutionelle Instabilität sowie das Spannungsfeld zwischen Zentrale und Einsatzort. Risikomanagement wird oft nicht als integraler Bestandteil der strategischen Steuerung verstanden, sondern als formaler Zusatz, der im operativen Alltag teils ignoriert oder unzureichend umgesetzt wird. Zudem fehlt es an Kontextsensibilität, an der Integration lokaler Perspektiven und an geeigneten Indikatoren zur Bewertung der Wirksamkeit risikobezogener Maßnahmen.

Auf Grundlage dieser Analyse wurden zentrale Anforderungen für ein dynamisches und kontextsensibles Risikomanagementmodell entwickelt. Zu den prozessualen Kernelementen zählen ein iterativer Planungs- und Anpassungsprozess, ein kontinuierliches Kontextmonitoring, Frühwarnsysteme, die systematische Berücksichtigung subjektiver und emotionaler Risikowahrnehmungen sowie eine stärkere Beteiligung lokaler Akteure. Auch die Verbindung zwischen strategischer und operativer Ebene sowie die flexible Steuerung von Ressourcen (insbesondere Personal und Logistik) sind zentrale Bestandteile des entwickelten Modells.

7.2. Beantwortung der Forschungsfragen

Zur übergeordneten Forschungsfrage (Wie sieht ein wirksames Risikomanagementmodell auf Prozessebene für INGO in politischen Krisengebieten aus?) lässt sich festhalten, dass ein wirksames Risikomanagementmodell auf Prozessebene für INGO in politischen Krisengebieten als

zyklischer, lernorientierter Steuerungsprozess zu verstehen ist. Das in dieser Thesis entwickelte Modell integriert Kontextwahrnehmung, Risikoidentifikation und -bewertung, Entscheidungs- und Handlungsphase sowie Monitoring und Rückkopplung in einen wiederkehrenden Zyklus, der Unvorhersehbarkeit nicht ausblendet, sondern als durchgängige Rahmenbedingung gesehen. Es verknüpft formalisierte Instrumente wie Kontextanalysen, Risikomatrizen und Szenarien mit partizipativen und dezentralen Wissensprozessen, um zentrale Entscheidungen sichtbar an Felderfahrungen, strategischen Zielen und externen Zwängen zu orientieren. Damit entsteht ein Prozessmodell, das nicht nur Risiken ordnet, sondern die tatsächliche Abfolge von Wahrnehmung, Bewertung, Entscheidung, Umsetzung und Lernen in hochvolatilen Kontexten strukturiert und für INGO anschlussfähig macht.

Bei der Beantwortung der Forschungsfrage a (Welche Herausforderungen hindern INGO bei der prozessualen Umsetzung des Risikomanagements in politisch instabilen Regionen?) wird deutlich, dass INGO in der prozessualen Umsetzung des Risikomanagements durch eine Kombination interner und externer Herausforderungen behindert werden. Intern prägen vor allem die Trennung zwischen Zentrale und Feld, defizitäre Risikokultur, unklare Zuständigkeiten und Ressourcenengpässe die Praxis. Entscheidungen werden häufig weit entfernt vom Einsatzkontext getroffen, basieren auf standardisierten Berichtsformaten und bilden informelles Wissen, Stimmungswechsel und lokale Warnsignale nur eingeschränkt ab. Risikomanagement bleibt oft eine bürokratische Nebentätigkeit, die im Alltag zugunsten anderer Prioritäten zurücktritt, während Monitoringverfahren aus Tabellen bestehen und kaum vorausschauend genutzt werden. Extern wirken dynamische unvorhersehbare Machtverhältnisse, selektiver Informationszugang, politischer Einfluss lokaler Behörden und geopolitischer Akteure sowie rechtliche Unsicherheit hemmend. Risikoanalysen verlieren schnell an Gültigkeit, Informationen sind lückenhaft oder gefiltert und Entscheidungen orientieren sich nicht selten stärker an Erwartungsdruck von Gebern als an tatsächlichen Gefährdungslagen. Diese Konstellation führt dazu, dass Risikomanagementprozesse lückenhaft, reaktiv und anfällig für Fehleinschätzungen bleiben.

Zur Forschungsfrage b (Welche prozessualen Kernelemente benötigt ein adaptives Risikomanagementmodell, um INGO in politisch volatilen Kontexten wirksam zu unterstützen?) zeigen die Ergebnisse, dass ein adaptives Risikomanagementmodell vor allem fünf prozessuale Kernelemente benötigt, um INGO in politisch volatilen Kontexten wirksam zu unterstützen. Erstens braucht es eine konsequent zyklische Grundlogik mit klaren Schnittstellen zwischen Kontextwahrnehmung, Risikoanalyse, Entscheidung und Monitoring, damit neue Informationen systematisch in Kurskorrekturen einfließen können. Zweitens sind partizipative und dezentral organisierte Formen der Kontextanalyse und Risikoidentifikation zentral, die lokale Mitarbeitende,

Partner und betroffene Gruppen als gleichwertige Wissensquellen einbinden und so die im Empiriematerial aufgezeigten Brüche zwischen Feld und Zentrale verringern. Drittens benötigt das Modell strukturierte Schritte zur Aggregation, Bewertung und Priorisierung, in denen widersprüchliche Informationen sichtbar gemacht, Bandbreiten und Szenarien genutzt und Schwellenwerte für Entscheidungen definiert werden. Viertens sind klare Entscheidungsprozesse mit zugeordneten Rollen, Ebenen und Handlungsoptionen erforderlich, damit Risiken nicht im Berichtswesen verbleiben, sondern in konkreten Anpassungen von Präsenz, Programmgestaltung und Sicherheitsarrangements resultieren. Fünftens muss Monitoring mit Frühwarnmechanismen und Rückkopplung eng verknüpft sein, damit unbeabsichtigte Effekte, neue Risiken und Fehlannahmen erkannt und in den nächsten Zyklus übersetzt werden.

Zur Forschungsfrage c (Wie lässt sich die Wirksamkeit eines adaptiven Risikomanagements für INGO in Krisenregionen über passende Indikatoren messen?) zeigen Literatur und Interviews, dass sich die Wirksamkeit eines adaptiven Risikomanagements nur durch abgestimmte Indikatoren erfassen lässt, welche Prozessqualität und Wirkungen gleichermaßen abbildet. Auf Prozessebene gewinnen neben klassischen Projektkennzahlen wie Zeitabweichungen, Budgetkonsequenz oder Umsetzung kritischer Maßnahmen vor allem spezifische Risikokontrollmetriken an Bedeutung wie die Anzahl identifizierter und bearbeiteter Risiken, die Reaktionsgeschwindigkeit auf Kontextveränderungen, die Häufigkeit von Kontextreviews oder das Verhältnis von präventiven zu reaktiven Maßnahmen. Ergänzend verweisen die Ergebnisse auf personalbezogene Indikatoren wie Fluktuation, Verfügbarkeit von Sicherheitsschulungen, psychosoziale Belastung und Rückmeldequoten aus dem Feld, die früh auf Überforderung und strukturelle Schwächen hinweisen können. Zudem müssen qualitative Indikatoren zur Risikokultur und zur Nutzung von Frühwarnsignalen berücksichtigt werden, zum Beispiel durch die Einbindung lokaler Perspektiven in Entscheidungen oder der dokumentierte Umgang mit Unsicherheiten und Kurskorrekturen. Wirksamkeit zeigt sich damit nicht allein in reduzierten Verlusten und Schadensfällen, sondern in der Fähigkeit einer Organisation, unter Bedingungen politischer Unvorhersehbarkeit konsistent zu beobachten, zu lernen und Entscheidungen nachvollziehbar anzupassen.

7.3. Reflexion der Methodik und Forschungspraxis

Die gewählte methodische Vorgehensweise verbindet eine systematische Literaturanalyse mit leitfadengestützten Expert*inneninterviews und einer deduktiven qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Rückblickend erweist sich dieser Ansatz als angemessen für das Ziel, ein prozessorientiertes Risikomanagementmodell zu entwickeln und zugleich praxisnahe Anforderungen herauszuarbeiten. Zugleich wird deutlich, dass die Kombination von Theorie und Empirie

nicht alle Strukturprobleme erfasst, die das Risikomanagement INGO in politischen Krisenkontexten prägen.

Die Entscheidung für halbstrukturierte Expert*inneninterviews hat es ermöglicht auf Erfahrungswissen zuzugreifen, die in der Literatur so nicht abgebildet ist. Die Interviews lieferten Einsichten in organisationale Routinen und informelle Praktiken, die für das Verständnis der Umsetzung von Risikomanagementprozessen zentral sind. Methodisch bleibt jedoch zu berücksichtigen, dass die Stichprobe auf purposive sampling beruht und damit keine Repräsentativität widerspiegelt. Die Perspektiven stammen von Personen, die zugänglich waren, über die nötige Zeit verfügten und bereit waren, offen zu sprechen. Allerdings besteht dadurch die Möglichkeit strategischer Selbstdarstellung, etwa wenn eigene Organisationen bewusst in einem bestimmten Licht beschrieben werden.

Die Durchführung der Interviews vor Ort und per Videokonferenz hat Vor- und Nachteile mit sich gebracht. Digitale Formate erleichterten den Zugang zu international tätigen Expertinnen und reduzierten organisatorischen Aufwand. Gleichzeitig schränken sie die Wahrnehmung non-verbaler Signale ein und können die Gesprächsatmosphäre beeinflussen. Vor Ort Gespräche bieten mehr Raum für vertrauensbildende Elemente und spontane Anschlussfragen, waren aber aus praktischen und organisatorischen Gründen nur begrenzt möglich.

Die sinngemäße Transkription der Interviews zielte darauf, den inhaltlichen Kern der Aussagen zu erfassen. Dadurch wurden allerdings Füllwörter, Pausen und Brüche weggelassen, was dazu führte, dass feine kommunikative Nuancen, etwa zögerliche Formulierungen, Emotionen oder Brüche im Sprecherwechsel, weniger sichtbar werden.

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring wurde deduktiv durchgeführt. Die Kategorien orientierten sich an den Forschungsfragen und den theoretischen Vorüberlegungen. Dies ermöglichte eine enge Verknüpfung von Theorie und Empirie und erleichterte die systematische Auswertung der Interviewdaten. Zugleich birgte der deduktive Zugang die Gefahr, das Material zu stark entlang vorgegebener Strukturen zu lesen und unerwartete Aspekte zu übersehen oder zu unterbewerten. In der Auswertung wurden Ergänzungen und Präzisierungen der Kategorien zugelassen, doch bleibt die Grundrichtung theoriegeleitet.

Die Entwicklung des Risikomanagementmodells stellte einen interpretativen Schritt dar, in dem theoretische Konzepte und empirische Befunde zusammengeführt wurden. Die Praxisberichte zeigen Brüche, Lücken und Abweichungen, die sich in einem Modell nur bedingt abbilden

lassen. Das Modell ist daher als heuristisches Werkzeug zu verstehen und nicht als detailgetreue Beschreibung eines tatsächlich vollständig implementierten Risikomanagementsystems.

Hinzu kommen begrenzte Ressourcen im Forschungsprozess. Umfang und Tiefe der Analyse waren durch den Rahmen einer Masterarbeit eingeschränkt. Ein breiteres Sample mit mehr regionaler Vielfalt, zusätzliche Fallstudien konkreter Organisationen hätten waren nicht realisierbar.

Schließlich zeigt sich, dass die eigene Position der Forschenden die Forschungspraxis mitprägt. Die Verbindung zu universitären und beruflichen Netzwerken erleichterte den Zugang zu Expert*innen, beeinflusst aber auch, welche Organisationen und Perspektiven sichtbar werden.

7.4. Implikationen für die Praxis von INGO in politischen instabilen Krisengebieten

Die Ergebnisse der Thesis machen deutlich, dass wirksames Risikomanagement in politischen Krisenkontexten vor allem von der Gestaltung der Prozesse, der Verantwortlichkeiten und der Kommunikationswege abhängt. Das entwickelte Modell kann von humanitären Organisationen als Orientierungsrahmen genutzt werden, um bestehende Verfahren zu prüfen, Schwachstellen sichtbar zu machen und gezielte Anpassungen vorzunehmen.

Ein zentraler Ansatzpunkt liegt in einer klareren Prozessarchitektur. Organisationen können ihre Abläufe so ordnen, dass die Phasen Kontextwahrnehmung, Risikoanalyse, Entscheidungsfindung, Umsetzung sowie Monitoring mit Rückkopplung erkennbar und aufeinander bezogen werden. Oft reicht es aus, bereits vorhandene Erkenntnisse und Maßnahmen zu sammeln und mit eindeutigen Schnittstellen zu versehen, anstatt völlig neue Instrumente einzuführen. Wiederkehrende Kontexteinschätzungen und Risikodurchsichten können als feste Ankerpunkte dienen, an denen Annahmen, Bewertungen und getroffene Entscheidungen gemeinsam überprüft werden.

Für die Praxis der INGO ist die engere Verbindung zwischen Feld und Zentrale besonders bedeutsam. Lokales Wissen sollte systematisch in die frühen Prozessschritte eingebunden werden, damit Hinweise aus dem Einsatzkontext nicht erst verzögert oder gefiltert in Entscheidungen einfließen. Dies kann durch feste Beteiligung von Feldteams an Kontexteinschätzungen, durch strukturierte Einbindung von Partnerorganisationen und durch Formate für den Austausch informeller Beobachtungen erreicht werden. Gemischte Analysegruppen, gemeinsame Risikostrategiebesprechungen und klar geregelte Rückmeldewege tragen dazu bei, dass operative Perspektiven sich im Verlauf von Risikoidentifikation, Bewertung und Entscheidung tatsächlich niederschlagen.

Die Arbeit weist zudem auf die Bedeutung einer entwickelten Risikokultur und klarer Zuständigkeiten hin. INGO sollten definieren, wer in welcher Phase des Risikoprozesses Verantwortung trägt, und welche Rolle Risikomanagement in Leitungsgremien und Programmsteuerung spielt. Wenn Risiken nicht nur dokumentiert, sondern in strategische Diskussionen und Programmplanung einfließen, verliert Risikomanagement den Charakter einer reinen Berichtspflicht und wird zu einem selbstverständlichen Element guter Führung. Fortbildungen, interne Leitlinien und ein sichtbares Engagement von Führungspersonen können diese Haltung unterstützen.

Die empirischen Erkenntnisse unterstreichen außerdem den Bedarf an geeigneten Monitoring und Frühwarnsystemen. Berichtswesen, das sich vor allem auf rückblickende Tabellen stützt, reicht in politisch volatilen Kontexten nicht aus. Organisationen sollten ihre Systeme so ausrichten, dass Frühindikatoren, qualitative Signale und Spannungen zwischen verschiedenen Informationsquellen erkennbar werden. Aufbauend auf dem Modell können Kennziffern eingeführt werden, die zum Beispiel Reaktionszeiten auf Kontextveränderungen, die Häufigkeit von Kontexteinschätzungen oder die Nutzung von Szenarien abbilden. Wichtig ist, dass die gewonnenen Informationen nicht im Datenbestand bleiben, sondern in die nächsten Runden von Analyse und Entscheidung zurückgeführt werden.

Eine weitere praktische Konsequenz betrifft die Gestaltung von Entscheidungsfreiräumen. Das Modell legt nahe, Entscheidungsbefugnisse so zu verteilen, dass Feldteams innerhalb klar definierter Grenzen eigenständig handeln können. Dies kann durch abgestufte Eskalationsstufen, vorab definierte Handlungsoptionen und vereinbarte Schwellenwerte unterstützt werden, ab denen bestimmte Maßnahmen ohne zusätzliche Genehmigung ausgelöst werden. Auf diese Weise lassen sich zentrale Steuerung und notwendige Flexibilität miteinander verbinden.

Schließlich zeigen die Interviews, dass die emotionale und psychosoziale Dimension in der Praxis stärker berücksichtigt werden sollte. Entscheidungen unter Unsicherheit sind für Mitarbeitende belastend und prägen ihr Verständnis von Risiko. Organisationen können das Modell nutzen, um an verschiedenen Stellen Räume für Reflexion, Teamgespräche und unterstützende Formate einzuplanen. Wo Erfahrungen, Zweifel und Belastungen besprechbar sind, steigt die Chance, dass frühe Warnsignale geäußert werden und dass risikobezogene Entscheidungen nicht nur fachlich, sondern auch menschlich und emotional tragfähig sind.

7.5. Ausblick

Ein zentraler Ausblick zukünftiger Forschung besteht in der praktischen Erprobung und Evaluation des entwickelten Risikomanagementmodells. Obwohl dessen Bausteine auf der wissen-

schaftlichen Theorie und empirischen Erkenntnissen basieren, fehlt bislang eine Validierung im realen organisationalen Kontext. Pilotprojekte mit humanitären Organisationen könnten Aufschluss darüber geben, wie das Modell unter realen Einsatzbedingungen funktioniert, welche Anpassungen notwendig sind und welche Faktoren die Integration fördern oder behindern.

Darüber hinaus bietet die interkulturelle Erweiterung des Modells großes Potenzial. Da das aktuelle Konzept stark von westlich geprägten Sicherheits- und Governance-Logiken beeinflusst ist, könnten lokale Perspektiven, insbesondere aus dem Globalen Süden, das Modell bereichern und zu einer gerechteren, sensiblen Gestaltung des Risikomanagements beitragen. Eine systematische Analyse lokaler Risikopraxen und Konfliktverarbeitungstechniken wäre hierfür ein angemessener Forschungsansatz.

Auch der Einsatz digitaler Technologien eröffnet neue Perspektiven. Mobile Datenerhebung, kontextadaptive Frühwarnsysteme und KI-gestützte Analysen könnten Risiken in Echtzeit erfassen und organisationsübergreifend auswerten. Dabei sind jedoch ethische und datenschutzrechtliche Fragen sowie Machtasymmetrien zu berücksichtigen.

Ein weiterer Forschungsschwerpunkt könnte auf dem organisationalen Lernen liegen. Die Fähigkeit von Organisationen, aus Fehlern zu lernen, Erfahrungswissen systematisch zu verarbeiten und weiterzugeben, wird zunehmend zum strategischen Erfolgsfaktor in unsicheren Kontexten. Die Entwicklung entsprechender Lernroutinen und Feedbackstrukturen stellt eine wichtige Aufgabe für Forschung und Praxis dar.

8. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Inhaltlicher Aufbau der Norm ISO 31000	60
Abbildung 2: Interne und externe Herausforderungen für INGO bei der Umsetzung des Risikomanagements in eskalierenden politischen Krisenregionen	65
Abbildung 3: Zyklische Grundlogik des Modells	101
Abbildung 4: Analyse und Bewertung des politischen Krisenkontext	102
Abbildung 5: Vorbereitung für die Risikoidentifizierung	104
Abbildung 6: Dynamische und agile Risikoidentifikation	106
Abbildung 7: Risikobewertung unter Berücksichtigung der Unvorhersehbarkeit	107
Abbildung 8: Entscheidungsfindung und operative Umsetzung des Risikomodells	110
Abbildung 9: Monitoring und kontinuierliches Lernen	112
Abbildung 10: Entwickeltes Risikomodell in der Gesamtansicht	113

9. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aktuelle humanitäre Notlagen auf der Welt gem. der WHO	39
Tabelle 2: Übersicht der Interviewpartner*innen	75
Tabelle 3: Entwicklung des Interviewleitfadens.....	78
Tabelle 4: Übersicht der Transkriptionsregeln	80

Literaturverzeichnis

- Aitken, M. (2021). An Analysis of the Spatial Dialectics of the “2019 Lebanese Thawra”. *International Journal of Urban and Regional Research*.
- Aitkhozhina, D. (2024). Russia’s Legislative Minefield. *Human Rights Watch*.
<https://www.hrw.org/report/2024/08/07/russias-legislative-minefield/tripwires-civil-society-2020>
- Al Bonni, M., & Mehchi, Z. (2023). *Structured Chaos: How Nonprofits in Conflict Settings Became an Economic Sector – The Role and Dynamics of Non-profit Sector in Syria* (Forschungsbericht No. Report 2; IMPACT Report Series). IMPACT – Civil Society Research and Development e. V.
- Alao, A.-A., Oreoluwa, A. R., & Rufus, A. (2023). *Corporate Governance, Audit Quality and Audit Expectation Gap: Theoretical and Conceptual Perspectives*. 9, 92–107.
- Alexander, A. (2015). A Short History of International Humanitarian Law. *European Journal of International Law*, 26(1), 109–138. <https://doi.org/10.1093/ejil/chv002>
- Ali, E., & Kleinfeld, P. (2025, April 11). Sudan in-depth: Aid efforts blocked and weaponised amid sweeping cuts and army gains. *The New Humanitarian*. <https://www.thenewhumanitarian.org/analysis/2025/04/11/sudan-depth-aid-efforts-blocked-and-weaponised-amid-sweeping-cuts-and-army-gains>
- Allen, J. (2021, Februar 11). Internationalising Colonial Wars: The Geneva Conventions in the Global South. *Past and Present*. <https://pastandpresent.org.uk/internationalising-colonial-wars-the-geneva-conventions-in-the-global-south/>
- Altare, C., Weiss, W., Ramadan, M., Tappis, H., & Spiegel, P. B. (2022). Measuring results of humanitarian action: Adapting public health indicators to different contexts. *Conflict and Health*, 16(1), 54. <https://doi.org/10.1186/s13031-022-00487-5>
- Amnesty International. (2025). *Amnesty International*. Amnesty International.
<https://www.amnesty.org/en/>
- Amnesty International Limited. (2022). *Report and Financial Statements for the year ended 31 December 2021*. <https://www.amnesty.org/en/wp-content/uploads/2023/01/FIN4063852022ENGLISH.pdf>
- Andersen, T. J., & Schröder, P. W. (2010). *Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures*. Cambridge University Press. <https://research.cbs.dk/en/publications/strategic-risk-management-practice-how-to-deal-effectively-with-m/>
- Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198747488.001.0001>
- Angley, R. E. (2013). Escaping the Kmara Box: Reframing the Role of Civil Society in Georgia’s Rose Revolution. *Studies of Transition States and Societies*, 5(1), 42–57.
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy (2nd Edition)*. Routledge.
- Apollo, A., & Mbah, M. F. (2022). Engaging local youths in humanitarian response is not a matter of if but how. *Journal of International Humanitarian Action*, 7(1), 10.
<https://doi.org/10.1186/s41018-022-00118-x>
- Araque, L. Y. (2025). Volunteer Management in Non-Profit Organizations: Experience of Huellas Foundation in Medellín, Colombia. *Administrative Sciences*, 15(3), 77.
<https://doi.org/10.3390/admsci15030077>
- Arbogust, M. (2020). Why Do Nonprofits Fail? A Quantitative Study of Form 990 Information in the Years Preceding Closure. *School of Public Service Theses & Dissertations*. <https://doi.org/10.25777/n8yg-9475>

- Archer, A. (1983). Methods of Multilateral Management: The Interrelationship of International Organizations and NGOs. In T. T. Gati (Hrsg.), *The US, the UN, and the Management of Global Change* (S. 303). UNA-USA.
- Arhin, A. A., Kumi, E., & Adam, M.-A. S. (2018). Facing the Bullet? Non-Governmental Organisations' (NGOs) Responses to the Changing Aid Landscape in Ghana. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(2), 348–360.
- Armenia, S., Tsaples, G., & Franco, E. (2022). A Systems Thinking Archetype to Understand, Analyze, and Evaluate the Evolution of International Political Crises. *Systems*, 10(1), 18. <https://doi.org/10.3390/systems10010018>
- Asrat, G., & Getachew, H. (2024). Armed Non-State Actors in Ethiopia: Drivers and Regional Security Implications. *Discourse EJSIA*, 1(1), 51–71.
- Auerbach, K., Lerner, J., & Ridge, H. (2024). State Capacity and COVID-19 Responses: Comparing the US States. *Political Science Faculty Articles and Research*. <https://doi.org/10.1017/spq.2024.11>
- Auqui-Caceres, M.-V., & Furlan, A. (2023). Revitalizing double-loop learning in organizational contexts: A systematic review and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 741–761. <https://doi.org/10.1111/emre.12615>
- Babister, E. (2020). Ownership and Participation in Local–Global Partnerships: The Recovery of Shelter and Settlements after Humanitarian Crises. *Journal of International Development*, 32(1), 112–127. <https://doi.org/10.1002/jid.3445>
- Balboa, C. M. (2018). *The Paradox of Scale: How NGOs Build, Maintain, and Lose Authority in Environmental Governance*. MIT Press. (optional, z. B. DOI: 10.7551/mit-press/11254.001.0001)
- Balcha, D. M. (2014). The Impact of Charities and Societies Proclamation No. 621/2009 on Addressing HIV/AIDS Issues in Ethiopia. *International Journal of Not-for-Profit Law*, 16(2), 53–62.
- Banks, N., Hulme, D., & Edwards, M. (2015a). NGOs, States, and Donors Revisited: Still Too Close for Comfort? *World Development*, 66, 707–718. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.09.028>
- Banks, N., Hulme, D., & Edwards, M. (2015b). NGOs, States, and Donors Revisited: Still Too Close for Comfort? *World Development*, 66, 707–718. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.09.028>
- Barnett, M. (2011). *Empire of Humanity: A History of Humanitarianism*. Cornell University Press. <https://www.jstor.org/stable/10.7591/j.ctt7z8ns>
- Batley, R., & McLoughlin, C. (2010). Engagement with Non-State Service Providers in Fragile States: Reconciling State-Building and Service Delivery. *Development Policy Review*, 28(2), 131–154. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7679.2010.00478.x>
- Bayart, J.-F. (2009). *The State in Africa: The Politics of the Belly*. Polity Press.
- Beach, D. (2021). Process Tracing in Crisis Decision Making. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1510>
- Beetham, D. (2021). *The Legitimation of Power – 30th Anniversary Edition*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-66062-9>
- Bekkers, R. H. F. P. (2020). Global Giving. *Journal of Trial & Error*, 1(1). <https://doi.org/10.36850/rga2>
- Bertelsmann Stiftung. (2024). *BTI 2024 – Lebanon Country Report*. Bertelsmann Transformation Index. <https://bti-project.org/en/reports/country-dashboard/LBN>
- Bexell, M., Tallberg, J., & Uhlin, A. (2010). Democracy in Global Governance: The Promises and Pitfalls of Transnational Actors. *Global Governance*, 16(1), 81–101.
- Bhandari, C., Scolobig, A., Abderhalden, J., Weyrich, P., & Stoffel, M. (2025). Risk communication policies and strategies in Nepal and Switzerland: A comparative study.

- International Journal of Disaster Risk Reduction*, 129, 105773.
<https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2025.105773>
- Bierschenk, T., & Olivier de Sardan, J.-P. (2014). States at Work: Dynamics of African Bureaucracies. In *States at Work*. Brill. <https://brill.com/display/title/21915>
- Biersteker, E., Ferguson, J., Groenewegen, P., & Boersma, K. (2021). Humanitarian support in a denial of access context: Emergent strategies at the interface of humanitarian and sovereign law. *Journal of International Humanitarian Action*, 6(1), 14.
<https://doi.org/10.1186/s41018-021-00103-w>
- BINUH. (2025, Februar 4). *Haiti: The human rights situation remains very alarming*. UNITED NATIONS INTEGRATED OFFICE IN HAITI. <http://binuh.unmissions.org/en/haiti-human-rights-situation-remains-very-alarming>
- BMF. (2025). *Häufig gestellte Fragen zu Vereinen – Gemeinnützigkeit und Registrierkassenpflicht*. [https://www.bmf.gv.at/themen/steuern/spenden-gemeinnuetzigkeit/Häufig-gestellte-Fragen-zu-Vereinen---Gemeinnützigkeit-und-Registrierkassenpflicht.html](https://www.bmf.gv.at/themen/steuern/spenden-gemeinnuetzigkeit/H%C3%A4ufig-gestellte-Fragen-zu-Vereinen---Gemeinn%C3%BCtzigkeit-und-Registrierkassenpflicht.html)
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung*. Springer-Verlag.
- Boin, A., Ekengren, M., & Rhinard, M. (2020). Hiding in Plain Sight: Conceptualizing the Creeping Crisis. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 11(2), 116–138.
<https://doi.org/10.1002/rhc3.12193>
- Boin, A., 't Hart, P., & McConnell, A. (2009). Crisis exploitation: Political and policy impacts of framing contests. *Journal of European Public Policy*, 16(1), 81–106.
<https://doi.org/10.1080/13501760802453221>
- Bond. (2023). *Annual Report 2022/23*. <https://www.bond.org.uk/wp-content/uploads/2024/12/Annual-Report-2022-2023.pdf>
- Börzel, T., & Risse, T. (2009). *Governance Without Government – Can it Work?* (SSRN Scholarly Paper No. 1459138). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=1459138>
- Börzel, T., Risse, T., & Draude, A. (2018). Governance in areas of limited statehood: Conceptual clarifications and major contributions of the handbook. In *The Oxford Handbook of Governance and Limited Statehood* (S. 3–25). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198797203.013.1>
- Bourgeois, E., Baril, P.-L., Normandin, J.-M., & Therrien, M.-C. (2024). Scoping review: Understanding the barriers and drivers of risk management in local governments. *International journal of disaster resilience in the built environment*, 15, 792.
<https://doi.org/10.1108/IJDRBE-04-2022-0032>
- Bowden, M., Timmins, N., Harvey, P., Thomas, M., Stoddard, A., Nemat, O., Voigt, T., Moosakhel, G. R., Research, O. for S. D. and, & Hakimi, H. (2023). *Navigating Ethical Dilemmas for Humanitarian Action in Afghanistan* (No. RWTH-2024-03502). Humanitarian Outcomes. <https://doi.org/10.18154/RWTH-2024-03502>
- Bradley, M. (2022). Five shades of grey: Variants of ‘political’ humanitarianism. —, 1–22.
- Bradley, M., Madokoro, L., Erdilmen, M., & Chanco, C. (2022). Whither the Refugees? International Organisations and “Solutions” to Displacement, 1921–1960. *Refugee Survey Quarterly*, 41(2), 159–195. <https://doi.org/10.1093/rsq/hdac003>
- Braha, D. (2024). Phase transitions of civil unrest across countries and time. *Npj Complexity*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.1038/s44260-024-00001-3>
- Brass, J. N., Longhofer, W., Robinson, R. S., & Schnable, A. (2018). NGOs and international development: A review of thirty-five years of scholarship. *World Development*, 112, 136–149. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.07.016>
- Brühl, T., & Rittberger, V. (2001). From International to Global Governance: Actors, Collective Decision-Making, and the United Nations in the World of the Twenty-First

- Century. In V. Rittberger (Hrsg.), *Global Governance and the United Nations System* (S. 1–47). United Nations University Press. (URL falls verfügbar, z. B. DOI)
- BSI Standards Limited. (2018). *BS ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines* (Version 2).
- Bugnion, F. (2012). Birth of an idea: The founding of the International Committee of the Red Cross and of the International Red Cross and Red Crescent Movement: from Solferino to the original Geneva Convention (1859–1864). *International Review of the Red Cross*, 94(888), 1299–1338. <https://doi.org/10.1017/S1816383113000088>
- Burt, C., & Strongman, K. (2005). Use of images in charity advertising: Improving donations and compliance rates. *International Journal of Organisational Behaviour*, 8, 571–580.
- Bywater, M. (2021). The humanitarian alibi: An overview and a redefinition. *Journal of International Humanitarian Action*, 6(1), 22. <https://doi.org/10.1186/s41018-021-00106-7>
- Calain, P. (2012a). In Search of the „New Informal Legitimacy“ of Médecins Sans Frontières. *Public Health Ethics*, 5(1), 56–66. <https://doi.org/10.1093/phe/phr036>
- Calain, P. (2012b). In Search of the „New Informal Legitimacy“ of Médecins Sans Frontières. *Public Health Ethics*, 5(1), 56–66. <https://doi.org/10.1093/phe/phr036>
- Campbell, L., & Miranda Morel, L. (2017). *Learning from the Ebola Response in cities: Communication and engagement*.
- Campos, A. (2025, August 24). *How a bloody battlefield inspired a pacifist to create the Red Cross*. History. <https://www.nationalgeographic.com/history/article/red-cross-founder-jean-henri-dunant>
- CARE. (2025). History of CARE - World War II CARE Package Response. CARE. <https://www.care.org/about-us/our-history/>
- Carment, D., & Samy, Y. (2017). Exiting the fragility trap. *Exiting the fragility trap*, 2017(181). <https://doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2017/407-0>
- Casier, F., & De Grève, L. (2022, November 15). *The role of National Red Cross and Red Crescent Societies in the development of international humanitarian law: Lessons learned and perspectives based on the Belgian Red Cross experience*. International Review of the Red Cross. <http://international-review.icrc.org/articles/the-role-of-national-red-cross-and-red-crescent-societies-in-the-development-of-ihl-920>
- Cedergren, A., & Hassel, H. (2024). Building organizational adaptive capacity in the face of crisis: Lessons from a public sector case study. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 100, 104235. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2023.104235>
- Chatterjee, P. (2011). *Lineages of Political Society: Studies in Postcolonial Democracy*. Columbia University Press.
- Chaudhri, S., Cordes, K., Miller, N., Brennan, M., Doull, L., Gayer, M., Helderma, T., Husain, F., Nakao, J., Papowitz, H., Valderamma, C., & the Global Health Cluster Remote Programming and Monitoring Task Team. (2019). Humanitarian health programming and monitoring in inaccessible conflict settings: A literature review. *Journal of International Humanitarian Action*, 4(1), 9. <https://doi.org/10.1186/s41018-019-0055-x>
- Cheeseman, N., Swedlund, H. J., & O’Brien-Udry, C. (2024). Foreign aid withdrawals and suspensions: Why, when and are they effective? *World Development*, 178, 106571. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106571>
- Christiansen, T., Griglio, E., & Lupo, N. (2021). Making representative democracy work: The role of parliamentary administrations in the European Union. *The Journal of Legislative Studies*, 27(4), 477–493. <https://doi.org/10.1080/13572334.2021.1976948>
- Claassen, C. (2020). Does Public Support Help Democracy Survive? *American Journal of Political Science*, 64(1), 118–134. <https://doi.org/10.1111/ajps.12452>
- Clark-Ginsberg, A., McCaul, B., Bremaud, I., Cáceres, G., Mpanje, D., Patel, S., & Patel, R. (2020). Practitioner approaches to measuring community resilience: The analysis of

- the resilience of communities to disasters toolkit. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 50, 101714. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2020.101714>
- Clarkson, T. (1816). *The History of the Rise, Progress and Accomplishment of the Abolition of the African Slave-trade, by the British Parliament*. R. Porter.
- Cochran, M. (2023). Activism and International Thought: The Women's International League of Peace and Freedom and the Problem of Statelessness in the Interwar Period. *Global Studies Quarterly*, 3(1), ksad011. <https://doi.org/10.1093/isagsq/ksad011>
- Cooperatives Europe. (2025, August 15). *European co-ops for Ukraine*. <https://coopseurope.coop/coops-for-ukraine/>
- Cordery, C. J., & Baskerville, R. F. (2011). Charity Transgressions, Trust and Accountability. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(2), 197–213. <https://doi.org/10.1007/s11266-010-9132-x>
- Crawford, J., & Jabbour, M. (2024). The relationship between enterprise risk management and managerial judgement in decision-making: A systematic literature review. *International journal of management reviews : IJMR*, 26, 136. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12337>
- Crimston, C. R., Selvanathan, H. P., & Jetten, J. (2022). Moral Polarization Predicts Support for Authoritarian and Progressive Strong Leaders via the Perceived Breakdown of Society. *Political Psychology*, 43(4), 671–691. <https://doi.org/10.1111/pops.12787>
- Davey, E. (2020). Decolonizing the Geneva Conventions: National Liberation and the Development of Humanitarian Law. In A. D. Moses, M. Duranti, & R. Burke (Hrsg.), *Decolonization, Self-Determination, and the Rise of Global Human Rights Politics* (S. 375–396). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108783170.019>
- Davies, T. (2014). *NGOs*. Oxford University Press. www.oup.com
- de Geoffroy, V., & Grünewald, F. (2017). *More than the Money: Localisation in Practice*. Groupe URD. <https://www.groupeurd.org/en/publications/more-than-the-money-localisation-in-practice/>
- Deák, I. (2024). Authoritarianism and civil society: Legal restrictions on Human Rights CSOs. *Intersections. East European Journal of Society and Politics*, 10(2), 151–170. <https://doi.org/10.17356/ieejsp.v10i2.1313>
- Debuf, E. (2015). Tools to do the job: The ICRC's legal status, privileges and immunities. *International Review of the Red Cross*, 97(897–898), 319–344. <https://doi.org/10.1017/S181638311500051X>
- Dellmuth, L. M., & Bloodgood, E. A. (2019). Advocacy group effects in global governance: Populations, strategies, and political opportunity structures. *Interest Groups & Advocacy*, 8(3), 255–269. <https://doi.org/10.1057/s41309-019-00068-7>
- Deloffre, M. Z. (2016). Global accountability communities: NGO self-regulation in the humanitarian sector. *Review of International Studies*, 42(4), 724–747. <https://doi.org/10.1017/S0260210515000601>
- Deubelli, T., & Mechler, F. (2021). *Transformational resilience-building: Why do we need it?* International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA). <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/17398/1/WP-21-005.pdf>
- Dhanani, A., & Connolly, C. (2012). Discharging Not-for-Profit Accountability: UK Charities and Public Discourse. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(7), 1140–1169. <https://doi.org/10.1108/09513571211263220>
- Dimitrova, A., Mazepus, H., Toshkov, D., Chulitskaya, T., Rabava, N., & Ramasheuskaya, I. (2021). The dual role of state capacity in opening socio-political orders: Assessment of different elements of state capacity in Belarus and Ukraine. *East European Politics*, 37(1), 19–42. <https://doi.org/10.1080/21599165.2020.1756783>

- Dincecco, M., & Wang, Y. (2024). State Capacity in Historical Political Economy. In J. A. Jenkins & J. Rubin (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Historical Political Economy* (S. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197618608.013.13>
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2017). Beyond sponsorship—Exploring the impact of cooperation between corporations and NGOs. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2(1), 6. <https://doi.org/10.1186/s40991-017-0017-9>
- Dromi, S. M. (2020). *Above the Fray: The Red Cross and the Making of the Humanitarian NGO Sector*. University of Chicago Press. <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/A/bo46479924.html>
- Dupuy, K., Ron, J., & Prakash, A. (2016). Hands Off My Regime! Governments' Restrictions on Foreign Aid to Non-Governmental Organizations in Poor and Middle-Income Countries. *World Development*, 84, 299–311. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.02.001>
- Eagleton-Pierce, M. (2020). The rise of managerialism in international NGOs. *Review of International Political Economy*, 27(4), 970–994. <https://doi.org/10.1080/09692290.2019.1657478>
- Ebrahim, A. (2010). The Many Faces of Nonprofit Accountability. In *Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management (3rd Edition)*. Jossey-Bass.
- ECHO. (2024). *2025 Global Humanitarian Overview: Commissioner Lahbib calls for the respect of IHL and for boosting efforts to address the humanitarian funding gap*.
- Egeland, J., Harmer, A., & Stoddard, A. (2011a). *To Stay and Deliver: Good practice for humanitarians in complex security environments*. UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA).
- Egeland, J., Harmer, A., & Stoddard, A. (2011b). *To Stay and Deliver: Good practice for humanitarians in complex security environments*. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA).
- Eikenberry, A. M., & Nickel, P. M. (2006). Philanthropy, Politics, and Democracy: The Politicization of the Nonprofit Sector. *Administrative Theory & Praxis*, 28(2), 279–296. <https://doi.org/10.1080/10841806.2006.11029520>
- EISF. (2016). *Duty of Care: A review of the Dennis v Norwegian Refugee Council ruling and its implications*. GISF (formerly EISF). <https://gisf.ngo/resource/review-of-the-dennis-v-norwegian-refugee-council-ruling-and-its-implications>
- Emblemsvåg, M. S., & Emblemsvåg, J. (2025). A strategic- and tactical model for managing complex risks in social systems. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 128, 105716. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2025.105716>
- Europäischer Rat und der Rat der Europäischen Union. (2024, September 16). *Afghanistan*. www.consilium.europa.eu. <https://www.consilium.europa.eu/de/policies/afghanistan-eu-response/>
- Everill, B. (2012). *Abolition and empire in Sierra Leone and Liberia*. Palgrave Macmillan. http://encore.lib.warwick.ac.uk/iii/encore/record/C__Rb2597070
- Evers, A., & Laville, J.-L. (2004). The Third Sector in Europe. *Edward Elgar Publishing eBooks*. <https://doi.org/10.4337/9781843769774>
- Fan, L. (2014, März 6). *MSF's expulsion from Rakhine can only harm Myanmar's reform process*. <https://odi.org/en/insights/msfs-expulsion-from-rakhine-can-only-harm-myanmar-reform-process/>
- Fassin, D. (2012). *Humanitarian Reason: A Moral History of the Present*. University of California Press.
- Fassin, D., & Gomme, R. (2012a). *Humanitarian Reason: A Moral History of the Present* (1. Aufl.). University of California Press. <https://www.jstor.org/stable/10.1525/j.ctt1pptmk>

- Fassin, D., & Gomme, R. (2012b). *Humanitarian Reason: A Moral History of the Present* (1. Aufl.). University of California Press. <https://www.jstor.org/stable/10.1525/j.ctt1pptmk>
- Fast, L. (2014). *Aid in Danger: The Perils and Promise of Humanitarianism*. University of Pennsylvania Press. <https://www.upenn.edu/pennpress/book/15174.html>
- FDFA. (2023, April 27). *Women in Afghanistan are no longer allowed to work for NGOs – the FDFA is concerned about the situation*. <https://www.eda.admin.ch/eda/en/fdfa/fdfa/aktuell/newsuebersicht/2022/12/g7-erklaerung-afghanistan.html>
- Fierro, D., Putino, S., Tirone, L., Tundis, A., Garro, A., & Guizzi, G. (2017). *The Cynefin Framework and the Technical Leadership: How to Handle the Complexity*. 2010. <http://hdl.handle.net/20.500.12386/34741>
- Finanzverwaltung Nordrhein-Westfalen. (2025). *Vereine & Steuern. Gemeinnützigkeitsrecht in der Praxis (Ausgabe 12.2)*. Finanzverwaltung NRW. https://www.finanzverwaltung.nrw.de/system/files/media/document/file/vereine_steuern.pdf
- Fioretti, M., Saint-Jean, V., & Smith, S. (2025). *Ngo Activism: Exposure vs. Influence* (SSRN Scholarly Paper No. 5274186). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5274186>
- Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). Resilience Thinking: Integrating Resilience, Adaptability and Transformability. *Ecology and Society*, 15(4). <https://www.jstor.org/stable/26268226>
- Forsythe, D. P. (2005). *The Humanitarians: The International Committee of the Red Cross*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511755958>
- Fransen, L. (2024). Death by Law: Restrictive Regulations and INGO Numbers. [*Yearbook title*], 5.
- Freedom House. (2022). *Lebanon – Freedom in the World 2022 Report*. <https://freedomhouse.org/country/lebanon/freedom-world/2022>
- Frías Bouso, Á. (2024). *Trends in International Humanitarian Funding 2024*. Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH) / Médicos Sin Fronteras. <https://iecah.org/wp-content/uploads/2024/09/Trends-in-International-Humanitarian-Funding-2024.pdf>
- Fukuyama, F. (2015). *Governance and Political Decay: From the Industrial Revolution to the Globalization of Democracy*. Farrar, Straus and Giroux. <https://doi.org/10.1515/9780374712733>
- Fundraising Effectiveness Project. (2024). *Fundraising Effectiveness Project 2023 Review – Sector Trends and What To Do About Them*. Association of Fundraising Professionals. <https://afpglobal.org/FundraisingEffectivenessProject>
- Gaillard, J. C., & Mercer, J. (2013). From knowledge to action: Bridging gaps in disaster risk reduction. *Progress in Human Geography*, 37(1), 93–114. <https://doi.org/10.1177/0309132512446717>
- Garfias, F. (2018). Elite Competition and State Capacity Development: Theory and Evidence from Post-Revolutionary Mexico. *American Political Science Review*, 112(2), 339–357. <https://doi.org/10.1017/S0003055417000715>
- Gaston, E. (2017). *Harmonizing Donor Reporting*. Global Public Policy Institute (GPPi). <https://gppi.net>
- Gent, S. E., Crescenzi, M. J. C., Menninga, E. J., & Reid, L. (2015). The reputation trap of NGO accountability. *International Theory*, 7(3), 426–463. <https://doi.org/10.1017/S1752971915000159>
- Geremedhn, M. A., & Gebrihet, H. G. (2024). The Dynamics of Humanitarian Diplomacy During Wartime: Insights from Tigray Crisis in Ethiopia. *Social Sciences*, 13(11), 626. <https://doi.org/10.3390/socsci13110626>

- GISF & Humanitarian Outcomes. (2024). *State of practice: The evolution of security risk management in the humanitarian space* (S. 28). GISP / Humanitarian Outcomes. <https://gisf.ngo/resource/state-of-practice-the-evolution-of-security-risk-management-in-the-humanitarian-space-gisf-and-humanitarian-outcomes-research-paper/>
- Giving USA Foundation. (2025). *Giving USA 2025: The Annual Report on Philanthropy for the Year 2024*. Giving USA Foundation. givingusa.org
- Glasius, M. (2018). What authoritarianism is ... and is not: a practice perspective. *International Affairs*, 94(3), 515–533. <https://doi.org/10.1093/ia/iyy060>
- Goldstone, J. A., Bates, R. H., Epstein, D. L., Gurr, T. R., Lustik, M. B., Marshall, M. G., Ulfelder, J., & Woodward, M. (2010). A Global Model for Forecasting Political Instability. *American Journal of Political Science*, 54(1), 190–208. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5907.2009.00426.x>
- Gordon, S., & Donini, A. (2016). Romancing Principles and Human Rights: Are Humanitarian Principles Salvageable? *International Review of the Red Cross*, 97(897/898), 77–109.
- Grace, R. (2025). Understanding Humanitarian Access Obstruction During Armed Conflict. *International Studies Quarterly*, 69(3), sqaf059. <https://doi.org/10.1093/isq/sqaf059>
- Grindle, M. S. (2017). Good Governance, R.I.P.: A Critique and an Alternative. *Governance*, 30(1), 17–22. <https://doi.org/10.1111/gove.12223>
- Gugerty, M. K., & Prakash, A. (Hrsg.). (2010). *Voluntary Regulation of NGOs and Nonprofits: An Accountability Club Framework*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511778933>
- Guidero, A. (2022). Humanitarian (in)security: Risk management in complex settings. *Disasters*, 46(1), 162–184. <https://doi.org/10.1111/disa.12457>
- Güntert, S. T., Wehner, T., & Mieg, H. A. (2022). Definition of Volunteer Work and a Model of Volunteer Activity. In S. T. Güntert, T. Wehner, & H. A. Mieg (Hrsg.), *Organizational, Motivational, and Cultural Contexts of Volunteering: The European View* (S. 1–10). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-92817-9_1
- Haider, H., & Rohwerder, B. (2015). *Political Economy and Governance in the Democratic Republic of Congo (DRC)* (GSDRC Helpdesk Research Report) [Helpdesk Research Report 1252]. GSDRC, University of Birmingham. www.gsdr.org
- Hailegebriel, D. (2010). Restrictions on Foreign Funding of Civil Society: Ethiopia. *International Journal of Not-for-Profit Law*, 12(3), n/a.
- Hamsik, L., Allen, R. R., Reader, S., Robillard, S., Cechvala, S., & Edema, H. (2023). *Responding Amid Uncertainty and Managing Risk in Humanitarian Settings: A Learning Guide for NGOs*. InterAction and CDA Collaborative Learning. <https://www.interaction.org/wp-content/uploads/2022/06/Learning-Guide.pdf>
- Hasmath, R., Hildebrandt, T., & Hsu, J. Y. J. (2019). Conceptualizing government-organized non-governmental organizations. *Journal of Civil Society*, 15(3), 267–284. <https://doi.org/10.1080/17448689.2019.1632549>
- Hasse, R. (2008). Einleitung: Freiwilligkeit in gesellschafts- und organisationswissenschaftlicher Perspektive. In H. Ammann, R. Hasse, M. Jakobs, & G. Riemer-Kafka (Hrsg.), *Freiwilligkeit: Vergangenheit/Gegenwart/Perspektiven* (S. 7–18). Seismo.
- Heiss, A., & Johnson, T. (2016). Internal, Interactive, and Institutional Factors: A Unified Framework for Understanding International Nongovernmental Organizations. *International Studies Review*, 18(3), 528–541.
- Hermann, E., & Oberholzer, S. (2019). *Security Risk Management and Risk Aversion in the Humanitarian Sector: Assessing Decision-Making Processes in Local and International Humanitarian NGOs* (S. 2). International Council of Voluntary Agencies

- (ICVA). https://www.icvanetwork.org/uploads/2023/11/Security-Risk-Management_Capstone-Final-Report_ICVA.pdf
- Heuser, M., & Abdelalem, T. (Hrsg.). (2018). *Strategisches Management humanitärer NGOs*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55749-5>
- Heuser, M., & Abdelalem, T. (Hrsg.). (2021). *Internationale Herausforderungen humanitärer NGOs: Verbindung von Mission und modernem Management*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62494-4>
- Heyse, L., & Korff, V. (2021). Médecins Sans Frontières: Guardian of Humanitarian Values. In A. Boin, L. A. Fahy, & P. 't Hart (Hrsg.), *Guardians of Public Value: How Public Organisations Become and Remain Institutions* (S. 263–293). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-51701-4_11
- Heyse, L., Morales, F. N., & Wittek, R. (2021). Evaluator perceptions of NGO performance in disasters: Meeting multiple institutional demands in humanitarian aid projects. *Disasters*, 45, 354. <https://doi.org/10.1111/disa.12419>
- Hilhorst, D. (2018). Classical humanitarianism and resilience humanitarianism: Making sense of two brands of humanitarian action. *Journal of International Humanitarian Action*, 3(15), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s41018-018-0042-6>
- HM Treasury. (2023). *The Orange Book – Management of Risk: Principles and Concepts*. HM Treasury. <https://www.gov.uk/government/publications/orange-book>
- Hoey, J., & Schröder, T. (2023). Disruption of Social Orders in Societal Transitions as Affective Control of Uncertainty. *The American Behavioral Scientist*, 67(2), 311–331. <https://doi.org/10.1177/00027642211066055>
- Holmes, C. B., Sikazwe, I., Raelly, R., Freeman, B., Wambulawae, I., Silwizya, G., Topp, S., Chilengi, R., Henostroza, G., Kapambwe, S., Simbeye, D., Sibajene, S., Chi, H., Godfrey, K., Chi, B., & Moore, C. B. (2014). Managing multiple funding streams and agendas to achieve local and global health and research objectives: Lessons from the field. *Journal of acquired immune deficiency syndromes (1999)*, 65(0 1), S32–S35. <https://doi.org/10.1097/QAI.0000000000000043>
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. Kogan Page.
- Hopt, K. J. (2009). *The Board of Nonprofit Organizations: Some Corporate Governance Thoughts from Europe* (SSRN Scholarly Paper No. 1425670). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1425670>
- Human Rights Watch. (2021, September 3). *Afghanistan: Humanitarian Crisis Needs Urgent Response* | Human Rights Watch. <https://www.hrw.org/news/2021/09/03/afghanistan-humanitarian-crisis-needs-urgent-response>
- Human Rights Watch. (2022). Haiti: Events of 2021. In *World Report 2022*. <https://www.hrw.org/world-report/2022/country-chapters/haiti>
- Human Rights Watch. (2025). Haiti: Events of 2024. In *World Report 2025*. <https://www.hrw.org/world-report/2025/country-chapters/haiti>
- Huntsberger, A. (2025, Juni 3). Membership Dues: The Complete Guide. *Neon One*. <https://neonone.com/resources/blog/membership-dues/>
- Hunziker, S., & Meissner, J. O. (2017). *Risikomanagement in 10 Schritten*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15840-8>
- IASC. (2007). *IASC Guidelines for Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings*. Inter-Agency Standing Committee / WHO. <https://www.who.int/publications/i/item/iasc-guidelines-for-mental-health-and-psychosocial-support-in-emergency-settings>
- ICG. (2025). *Independent. Impartial. Inclusive*. <https://www.crisisgroup.org/independent-impartial-inclusive>

- ICRC. (2025). *About the ICRC: Our mandate and mission*. <https://www.icrc.org/en/our-mandate-and-mission>
- InterAction & Humanitarian Outcomes. (2019). *NGOs and Risk: Managing Uncertainty in Local-International Partnerships*. InterAction. <https://www.interaction.org/wp-content/uploads/2019/03/Risk-Global-Study.pdf>
- Internationale Rotkreuz- und Rothalbmond-Bewegung. (1994, Januar 1). *Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and NGOs in Disaster Relief* | IFRC. <https://www.ifrc.org/document/code-conduct-international-red-cross-and-red-crescent-movement-and-ngos-disaster-relief>
- IRC. (2023). *What is happening to NGOs and women in Afghanistan?* | *The IRC in the EU*. <https://www.rescue.org/eu/article/what-happening-ngos-and-women-afghanistan>
- IRC. (2025). *Impact at a glance* | *The IRC*. <https://www.rescue.org/impact-glance>
- IRS. (2025). *Exemption requirements – 501(c)(3) organizations*. <https://www.irs.gov/charities-non-profits/charitable-organizations/exemption-requirements-501c3-organizations>
- Jalonen, H. (2024). Epistemic Governance in the Context of Crisis – A Complexity-informed Approach. *Administration & Society*, 57. <https://doi.org/10.1177/00953997241303935>
- Jaspars, S., Majid, N., & Adan, G. M. (2023). Somalia's evolving political market place: From famine and humanitarian crisis to permanent precarity. *The Journal of Modern African Studies*, 61(3), 343–366. <https://doi.org/10.1017/S0022278X23000071>
- Jedele, C. (2018). *Domestic Restrictions on Non-Governmental Organizations and Potential Protections through Legal Personality: Time for a Change?* | *Chicago Journal of International Law*. <https://cjl.uchicago.edu/print-archive/domestic-restrictions-non-governmental-organizations-and-potential-protections/>
- Johnson, R. (2021). Hybrid Warfare Through the Lens of Strategic Theory. *Defence Studies*, 21(3), 269–290. <https://doi.org/10.1080/14702436.2021.1948614>
- Joli, F. (2021, Februar 17). *17 février 1863: La saga de l'action et du droit international humanitaires commence!* | *L'humanitaire dans tous ses états*. COMITÉ INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE. <https://blogs.icrc.org/hdtse/2021/02/17/17-fevrier-1863-la-saga-de-l-action-et-du-droit-international-humanitaires-commence/>
- Keyder, C. (2015). Civil Society and NGOs in Turkey: Between Humanitarianism and Political Instrumentalization. *Middle Eastern Studies*, 51(3), 412–430. <https://doi.org/10.1080/00263206.2015.1016050>
- Khosla, M., & Tushnet, M. (2022). Courts, Constitutionalism, and State Capacity: A Preliminary Inquiry. *Am. J. Comp. L.*, 70, 95. <https://doi.org/10.1093/ajcl/avac009>
- Kim, I., Wan, H., Wang, B., & Yang, T. (2019). Institutional Investors and Corporate Environmental, Social, and Governance Policies: Evidence from Toxics Release Data. *Management Science*, 65(10), 4901–4926. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3055>
- Klabbers, J. (2014). The Emergence of Functionalism in International Institutional Law: Colonial Inspirations. *European Journal of International Law*, 25(3), 645–675. <https://doi.org/10.1093/ejil/chu053>
- Klose, F. (Hrsg.). (2021). The Struggle against the Atlantic Slave Trade and the Emergence of a Humanitarian Understanding of Intervention. In *In the Cause of Humanity: A History of Humanitarian Intervention in the Long Nineteenth Century* (S. 47–132). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009029186.006>
- Knox Clarke, P., & Campbell, L. (2020). Decision-making at the sharp end: A survey of literature related to decision-making in humanitarian contexts. *Journal of International Humanitarian Action*, 5(1), 2. <https://doi.org/10.1186/s41018-020-00068-2>
- Kolb, R. (2012). The main epochs of modern international humanitarian law since 1864 and their related dominant legal constructions. In C. Guldahl Cooper, G. Nystuen, & K. M. Larsen (Hrsg.), *Searching for a „Principle of Humanity“ in International*

- Humanitarian Law* (S. 23–71). Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781139134972.003>
- Kriesi, H. (2020). Overall Trends of Protest in the Great Recession. In B. Wüest, H. Kriesi, J. Lorenzini, & S. Hausermann (Hrsg.), *Contention in Times of Crisis: Recession and Political Protest in Thirty European Countries* (S. 77–103). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108891660.005>
- Lacey, A., & Ilcan, S. (2006). Voluntary Labor, Responsible Citizenship, and International NGOs. *International Journal of Comparative Sociology*, 47(1), 34–53.
<https://doi.org/10.1177/0020715206063256>
- Lambach, D. (2019). Legitimacy. In W. Merkel, R. Kollmorgen, & H.-J. Wagener (Hrsg.), *The Handbook of Political, Social, and Economic Transformation* (S. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198829911.003.0057>
- Lange, F., Farkas, S., & Ruben de, J. (2020). *Membership Programs for Nonprofits (SSIR)*. https://ssir.org/articles/entry/membership_programs_for_nonprofits
- Laqua, D. (2014). Inside the Humanitarian Cloud: Causes and Motivations to Help Friends and Strangers. *Journal of Modern European History*, 12(2), 175–185.
https://doi.org/10.17104/1611-8944_2014_2_175
- Lavell, A., Maskrey, A., López, Á. B., Ortega, F., & Romero, V. (2024). *Regional Assessment Report on Disaster Risk Reduction in Latin America and the Caribbean (RAR 2024)*. United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR).
<https://www.undrr.org/publication/regional-assessment-report-disaster-risk-reduction-latin-america-and-caribbean-rar-2024>
- Lee, M. J. (2021). Media influence on humanitarian interventions: Analysis of the Rohingya refugee crisis and international media coverage. *Journal of International Humanitarian Action*, 6(1), 20. <https://doi.org/10.1186/s41018-021-00108-5>
- Lempert, D. H. (2009). A Dependency in Development Indicator for NGOs and International Organizations. *Global Jurist*, 9(2). <https://doi.org/10.2202/1934-2640.1296>
- Letters. (2018, Mai 25). Scourge of philanthrocapitalism. *The Guardian*.
<https://www.theguardian.com/society/2018/may/25/scourge-of-philanthrocapitalism>
- Liu, J. (2015, März 11). *Unacceptable humanitarian failure*. <https://www.msf.org/syria-unacceptable-humanitarian-failure>
- Lopez, V. K., Nika, A., Blanton, C., Talley, L., & Garfield, R. (2023). Can severity of a humanitarian crisis be quantified? Assessment of the INFORM severity index. *Globalization and Health*, 19(1), 7. <https://doi.org/10.1186/s12992-023-00907-y>
- Lorente, J. M., Küster, I., & Vila, N. (2024). The role of engagement in retaining volunteers. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 21(4), 1027–1055.
<https://doi.org/10.1007/s12208-024-00412-x>
- Lu, X. (2014). *Managing uncertainty in crisis: Exploring the impact of institutionalization on organizational sensemaking*.
- Lyon, B. K., & Popov, G. (2022). On the Concept of Risk, Uncertainty & Ignorance. *Professional Safety*, 67(3), 18–23.
- Mahase, E. (2021). Myanmar: Order to close clinics could be “life threatening” for thousands of people with HIV and TB, says MSF. *BMJ*, 373, n1512.
<https://doi.org/10.1136/bmj.n1512>
- Malik, S. I. (2022). Sudan’s December revolution of 2018: The ecology of Youth Connective and Collective Activism. *Information, Communication & Society*, 25(10), 1495–1510.
<https://doi.org/10.1080/1369118X.2022.2072754>
- Martens, K. (2002). Mission Impossible? Defining Non-Governmental Organisations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 13(3), 271–285.

- Martens, K. (2006). NGOs in the United Nations system: Evaluating theoretical approaches. *Journal of International Development*, 18(5), 691–700. <https://doi.org/10.1002/jid.1303>
- Maurer, P. (2017). Interview with Peter Maurer. *International Review of the Red Cross*, 99(906), 875–884. <https://doi.org/10.1017/S1816383118000620>
- Max, M. (2021). Issue Information. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(1), 1–1. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12297>
- Mayienga, B. A., Onwuzulike, O. C., Oyeyipo, I., Ayodeji, D. C., Nwaozomudoh, M. O., Attipoe, V., & Ahmadu, J. (2025). A Conceptual Model for Global Risk Management, Compliance, and Financial Governance in Multinational Corporations. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 4(6), 1351–1363.
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse*. <https://content.select.com/de/portal/media/view/6230dc9f-d158-4bda-a1f2-1d0db0dd2d03?forceauth=1>
- Mazarr, M. (2015). Mastering the Gray Zone: Understanding a Changing Era of Conflict. *Books, Monographs & Collaborative Studies*. <https://press.armywarcollege.edu/monographs/428>
- McClish, S., & Reeve, K. (2018). Earned Income: The Secret to Success for the Nonprofit Seeking Financial Sustainability? *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 29, 71–83. <https://doi.org/10.5840/iabspoc2018298>
- McDermott, R. (2025, Februar 20). Complex humanitarian risk-based decision-making. *Humanitarian Practice Network*. <https://odihpn.org/en/publication/complex-humanitarian-risk-based-decision-making/>
- McEntire, D. (2011). Designing Resilience: Preparing for Extreme Events. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 2, 178–180. <https://doi.org/10.1108/ijdrbe.2011.2.2.178.1>
- Mikołajczak, P., & Bajak, P. (2021). Does NGOs' Commercialization Affect Volunteer Work? The Crowding out or Crowding in Effect. *Public Organization Review*, 21(1), 103–118. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00478-1>
- Milante, G. (2023). *State Fragility, Governance, and Development: Rethinking the Framework*. United Nations University - Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology (UNU-MERIT). <https://cris.maastrichtuniversity.nl/files/173187865/wp2023-041.pdf>
- Milner, J., & Klassen, A. (2021). Civil Society and the Politics of the Global Refugee Regime. In *People Forced to Flee: History, Change and Challenge (UNHCR Reference Paper)* (S. 25).
- Missoni, E., & Alesani, D. (2024). *Management of international institutions and NGOs: Insights for global leaders* (Second Edition.). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/9781003289852>
- Mizrak, K. C. (2024). Crisis Management and Risk Mitigation: Strategies for Effective Response and Resilience. In F. Mizrak (Hrsg.), *Trends, Challenges, and Practices in Contemporary Strategic Management* (S. 254–278). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1155-4.ch013>
- Mori, P. A. (2018). *Non-Profits and the Profit Non-Distribution Constraint with Selfish Entrepreneurial Motivations* (SSRN Scholarly Paper No. 3159284). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3159284>
- Mowles, C. (2015). *Managing in Uncertainty: Complexity and the paradoxes of everyday organizational life*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/97813157308999>
- Moya-Colorado, A., León-Bolaños, N., & Yagüe-Blanco, J. L. (2021). The Role of Donor Agencies in Promoting Standardized Project Management in the Spanish Development Non-Government Organizations. *Sustainability*, 13(3), 1490. <https://doi.org/10.3390/su13031490>

- MSF. (2005). *Famine and forced relocations in Ethiopia 1984-1986* (Speaking Out Case Studies, S. 1–183).
- MSF. (2017). *Yemen crisis: Obstructed aid and crumbling healthcare system*. Médecins Sans Frontières. <https://www.msf.org/yemen-crisis-obstructed-aid-and-crumbling-healthcare-system>
- MSF. (2025a). *International Financial Report 2024*. Médecins Sans Frontières International Office. <https://www.msf.org>
- MSF. (2025b). *This is not aid. This is orchestrated killing*. Médecins Sans Frontières. <https://www.msf.org/not-aid-orchestrated-killing>
- MSF. (2025c). *Where we work* | MSF. <https://www.msf.org/where-we-work>
- Munyaka, J.-C. B., & Yadavalli, V. S. S. (2021). Using transportation problem in humanitarian supply chain to prepositioned facility locations: A case study in the Democratic Republic of the Congo. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 12(1), 199–216. <https://doi.org/10.1007/s13198-020-01031-5>
- Naczyk, M., & Domonkos, S. (2016). The Financial Crisis and Varieties of Pension Privatization Reversals in Eastern Europe. *Governance*, 29(2), 167–184. <https://doi.org/10.1111/gove.12159>
- National Council of Nonprofits. (2024). *Charitable Nonprofits: Nonpartisan in Law, Fact, and Purpose*. <https://www.councilofnonprofits.org/files/media/documents/2024/non-partisan-policy-paper-2024.pdf>
- Neumayr, M. (2007). *The Non-profit Sector in Austria – An economic, legal and political appraisal*. Vienna University of Economics and Business (WU Wien). (Online via WU-Repository)
- NGO Monitor. (2025, März 16). https://ngo-monitor.org/ngos/ihh_insani_yardim_vakfi_/, https://ngo-monitor.org/ngos/ihh_insani_yardim_vakfi_/, https://ngo-monitor.org/ngos/ihh_insani_yardim_vakfi_/, https://ngo-monitor.org/ngos/ihh_insani_yardim_vakfi_/
- Niehaus, G. (2016). *The Role of Insurance in Enterprise Risk Management* (S. 161–173). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800633-7.00012-2>
- Noh, J.-E. (2024). The Fight for Global Health Justice: The Advocacy of International Humanitarian and Development NGOs During the COVID-19 Pandemic. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 35(4), 661–675. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00630-7>
- Norwegian Refugee Council. (2022). *Afghanistan at a Precipice: Humanitarian Overview One Year Since the Taliban Takeover of Afghanistan*. Norwegian Refugee Council. <https://www.nrc.no/resources/reports/afghanistan-at-a-precipice-humanitarian-overview-one-year-since-the-taliban-takeover-of-afghanistan/>
- NRC. (2023). *Annual Report from the Board 2022*. Norwegian Refugee Council. <https://www.nrc.no/globalassets/pdf/annual-reports/2022/annual-report/nrc-annual-report-from-the-board-2022.pdf>
- NRC. (2024). *Alarming gap in humanitarian assistance – millions will receive no support*.
- Oberholzer, S., & Hermann, E. (2020, Mai 22). *Security Risk Management and Risk Aversion in the Humanitarian Sector: Assessing Decision-Making Processes in Local and International Humanitarian NGOs - World* | ReliefWeb. <https://reliefweb.int/report/world/security-risk-management-and-risk-aversion-humanitarian-sector-assessing-decision>
- OCHA. (2025a). *Country-Based Pooled Funds Data Hub*. <https://cbpf.data.unocha.org/>
- OCHA. (2025b). *OCHA Annual Report 2024*. United Nations. <https://www.unocha.org/publications/report/world/ocha-annual-report-2024>
- OECD. (2012). *Managing Risks in Fragile and Transitional Contexts: The Price of Success?* (S. 25–33). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264118744-en>

- OECD. (2023). *Funding Civil Society in Partner Countries*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/funding-civil-society-in-partner-countries_9462bbeb/9ea40a9c-en.pdf
- OECD. (2024). *Private Philanthropy for Development – Data for 2024*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/development/private-philanthropy-for-development-data-2024.pdf>
- Office of the CoNGO. (2020). *NGO Participation Arrangements at the UN and in Other Agencies of the UN System*. CoNGO. <https://ngocongo.org/wp-content/uploads/2020/11/CoNGO-Paper-on-NGO-Participation-in-the-UN-System-2.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2012). *Managing Risks in Fragile and Transitional Contexts: The Price of Success?* (Nos. 978-92-64-11873–7). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264118744-en>
- Ortega-Rodríguez, C., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, A. L. (2020). Transparency as a Key Element in Accountability in Non-Profit Organizations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 12(14), 5834. <https://doi.org/10.3390/su12145834>
- Oxfam GB. (2025). *Oxfam GB | History of Oxfam*. Oxfam GB. <https://www.oxfam.org.uk/about-us/history-oxfam/>
- Pallas, C. L., Gethings, D., & Harris, M. (2015). Do the Right Thing: The Impact of INGO Legitimacy Standards on Stakeholder Input. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(4), 1261–1287. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9475-9>
- Paras, A. (2019). NGOization and Humanitarian Aid: How Funding Structures Shape Aid Provision. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(1), 25–39. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00058-2>
- Parsons, M., Glavac, S., Hastings, P., Marshall, G., McGregor, J., McNeill, J., Morley, P., Reeve, I., & Stayner, R. (2016). Top-down assessment of disaster resilience: A conceptual framework using coping and adaptive capacities. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 19, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2016.07.005>
- Pascarella, G., Rossi, M., Montella, E., Capasso, A., De Feo, G., Botti, G., Nardone, A., Montuori, P., Triassi, M., D’Auria, S., & Morabito, A. (2021). Risk Analysis in Healthcare Organizations: Methodological Framework and Critical Variables. *Risk Management and Healthcare Policy*, 14, 2897–2911. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S309098>
- Poret, S. (2019). Corporate–NGO Partnerships through Sustainability Labeling Schemes: Motives and Risks. *Sustainability*, 11(9), 2689. <https://doi.org/10.3390/su11092689>
- Pospieszna, P., Szymaniak-Arnesen, M., Oross, D., & Kiss, G. (2024). Diverse roles and perceptions of public officials and NGOs in local citizens’ assemblies – A comparative analysis of the cases of Poland and Hungary. *Local Government Studies*, 0(0), 1–22. <https://doi.org/10.1080/03003930.2025.2481390>
- Pringle, C., & Lambrechts, D. (2011). The Risk of Humanitarianism: Towards an Inclusive Model. *The Strategic Review for Southern Africa*. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Risk-of-Humanitarianism%3A-Towards-an-Inclusive-Pringle-Lambrechts/f7892939e31a1a303d7ba7d65227260201849df4>
- Pursiainen, C. (2018). *The crisis management cycle* (1st ed.). Routledge.
- Rabben, L. (2018). The Quaker Sanctuary Tradition †. *Religions*, 9(5), 155. <https://doi.org/10.3390/rel9050155>
- Rahman, M. T., Majchrzak, T. A., & Sein, M. K. (2022). Making decisions for effective humanitarian actions: A conceptual framework for relief distribution. *Journal of International Humanitarian Action*, 7(1), 24. <https://doi.org/10.1186/s41018-022-00132-z>
- Rai, P. (2024). Operative Methods. In *Non-Governmental Organisations and International Law* (S. 111–133). Springer Nature Singapore.

- Ramalingam, B., & Ramalingam, B. (2013). *Aid on the Edge of Chaos: Rethinking International Cooperation in a Complex World*. Oxford University Press.
- Reich, M. R. (2018). The Core Roles of Transparency and Accountability in the Governance of Global Health Public–Private Partnerships. *Health Systems & Reform*, 4(3), 239–248. <https://doi.org/10.1080/23288604.2018.1465880>
- Reuters. (2021, März 22). „Humanless protests“ gain traction in Myanmar as crackdown casualties climb. *Reuters*. <https://www.reuters.com/world/asia-pacific/humanless-protests-gain-traction-myanmar-crackdown-casualties-climb-2021-03-22/>
- Rhodes, C., & Bloom, P. (2018, Mai 24). The trouble with charitable billionaires. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/news/2018/may/24/the-trouble-with-charitable-billionaires-philanthrocapitalism>
- Richardson Jané, P., & Meyer, Y. A. (2021). *Upholding the Humanitarian Principles in Conflict Areas – Challenges and Compromises: The Cases of Syria and Afghanistan* [Lund University, Division of Risk Management and Societal Safety]. <https://lup.lub.lu.se/student-papers/record/9056101>
- Risse, T. (2002). Transnational Actors and World Politics. In W. Carlsnaes, T. Risse, & B. Simmons (Hrsg.), *Handbook of International Relations* (S. 255–274). Sage. (optional, wenn DOI vorhanden)
- Risse, T. (Hrsg.). (2011). *Governance Without a State?: Policies and Politics in Areas of Limited Statehood* (S. 312 Pages). Columbia University Press.
- RMA Risk Management & Rating Association e.V. (2022). *Zielgerichtetes Risikomanagement für bessere Unternehmenssteuerung: Jahrbuch Risikomanagement 2021* (Bd. 7). Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG. <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-20646-9>
- Rodogno, D. (2012). *Against Massacre: Humanitarian Interventions in the Ottoman Empire, 1815-1914*. Princeton University Press.
- Romeike, F. (2018). *Risikomanagement* (1st ed. 2018.). Springer Fachmedien Wiesbaden : Imprint: Springer Gabler.,
- Rothstein, B., & Teorell, J. (2008). What Is Quality of Government? A Theory of Impartial Government Institutions. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 21(2), 165–190. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2008.00391.x>
- Saeed, R. (2023). Failing the States: The Fragility of the State-Failure Paradigm. In *Routledge International Handbook of Failure* (S. [bitte Seitenzahl ergänzen, z.B. 1-20]). Routledge.
- Sakalian, S. (2024). *ICRC Head of Delegation in Syria: Detention Work Remains Our Top Priority*. <https://www.icrc.org/en/article/icrc-head-delegation-syria-detention-work-remains-our-top-priority>
- Sandström, L. (2025). *Security Risk Management in Wartime Ukraine*. (Masterarbeit, Name der Hochschule; ggf. angeben).
- Sandvik, K. B. (2013). Humanitarian Accountability: Conceptualizing the Emerging Global Norm. *Disasters*, 37(s2), 113–132.
- Sandvik, K. B. (2018). Humanitarians in court: How duty of care travelled from human resources to legal liability. *The Journal of Legal Pluralism and Unofficial Law*, 50(3), 358–374. <https://doi.org/10.1080/07329113.2018.1548192>
- Sandvik, K. B., Bjørhaug, I., Espegren, A., & Garnier, A. (2023). Protecting skilled Afghan women: Brain save and the politics of vulnerability. *Global Policy*, 14(1), 5–15. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13166>
- Save the Children. (2024, April 24). *The History of Save the Children*. Save the Children. <https://www.savethechildren.org/us/about-us/why-save-the-children/history>

- Schaaf, M., & Quiring, O. (2023). The Limits of Social Media Mobilization: How Protest Movements Adapt to Social Media Logic. *Media and Communication*, 11(3), 203–213. <https://doi.org/10.17645/mac.v11i3.6635>
- Schenkenberg van Mierop, E. (2016). Coming clean on neutrality and independence: The need to assess the application of humanitarian principles. *International Review of the Red Cross*, 97(897/898), 295–318. <https://doi.org/10.1017/S181638311500065X>
- Schizer, D. M. (2020). Enhancing Efficiency at Nonprofits with Analysis and Disclosure. *Columbia Journal of Tax Law*, 11(2), 76–134.
- Schmidt, V. A. (2013). Democracy and Legitimacy in the European Union Revisited: Input, Output and ‘Throughput’. *Political Studies*, 61(1), 2–22. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2012.00962.x>
- Schneiker, A. (2018). Risk-Aware or Risk-Averse? Challenges in Implementing Security Risk Management Within Humanitarian NGOs. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 9(2), 107–131. <https://doi.org/10.1002/rhc3.12136>
- Scholte, J. A. (2012). A More Inclusive Global Governance? The IMF and Civil Society in Africa. *Global Governance*, 18(2), 185–206. <https://doi.org/10.5555/1075-2846-18.2.185>
- Scott, E. K. M. (2025). Negotiating for Autonomy: How Humanitarian INGO Resisted Donors During the Syrian Refugee Response. *Perspectives on Politics*, 1–23. <https://doi.org/10.1017/S1537592725000635>
- Shabbir, H., Bennett, R., Kottasz, R., Vijaygopal, R., Gardasz, B., Adams, J., & Kendall, P. (2024). Poverty Porn as Humanitarian Business: The Effects of Framing, Affect Intensity and Spokesperson Characteristics. *Business & Society*, 64(7), 1354–1391. <https://doi.org/10.1177/00076503241275762>
- Shah, A. (2014). *The Army and Democracy: Military Politics in Pakistan*. Harvard University Press.
- Sharifi, A. (2022). *The Taliban in Afghanistan: Assessing New Threats to the Region and Beyond*. United Nations Interregional Crime and Justice Institute (UNICRI). <https://unicri.org/publications/the-taliban-in-afghanistan-assessing-new-threats-to-the-region-and-beyond>
- Silvela, A. V. (2024). The Ottawa Process and the Mine Ban Treaty: A Narrative from Survivors and Religious Advocates. *Comillas Journal of International Relations*, 29, 68–89. <https://doi.org/10.14422/cir.i29.y2024.005>
- Skagerlund, K., Forsblad, M., Slovic, P., & Västfjäll, D. (2020). The Affect Heuristic and Risk Perception – Stability Across Elicitation Methods and Individual Cognitive Abilities. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00970>
- Slim, H. (2015). *Humanitarian Ethics: A Guide to the Morality of Aid in War and Disaster*. Oxford University Press.
- Slim, H. (2019). Humanitarian Diplomacy: The ICRC’s Neutral and Impartial Advocacy in Armed Conflicts. *Ethics & International Affairs*, 33(1), 67–77. <https://doi.org/10.1017/S0892679418000904>
- Small, D. A., Loewenstein, G., & Slovic, P. (2007). Sympathy and callousness: The impact of deliberative thought on donations to identifiable and statistical victims. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(2), 143–153. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.01.005>
- Smith, G. (2024). *Adapting Humanitarian Coordination* (ICVA Briefing Paper). ICVA – International Council of Voluntary Agencies.
- Stiftung Hilfe mit Plan. (2025, August 15). *Impressum / Nothilfe Ukraine*. <https://www.plan.de/stiftung/impressum> / <https://www.plan.de/stiftung/foerdern/aktuelle-projekte/nothilfe-ukraine>

- Stoddard, A., Harmer, A., & Haver, K. (2011). *Aid Worker Security Report 2011: Spotlight on security for national aid workers: Issues and perspectives*. Humanitarian Outcomes. www.humanitarianoutcomes.org
- Stoddard, A., Harvey, P., Czwarno, M., & Breckenridge, M.-J. (2021). *Humanitarian Access SCORE Report: Tigray, Ethiopia*. Humanitarian Outcomes. https://humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/score/score_tigray_report_2021_v2.pdf
- Stoddard, A., Poole, L., Taylor, G., & Willitts-King, B. (2017). *Efficiency and Inefficiency in Humanitarian Financing*. Humanitarian Outcomes. <https://www.humanitarianoutcomes.org/publications/efficiency-and-inefficiency-humanitarian-financing>
- Stroup, S. S., & Wong, W. H. (2016). The Agency and Authority of International NGOs. *Perspectives on Politics*, 14(1), 138–144. <https://doi.org/10.1017/S153759271500328X>
- Stroup, S. S., & Wong, W. H. (2017). *The Authority Trap: Strategic Choices of International NGOs*. Cornell University Press.
- Sturge, J. (1842). *A Visit to the United States in 1841* (Bd. 245). Hamilton, Adams.
- Susan Durber. (2022). *Afghanistan Crisis Appeal 2021 | Christian Aid*. <https://www.christianaid.org.uk/appeals/emergencies/afghanistan-crisis-appeal>
- Tallberg, J., Dellmuth, L. M., Agné, H., & Duit, A. (2018). NGO Influence in International Organizations: Information, Access and Exchange. *British Journal of Political Science*, 48(1), 213–238. <https://doi.org/10.1017/S000712341500037X>
- TDC. (2014). *The Risk of Debt in Financing Nonprofit Facilities*. Technical Development Corporation. <https://tdcorp.org/wp-content/uploads/2014/03/Debt-Study.pdf>
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58, 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Thorpe, H. (2020). ‘Sometimes fear gets in all your bones’: Towards understanding the complexities of risk in development work. *Third World Quarterly*, 41(6), 939–957. <https://doi.org/10.1080/01436597.2020.1729727>
- Ticktin, M. (2006). Where ethics and politics meet. *American Ethnologist*, 33(1), 33–49. <https://doi.org/10.1525/ae.2006.33.1.33>
- Tirone, D. C. (2011). *Politics and the Effectiveness of Humanitarian NGOs in Civil Conflict* (SSRN Scholarly Paper No. 1900753). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=1900753>
- Tittel-Mosser, F. (2024). *What is a diaspora organisation? A starting guide*. European Union Global Diaspora Facility (EUDiF).
- Turley, D. (2017). The British and Foreign Anti-Slavery Society, 1838–1956: A History. *The Journal of Interdisciplinary History*, 48(3), 404–405. https://doi.org/10.1162/JINH_r_01173
- Turner, E., Lokot, M., Lange, I. L., Wake, C., & Roberts, B. (2024). Accountability and objectivity: Humanitarian narratives at the intersection of evidence and localisation. *Journal of International Humanitarian Action*, 9(1), 17. <https://doi.org/10.1186/s41018-024-00160-x>
- UIA. (2025). *Types of Organization in the Yearbook of International Organizations*. <https://uia.org/archive/types-organization/toy>
- UK Parliament. (2023). *Ban on female aid workers and future of UK aid*. House of Commons Library Briefing Paper. <https://commonslibrary.parliament.uk/afghanistan-ban-on-female-aid-workers-and-future-of-uk-aid/>
- UN. (1954). *Repertory of Practice of United Nations Organs, Chapter X: Article 71*.
- UN. (2025a). *About us*. United Nations; United Nations. <https://www.un.org/en/civil-society/page/about-us>
- UN. (2025b). *Empowering NGOs: Your path to UN engagement*. United Nations; United Nations. <https://www.un.org/en/desa/empowering-ngos-your-path-un-engagement?>

- UN Women. (2023). *Gender Alert No. 3: Out of jobs, into poverty: The impact of the ban on Afghan women working in NGOs* (S. 2). UN Women. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2023/01/gender-alert-no-3-out-of-jobs-into-poverty-the-impact-of-the-ban-on-afghan-women-working-in-ngos>
- UNDRR. (2021). *Scaling up Disaster Risk Reduction in Humanitarian Action 2.0: Recommendations for the Humanitarian Programme Cycle*. United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR). <https://www.undrr.org>
- UNHCR. (2025). *Humanitarian principles*. United Nations High Commissioner for Refugees. United Nations Department of Public Information. (2025). *UN DPI Definition of NGO*.
- Vaceková, G., & Svidroňová, M. M. (2014). Benefits and Risks of Self-Financing of NGOs – Empirical Evidence from the Czech Republic, Slovakia and Austria. *E+M Ekonomie a Management*, XVII(2), 125–140. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2014-2-009>
- van Zyl, H., & Claeyé, F. (2019). Up and down, and inside out: Where do we stand on NGO accountability? *The European Journal of Development Research*, 31(3), 604–619. <https://doi.org/10.1057/s41287-018-0170-3>
- Vogus, T., & Sutcliffe, K. (2007). Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda. In *Conference Proceedings—IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics* (S. 3422). <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>
- Volkshilfe Wien GmbH. (2025, Juli 31). *Jahresrückblick 2024 – Teuerung in Österreich und zunehmende Konflikte und Krisen im Ausland als Herausforderungen*. https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20250731_OTS0041
- Vrieze, P. (2024). Movement escalation and mobilization for resistance: From anti-coup protest to ‘People’s War’ in Myanmar. *Political Geography*, 114, 103165. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2024.103165>
- Vromen, S. (2017). The Council Committee on NGOs: An Analysis of the Reports of the Council Committee on NGOs between 2005 and 2015. *Utrecht Law Review*, 13(1). <https://doi.org/10.18352/ulr.373>
- Wang, J., Lin, W., & Huang, Y.-H. (2010). A performance-oriented risk management framework for innovative R&D projects. *Technovation*, 30, 611. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.07.003>
- Wang PhD, F., Wei PhD, J., & Shi, X. (2018). Compliance with recommended protective actions during an H7N9 emergency: A risk perception perspective. *Disasters*, 42(2), 207–232. <https://doi.org/10.1111/disa.12240>
- WHO. (2024). *WHO: Grading of public health events and emergencies*. <https://www.who.int/emergencies/grading>
- WHO. (2025a). *2025 appeals*. <https://www.who.int/emergencies/funding/health-emergency-appeals/2025/2025-appeals>
- WHO. (2025b). *WHO’s Health Emergency Appeal 2025*. World Health Organization, Health Emergencies Programme. <https://www.who.int/publications/m/item/who-s-health-emergency-appeal-2025>
- Wiepking, P. (2023). *Unrestricted Funding and Nonprofit Capacities: Developing Conceptual Insights*. https://ernop.eu/wp-content/uploads/2023/06/Unrestricted_Funding_-_ERNOP_paper.pdf
- Williams, C. K., & Rye, T. R. (2018). Operational risk and resilience in humanitarian supply chains. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 8(4), 508–527. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-02-2018-0009>
- Willner, L., & Heller, S. M. (2024). The Impact of Managerialism on Nonprofit Organizations Serving People Experiencing Houselessness in the United States. *Social Sciences*, 13(9), 436. <https://doi.org/10.3390/socsci13090436>
- Wolke, T. (2016). *Risikomanagement* (3., vollständig überarbeitete, erweiterte und aktualisierte Auflage). De Gruyter Oldenbourg.

- Womack, H. D. (2023). *Disinformation: The Nature Of Facts And Lies In The Post-truth Era*: by Donald A. Barclay, Lanham, MD, Rowman & Littlefield, 2022, 283 pp., \$30.00 (cloth) ISBN: 978-1-5381-4408-4, \$28.50 (eBook), ISBN : 978-1-5381-4409-1. *Technical Services Quarterly*, 40(2), 126–127.
<https://doi.org/10.1080/07317131.2023.2187125>
- World Food Programme. (2023). *Statement by WFP Executive Director on developments in Sudan*. World Food Programme. <https://www.wfp.org/news/statement-wfp-executive-director-developments-sudan>
- Wright, G. W. (2012). NGOs and Western hegemony: Causes for concern and ideas for change. *Development in Practice*, 22(1), 123–134.
- WWF. (2025). *WWF - Endangered Species Conservation*. World Wildlife Fund.
<https://www.worldwildlife.org/>
- WWF Portugal. (2024). *Corporate Partnerships Report – FY 2023 ANP|WWF*. Associação Natureza Portugal | WWF. <https://wwfeu.awsassets.panda.org/downloads/template-a-disclosure-report-fy23-for-offices-with-local-corporate-partnerships.pdf>
- Yazdani, E., Chakravarty, A., & Inman, J. (2021). *Identifying Emotions in Images and Their Effects on Donation Behavior in Online Crowdsourcing Platforms* (SSRN Scholarly Paper No. 3778357). Social Science Research Network.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3778357>
- Yi, J. (2025). Decolonization legacies and financial contributions to international organizations. *The Review of International Organizations*. <https://doi.org/10.1007/s11558-025-09592-5>
- Yusoff, S., & Yusoff, N. H. (2022). Disaster Risks Management through Adaptive Actions from Human-Based Perspective: Case Study of 2014 Flood Disaster. *Sustainability*, 14(12), 7405. <https://doi.org/10.3390/su14127405>
- Zavyalova, A. (2025). Stigmatization by an Authoritarian Government: Russian NGOs Under the 2012 Foreign Agents Law. *Administrative Science Quarterly*, 70(1), 69–118.
<https://doi.org/10.1177/00018392241297379>
- Zhang, W.-B. (2023). Self-Organization, Catastrophes, and Structural Changes. In W.-B. Zhang (Hrsg.), *Complexity Theory and Uncertainties: Interdependence Between Man, Society, and the Environment* (S. 57–117). Springer Nature Switzerland.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-42394-9_4

Anhangsverzeichnis

1.	Übersicht der durchgeführten Interviews	1
2.	Tabelle: Codierleitfaden/Kategoriensystem	2

1. Übersicht der durchgeführten Interviews

Tabelle: Übersicht der durchgeführten Interviews

Kürzel	Datum	Dauer	Setting
EXP-01	24. März 2025	37:22	Vor Ort
EXP-02	07. April 2025	42:10	Teams
EXP-03	11. April 2025	35:47	Teams
EXP-04	24. April 2025	39:05	Teams
EXP-05	25. April 2025	40:58	Teams
EXP-06	28. April 2025	36:15	Teams
EXP-07	02. Mai 2025	41:34	Vor Ort
EXP-08	06. Mai 2025	38:09	Teams
EXP-09	07. Mai 2025	43:03	Teams
EXP-10	12. Mai 2025	35:12	Teams

Quelle: Eigene Darstellung.

2. Codierleitfaden/Kategoriensystem

Tabelle: Codierleitfaden/Kategoriensystem

Hauptkategorie	Aspekte	Definition	Codierregel	Ankerbeispiel
Herausforderungen bei der Umsetzung des Risikomanagements	Risikomanagementprozessphasen	Probleme in einzelnen Phasen wie Risikoidentifikation, Bewertung, Maßnahmenplanung	Codieren, wenn spezifische Prozessschritte als schwer durchführbar beschrieben werden	„Die Risikoanalyse kann noch so fundiert sein, doch sobald wir die Entscheidung treffen [...] prallen unsere Überlegungen auf die Wirklichkeit vor Ort.“ (EXP-09)
	Externe Einflüsse	Politische, sicherheitsbezogene oder kulturelle Instabilität, die die Umsetzung erschwert	Codieren, wenn äußere Bedingungen als Unsicherheitsfaktor genannt werden	„Wenn wir Hilfsgüter für ein Nothilfecamp in einem politisch instabilen Land transportieren, [...] dass ein lokaler bewaffneter Akteur eine Durchfahrt blockiert.“ (EXP-09)
	Externe Partnerschaften und Interessenkonflikte	Kooperationsbeziehungen zu externen Akteur*innen, die zu Zielkonflikten oder Steuerungsproblemen führen	Codieren, wenn externe Akteur*innen Erwartungen äußern, die mit Sicherheitszielen kollidieren	„Konflikte entstehen eher mit staatlichen Stellen. Etwa weil Lieferungen an die [...] Armee rechtlich Grauzonen berühren.“ (EXP-01)
	Interne Einflüsse	Strukturelle Barrieren, Ressourcenkonflikte, Hierarchien innerhalb der Organisation	Codieren, wenn interne Prozesse oder Strukturen die Umsetzung behindern	„Eine der größten Hürden ist, dass Prozesse zwar theoretisch festgelegt sind [...] aber in der Praxis oft ganz anders gelebt werden.“ (EXP-04)
	Strategische Integration	Einbindung des Risikomanagements in die strategische Gesamtsteuerung	Codieren, wenn strategische Entscheidungen ohne systematische Risikoabwägung getroffen werden	„Wenn Menschen erst ein Handbuch aufschlagen müssen, um zu wissen, was zu tun ist, ist es in der Regel schon zu spät.“ (EXP-04)
Kernelemente eines adaptiven Risikomodells	Partizipation	Einbindung verschiedener Organisationsebenen oder lokaler Partner in den Prozess	Codieren, wenn Beteiligung aktiv gestaltet oder als notwendig beschrieben wird	„Wir arbeiten eng mit einem Netzwerk [...] zusammen, die uns tagtäglich Rückmeldungen geben.“ (EXP-09)
	Anpassungsfähigkeit	Flexibilität und Reaktionsfähigkeit des Modells auf neue Risiken	Codieren, wenn Anpassungsprozesse oder schnelle Reaktionsmechanismen beschrieben werden	„Es geht vielmehr darum, flexibel, belastbar und handlungsfähig zu bleiben, wenn die Dinge anders laufen als geplant.“ (EXP-09)
	Iterative Steuerung	Wiederholte Anpassung und Reflexion von	Codieren, wenn Lernprozesse, Feedbackschleifen oder	„Nach jeder Mission führen wir eine strukturierte Nachbesprechung