



HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

social entrepreneurship
impact measurement
leadership
public interest
volunteer
policy
npo
governance
mission
community
charity
relief
advocacy
care
nonprofit management
campaign
volunteers
benefit
responsibility
philanthropy
social innovation
sustainability
learning
contribution
fundraising
team effort
ideas
sdgs
people
altruism
evaluation
challenges

Ausgabe 1 09/23

Journal of Nonprofit Management

Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

- 03 VORWORT
- 04 EDITORIAL BOARD
- 05 INTERVIEW
mit JProf. Dr. Marlene Walk, Dr. Ronja Scheler, Susanne Dieper, Prof. Dr. Kathrin Loer und Prof. Dr. Gesa Birnkraut
Moderator: Ralf Garten



SCIENCE

- 14 DER AUFBAU VON SELBSTHILFENETZWERKEN UNTER MIGRANTINNEN* AM BEISPIEL DER GRÜNDUNG VON FRAUEN*-MIGRANTINNENORGANISATIONEN IN DEUTSCHLAND.
Kimberly Vindas Rojas und Fernanda Costa M. Nunes



GOOD / BEST PRACTICE

- 31 GOOD LEADERSHIP PRACTICES OF NGOS MANAGERS THROUGHOUT THE COVID-19 PANDEMIC IN COLOMBIA
Mayra Alejandra Martin Espinosa
- 41 IMPRESSUM

Demokratische Staaten brauchen zivilgesellschaftliches Engagement. Nonprofit-Organisationen (NPO) sind nicht nur dafür höchst relevant, sondern bilden mit staatlichen Institutionen und Marktakteur*innen das Fundament für eine liberale demokratische Gesellschaft. Dabei entstand in vielen Ländern weltweit eine große Vielfalt an Handlungsfeldern für Nonprofit-Organisationen mit lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Bedeutung, die sich kontinuierlich verändert - die Aktivitäten von NPO reichen von Interessenvertretung über die Bereitstellung diverser Dienstleistung bis hin zur Ermöglichung und Stabilisierung und sozialer Netzwerke, um nur einige zu nennen.

Die Ausbildung von Menschen für den Non-Profit Sektor sowie die Forschung in diesem Feld sollen dazu beitragen, diese Organisationen besser zu verstehen, Entwicklungen zu erklären, aktuelle und künftige Herausforderungen und Probleme zu analysieren und soweit wie möglich Lösungskonzepte zu erarbeiten.

Die Hochschule Osnabrück bietet dafür mit dem Studiengang „Management in Nonprofit-Organisationen“ und mit allen Forschungsaktivitäten in diesem Kontext seit 2006 ein umfassendes interdisziplinäres Angebot, das fortlaufend weiterentwickelt wird.

In diesem Sinne stellt das neue „Journal of Nonprofit Management“ (JNMP) auch eine solche Weiterentwicklung dar und soll als Nachfolger des „Jahrbuchs für Nonprofit-Organisationen“, das von 2012-2021 als Buchpublikation erschienen ist, die aktuellen Entwicklungen durch verschiedene Formate begleiten: Als frei zugängliche Online-Fachzeitschrift für angewandte Wissenschaft öffnet es sich Leser*innen in deutscher und englischer Sprache und versteht sich als Publikationsforum für Wissenschaftler*innen und Praktiker*innen im Bereich des Nonprofit Managements. Damit bietet es eine Option für verschiedene Disziplinen, Teildisziplinen und Felder, um mit Grundlagenartikeln, Konzepten und Praxisbeiträgen zur Diskussion beizutragen.

Eine lebendige Diskussion können die Leser*innen des JNMP in dieser ersten Ausgabe verfolgen: Das Editorial Board stellt sich persönlich vor, diskutiert aktuelle Phänomene aus der Welt von Nonprofit-Organisationen und richtet den Blick auf Zukunftsfragen und Herausforderungen, denen sich der Sektor stellt – und die schließlich auch Gegenstand künftiger Ausgaben sein werden. Daneben präsentiert der Beitrag von Kimberly Vindas und Fernanda Costa Meneses Nunes aktuelle Ergebnisse aus einer Studie zur Gründung von Selbsthilfenetzwerken unter Migrant*innen in Deutschland. Die Autorinnen widmen sich der Frage, welche Motive, Ziele, Herausforderungen und Chancen damit verbunden sind, dass Migrant*innen eigene Organisationen gründen und wie sie damit den Integrationsprozess unterstützen. Mayra Martin Espinosa gibt in ihrem Best-Practice-Artikel zu „Good leadership practices of NGOs managers throughout the COVID-19 pandemic in Colombia“ einen Einblick in Führungspraktiken von NGOs in Kolumbien. Dabei kommt sie zu differenzierten Erkenntnissen, wie sich diese Praktiken in Krisenzeiten entwickeln und identifiziert insbesondere ein Führungsdilemma, für das sie verschiedene Lösungsoptionen skizziert.

Mit diesen diversen Perspektiven auf das Nonprofit Management startet das JNMP und eröffnet die Debatte, die in den kommenden Ausgaben dann in unterschiedlichen Facetten aus den verschiedenen Disziplinen und Praxisfeldern weiter bereichert werden soll. Wir wünschen allen Leser*innen eine anregende Lektüre!

Prof. Dr. Kathrin Loer
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Politikwissenschaft

Susanne Dieper ist Programmdirektorin am German-American Institute (AGI) – früher AICGS - an der Johns Hopkins Universität und für Programme und Projekte in den Bereichen Außen- und Sicherheitspolitik; Gesellschaft, Kultur & Politik; sowie Geoökonomie zuständig. Sie entwickelt und leitet transatlantische Projekte, die zu einem besseren Verständnis der Herausforderungen und Entscheidungen führen, mit denen Deutschland und die USA in einem globalen Umfeld konfrontiert sind. Zusätzlich verfasst sie Artikel und Publikationen zu transatlantischen Themen und betreut verschiedene transatlantische Stipendienprogramme am AGI. Sie studierte Englische Philologie, Romanistik und Geschichte an der Universität zu Köln (MA) und Business Administration (MBA) an der Johns Hopkins University und absolvierte Kurse im Non-Profit Management.

JProf. Dr. Marlene Walk ist Juniorprofessorin im Bereich Public und Nonprofit Management an der Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg. Zuvor war sie Assistant & Associate Professor an der Paul H. O'Neill School of Public and Environmental Affairs an der Indiana University (USA) tätig. Sie hat an der School of Social Policy and Practice an der University of Pennsylvania (USA) promoviert. Ihre interdisziplinäre Forschung nimmt die sich überschneidenden und gegenseitig bereichernden Themen Organisationaler Wandel sowie Personalmanagement und organisationales Verhalten in den Blick.

Dr. Ronja Scheler ist Referentin für Außen- und Sicherheitspolitik im Deutschen Bundestag. Zuvor war sie als Programmleiterin im Bereich Internationale Politik einer großen deutschen privaten Stiftung tätig. Dabei war sie unter anderem mit dem Aufbau des Paris Peace Forum befasst. Zuvor hat sie für mehrere Think Tanks gearbeitet und Bundesregierung, Bundestag und internationale Organisationen in Fragen von Außen- und Sicherheitspolitik beraten. Sie hat an der Freien Universität Berlin zur Zusammenarbeit von Europäischer Union und der südostasiatischen Staatengemeinschaft ASEAN bei der Bekämpfung nicht-traditioneller Sicherheitsrisiken promoviert.

Prof. Dr. Gesa Birnkrant studierte Betriebswirtschaftslehre, Kulturmanagement und promovierte zum Thema: „Ehrenamt in kulturellen Institutionen im Vergleich USA und Deutschland“. Sie hat eine Professur für strategisches Management im Non Profit Bereich an der Hochschule Osnabrück (50%) und ist die geschäftsführende Gesellschafterin der Kulturberatung BIRNKRAUT|Consulting und die Vorstandsvorsitzende des Institut für Kulturkonzepte Hamburg e.V.. Sie ist stellvertretende Vorsitzende des Stiftungsrates der Stiftung kulturpalast Hamburg. Sie ist Mitglied im Beirat des Fröbel Vereins und dem Kuratorium der Northern Business School. Weiterhin ist sie Mitglied des Wissenschaftsnetzwerkes des Kompetenzzentrums für Kultur und Kreativwirtschaft des Bundes.

Prof. Dr. Kathrin Loer ist seit 2020 Professorin für Politikwissenschaft an der Hochschule Osnabrück. Zuvor war sie von 2013 bis 2020 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Politikwissenschaft an der Fern-Universität Hagen und arbeitete zwischen 2005 und 2013 unter anderem im Fundraising sowie in der Politikberatung. 2010 schloss sie ihre Promotion zur Dr. rer. pol. in Sozialwissenschaften an der Universität Osnabrück zum Thema „Zukunftsperspektiven der „Automobilhersteller ohne eigene Marke“ in Europa“ ab. Seit 2020 betreut sie Forschungsprojekte zu Verbraucherresilienz, Nachhaltiger Verbraucherpolitik sowie zu zivilgesellschaftlicher Teilhabe für Innovationsentwicklung und zur Demokratieförderung. Im Herbst 2021 wurde Kathrin Loer in das Koordinierungsgremium des Bundesnetzwerks Verbraucherforschung beim Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz berufen, deren stellvertretende Sprecherin sie seitdem ist.

MULTIPLE KRISEN - EIN GESPRÄCH DES EDITORIAL BOARDS

Das editorial board hat sich anlässlich der ersten Ausgabe zu einem Gespräch getroffen. Hier ging es hauptsächlich um das Auseinandersetzen mit zukünftigen Themen im NPO Sektor und der Notwendigkeit für das neue open access journal der Hochschule Osnabrück. Moderiert wurde das Gespräch von Ralf Garten, dem Pressesprecher und Leiter des Geschäftsbereiches Kommunikation der Hochschule Osnabrück.

Ralf Garten: Herzlich willkommen zur heutigen Themenvertiefung und Debatte mit dem internationalen Editorial Board für das neue Journal für Nonprofit Management an der Hochschule Osnabrück. Wir sind heute über den „Großen Teich“ verbunden und auch mit dem Süden Deutschlands mit Marlene Walk, Professorin an der Universität Freiburg. Und Du, Marlene, bist ja auch Absolventin des Studiengangs Management in Nonprofit-Organisationen an der Hochschule Osnabrück. Ich habe ganz begeistert auch am Wochenende Deinen Podcast gehört zu der Frage, wie man Feuer entfachen kann für das Thema. Ich glaube, das werden alle fünf Diskutant*innen sicherlich den Leser*innen vermitteln können, weil alle etwas Besonderes antreibt. Es geht um das Thema Nonprofit-Organisation und Management sowie viele wichtige Fragen und Facetten in dem Kontext. Und deswegen ist die erste Frage eigentlich fast die Wichtigste: Wie kann man den Nonprofit-Sektor und seine Organisationen der Öffentlichkeit beschreiben?

Marlene Walk: Ich sehe dabei zwei Facetten. Die Frage lautete ja: warum brennt ihr dafür? Und was ist es eigentlich? Wir fangen mal an mit dem an, was es ist. Und dabei hilft vielleicht die persönliche Story - ich bin auch neugierig, was die anderen antworten, weil ich die Kolleginnen ja auch noch nicht so gut kenne.

Wenn wir uns vorstellen, wie in Deutschland die Gesellschaft strukturiert ist, dann sehen wir ganz viele Unternehmen, die etwas herstellen, wenn wir an die Autoindustrie zum Beispiel denken.

Und ich stelle das meinen Studierenden immer so vor, dass Nonprofit-Organisationen im Gegensatz dazu soziale Dienstleistungen produzieren. Natürlich gibt es auch viele soziale Dienstleistungen, die im öffentlichen Sektor angeboten werden, vor allem in Deutschland. Das ist in den USA sicherlich noch mal anders. Aber Nonprofit-Organisationen sind generell Organisationen, die keinen Gewinn anstreben - also sie erwirtschaften schon Gewinn, aber sie verteilen den Gewinn nicht an die Inhaber des Unternehmens. Also das ist der Unterschied. Also der Gewinn der erwirtschafteten Leistung wird wieder in die Unternehmung - also hier: in die Nonprofit-Organisation - zurückgeführt. Als Beispiel lassen sich soziale Dienstleistungen in der Kinder- und Jugendarbeit nennen. Aber auch viele Vereine sind klassische Nonprofit-Organisationen. In Deutschland finden wir außerdem sehr viele Organisationen im Bereich Sport, Kultur, Kunst. In diesem Bereich kann sicherlich Professor Gesa Birnkrant noch mehr erzählen - es ist eine sehr bunte Organisations-Landschaft. Unter dem Stichwort Umweltschutz versammeln sich sehr viele Facetten - das ist nicht so einfach zu fassen, weil es eine sehr bunte Vielfalt an ganz unterschiedlichen Organisationen gibt; von sehr klein - es kann wirklich nur ehrenamtlich getragen sein, zu sehr groß, wenn wir zum Beispiel an die großen Wohlfahrtsverbände denken. Ich belasse es erst mal dabei und übergebe jetzt den Stab, bevor ich dann später noch mehr zu meiner persönlichen Motivation erzählen kann.

Ralf Garten: Vielen Dank, ich gebe den Ball weiter an Ronja Scheler. Du bist derzeit an anderer Stelle beschäftigt. Du bist Referentin für Außen- und Sicherheitspolitik im Deutschen Bundestag, wenn ich das richtig gelesen habe. Aber davor bist Du mehr oder weniger auch da zum Thema Nonprofit-Organisationen gekommen. Wie würdest du aus Deiner Tätigkeit, die Du früher gehabt hast, beschreiben, was für Dich Nonprofit-Organisationen und Management ausmacht?

Ronja Scheler: Ich kann erst einmal vieles unterschreiben, was Marlene gesagt hat, aber noch ein paar Dinge ergänzen, die den Sektor einerseits definieren und gleichzeitig zeigen, warum er so besonders ist. Marlene hat ja schon gesagt, wie vielfältig der Bereich ist, also wie viele unterschiedliche Organisationsformen, Größen, aber auch Budgets, Themen es gibt. Und wenn man an „Management“ denkt, dann hat die Mehrheit der Menschen, behaupte ich mal, ein Unternehmen oder eine Unternehmenslogik im Kopf, die innerhalb einer Marktlogik funktioniert. Das ist im Nonprofit-Sektor teilweise deckungsgleich, aber teilweise eben auch sehr, sehr anders. Und diesen Sektor habe ich mir, als ich selbst angefangen habe, darin zu arbeiten, zunächst einmal Stück für Stück erschlossen. Ich komme ja weniger aus einer akademischen Perspektive, sondern aus der Praxis. Da zeigt sich, wie vielfältig und wie wirkmächtig und einflussreich dieser Sektor ist. Und eben auch, wie viele Leistungen dort erbracht werden, die aber gar nicht so systematisiert betrachtet

werden, wie man das vielleicht im BWL-Studium für den privaten Sektor macht. Und das begründet im Kern die Motivation, warum ich es wichtig, relevant und auch persönlich spannend finde, mich damit etwas eingehender zu beschäftigen, gewissermaßen dieses Knäuel ein bisschen zu entwirren und tiefer in den Sektor zu blicken.

Ralf Garten: Die nächste Frage geht an Susanne Dieper: Du bist ja Direktorin für Programme und Stipendien beim American Institute for Contemporary German Studies in Washington. Im Groben geht es da um die Beziehungen und verschiedene politischen Facetten von Amerika und Deutschland. Inwieweit trifft sich das mit dem Bereich Nonprofit-Organisationen, was bedeutet das speziell für Deine Tätigkeit?

Susanne Dieper: Ich komme ähnlich wie Ronja auch aus der Praxis zum Nonprofit-Management und nicht aus der Wissenschaft. Die Organisation, für ich arbeite, ist anders positioniert, sie bietet auch keine sozialen Leistungen, wie das, häufig bei Nonprofits der Fall ist. Wir sind als eigenständige gemeinnützige Organisation an die Johns-Hopkins-University angegliedert und beschäftigen uns mit den transatlantischen Beziehungen, ganz speziell Deutschland-Amerika. Dabei geht es um ganz unterschiedliche Themen, von Außenpolitik, Sicherheits- und Wirtschaftsthemen bis zu globalen Themen wie Immigration und Klimawandel sowie gesellschafts-politische Fragen. Aber es geht dann auch in die wissenschaftliche Richtung, weil wir Experten dazu holen, die an Universitäten tätig sind. Unsere Organisation ist damit eher ein Thinktank, eine Denkfabrik. Es gibt einige vergleichbare Organisationen in Deutschland, vor allem in Berlin, die sich mit den internationalen Studien beschäftigen. Aber dennoch sind wir eine Nonprofit und machen eigentlich keine Gewinne, wir müssen unsere Gelder für unsere Projekte selbst organisieren. Und das muss alles für diese Projekte dann auch ausgegeben werden. Und was wir übrig haben, das wird an den Sponsor quasi wieder zurückgegeben.

Ralf Garten: Der Ball geht weiter zu Gesa. Du hast die Professur für strategisches Management an der Hochschule Osnabrück, und zwar mit den Schwerpunkten Ehrenamtsmanagement und Evaluation im Nonprofit-Bereich. Wie würdest du das Thema Nonprofit für jemanden, der keine Ahnung hat, so beschreiben? Vielleicht auch unter deinen beiden Schwerpunkten, die du hast in deiner Professur.

Gesa Birnkraut: Ich kann ganz viel von dem unterstreichen, was Marlene gesagt hat. Ich erkläre es meinen Studierenden so, dass es nur einen einzigen Unterschied zwischen For Profit und Non Profit gibt: die Gewinne, die gemacht werden, werden nicht an die Partikularinteressen der Shareholder / der Gesellschafter ausgezahlt, sondern wieder in den Gemeinnutz, in den in den nicht profitorientierten Zweck der Organisation zurückgeführt. Ich komme persönlich aus der BWL und habe dann Kulturmanagement studiert

und betrachte den Nonprofit-Bereich letzten Endes auch aus dieser Kulturbrille heraus. Auch das Thema Ehrenamt habe ich zunächst im kulturellen Bereich angeschaut. Und habe mir da angeguckt, warum sich Menschen engagieren für Organisationen, die in diesem Kulturbereich sind. Bei Nonprofit-Einrichtungen steht ganz klar ein ideeller Zweck im Mittelpunkt, wobei auch wirtschaftlich gedacht werden muss. Aber ganz klar im Kern steht der künstlerische Aspekt im Kulturbereich, der soziale Aspekt bei den Sozialeinrichtungen, der Bildungsaspekt bei den Bildungseinrichtungen etc. Und das macht den NPO Sektor so besonders, dass es eben nicht um höher, schneller, weiter geht. Natürlich wollen die NPOs auch wachsen und skalieren, aber es geht erst mal darum dieses Herzstück des Gemeinnutzes zu bilden. Und das hat dann viel mit dem zweiten Schwerpunkt von mir zu tun, dem Thema Wirkungsmessung. In dem Bereich geht es darum, wie Wirkung sichtbar gemacht werden kann von Einrichtungen, die sich nicht einfach bilanzieren lassen, wo man nicht einfach eine Einnahmen-Ausgaben-Überschussrechnung macht, und dann hat man die Wirkung. Die Wirkung geht in diesem Bereich sehr viel über das Quantitative hinaus und in das Qualitative hinein. Was geben die Nonprofit-Einrichtungen eigentlich der Gesellschaft zurück durch das, was sie tun für die Zielgruppen – ein sehr spannendes Feld.

Ralf Garten: Ich reiche den Ball weiter an Kathrin, Du bist noch nicht so lange jetzt hier in Osnabrück an der Hochschule und kommst aus dem Bereich der Politikwissenschaft. Was bedeutet Dir unter Deinem Schwerpunkt das Thema Nonprofit-Organisation und Management?

Kathrin Loer: Wenn ich das den Studierenden erkläre, dann vermittele ich das zunächst als die Perspektive auf ein Dreieck von Staat, Markt und Gesellschaft, die unterschiedliche Logiken haben und mit den Anforderungen an sie unterschiedlich umgehen, um unser Leben zu gestalten. Die Staatslogik beruht im Wesentlichen auf Autorität und hat eine besondere Idee der Hierarchie und der Autorität. Dann gibt es die Marktlogik, das wurde auch schon mehrfach von den anderen Board-Members angesprochen. Die Profitlogik betrifft natürlich ganz viele unserer Lebensbereiche. Aber wir haben eben auch einen dritten, den gesellschaftlichen Bereich. Und es hat mir gefallen, diese Zusammenstellung zu hören von Marlene, Ronja, Susanne und Gesa, die schon diese verschiedenen Sphären angesprochen haben. Aus meiner Sicht ist es wichtig, das nicht nur auf den sozialen Bereich zu begrenzen, auch wenn mich sehr interessiert. Die sozialen Dienstleistungen werden in der Tat ganz erheblich, gerade auch in Deutschland, von Nonprofit-Organisationen übernommen. Allerdings nehmen diese Organisationen interessanterweise auch immer mehr eine Forprofit-Logik an - dazu kommen wir vielleicht auch später. Deshalb ist das Managementthema für den Nonprofitsektor auch so wichtig. Aber auch - und das ist deshalb auch relevant, wie Susanne sagte – richtet sich die Perspektive zum Beispiel auch auf andere Formen wie die eines Forschungs-

Transfer-Instituts, eben auf Organisationen, die eben nicht staatlich sind. In den USA trifft das sicherlich ganz häufig auch in Bereichen zu, aus denen sich der Staat bewusst raushält oder bewusst zurückzieht. Damit bleibt Platz - eben auch neben dem Markt für noch andere Organisationsformen im non-profit-Sektor. Und das finden wir in Deutschland auch. Also ich würde eben an dieses Dreieck denken: Markt, Staat und Gesellschaft, die unterschiedliche Logiken haben. In Ergänzung zu dem, was schon gesagt wurde, scheint mir wichtig, dass die Organisationsformen, die dann entstehen in dem gesellschaftlichen Bereich, die nicht profitorientiert sind, so extrem vielfältig sind und ein großes Spektrum unterschiedlicher Leistungen erbringen können. Dazu wurden schon Dienstleistungen angesprochen, das betrifft verschiedene Aspekte, auch so etwas wie viel Advocacy-Arbeit. Dann geht es um bestimmte Interessen, die für alle Bereiche, also auch für Markt und Staat wichtig sind, um nicht nur marktformiges oder nicht nur staatsorientiertes Leben in einer Gesellschaft zu ermöglichen, sondern eine demokratische, freie, marktwirtschaftliche Gesellschaft zu gestalten.

Ralf Garten: Ihr habt alle im Prinzip aus unterschiedlichen Facetten die ideale Verantwortung und Herangehensweise von NPOs beschrieben. Wäre darum vielleicht ein anderer Begriff besser, um diesen Bereich als Marke noch bekannter zu machen?

Gesa Birnkraut: Ich nehme mal ganz kurz den Ball auf - es gibt natürlich die Diskussion, den Sektor nicht negativ zu konnotieren, sondern eine positive Konnotation in den Begriff mit reinzubringen. Durchgesetzt hat sich das letzten Endes noch nicht. Aber ich finde, man könnte sehr viel stärker das Gemeinwohl in den Vordergrund stellen und die Profitorientierung und nicht Profitorientierung in den Hintergrund.

Kathrin Loer: Interessant ist vielleicht auch eine umgekehrte Perspektive, dass Forprofit-Organisationen auch sehr stark versuchen, einen Teil ihres Handelns zu finden, der in den Nonprofit-Bereich wechselt, sodass ein Wechselspiel entsteht. Und das stimmt natürlich. Das ist erst mal eine negative Konnotation, zu sagen Nonprofit. Andererseits ist es schon auch, glaube ich, für viele Diskurse ein interessantes Feld, deutlich zu machen: Wir arbeiten nicht profitorientiert, also nicht nur für wenige zum Vorteil, sondern gestalten einen gesellschaftlichen Vorteil, als Social Responsibility, als eine Form von Gemeinwohlorientierung. Diese Dynamik, die gibt es auch ganz stark. Und gleichzeitig besteht natürlich auch ein großes Vertrauen – vielleicht kann man es für ganz Europa sagen, aber für Deutschland sicherlich – des Staates in diese Organisationen, die nicht profitorientiert sind. Das resultiert darin, dass der Staat ihnen Aufgaben anvertraut, weil sie eben in dieser non-profit-Logik funktionieren. Und in der Politikwissenschaft gibt es noch andere Begriffe, zum Beispiel das Konzept korporatistischer Organisationen, die in diesen Bereich fallen. Nonprofit oder CSR, das sind die

etablierten Begriffe und die prägen den Diskurs derzeit sehr stark.

Ronja Scheler: Ich würde gerne noch etwas ergänzen und eine Antwort geben auf die Frage: Bräuchte man nicht eigentlich einen anderen Begriff? Was ja schon stark mitschwingt, ist, dass selbst der Begriff „Nonprofit-Organisation“ innerhalb einer größeren Marktlogik oder eben kapitalistischen Logik funktioniert. Denn er grenzt sich ab von „Forprofit“ Organisationen. Und das kann man gut finden oder schlecht. Aber auch jenseits von Kapitalismuskritik: Es ist wahn-sinnig schwer, einmal gesetzte Begriffe nachträglich zu verändern. Ich kann mir aber sehr gut vorstellen – wie wir das auch in anderen Forschungsfeldern gesehen haben –, dass sich kritische Stimmen Gehör verschaffen, sobald die Disziplin etabliert ist oder es mehr Diskurs über die Disziplin als solche gibt. Dann könnten sich vielleicht auch begriffliche Nuancen und Differenzierungen herausbilden. So etwas braucht in der Regel einfach ein bisschen Zeit, die in dem konkreten Fall von Nonprofit-Management als wissenschaftlicher Disziplin möglicherweise einfach noch nicht vergangen ist. Das wäre zumindest meine Vermutung.

Susanne Dieper: Ja, ich finde, das ist eine sehr interessante Frage. Vor allem auch, weil der Begriff Nonprofit ja englisch ist. Als ich noch in Deutschland lebte, vor langer, langer Zeit, nannte man die Non-profit-Organisation zumeist gemeinnützige Organisation. Und ich frage mich auch: Wieso wurde der englische Begriff übernommen? Ich sehe selbst hier in den USA, dass einige Menschen, wenn ich gefragt werde, wo ich arbeite, und ich sage „Nonprofit-Organisation“, dann annehmen, dass ich das als freiwillige Aktivität tue und nicht dafür bezahlt werde. Und das ist natürlich auch ein Problem, weil sich die Frage stellt, inwiefern die ganze Tätigkeit ernst genommen wird oder es ist nicht wichtig ist und der Eindruck entsteht, das ist einfach so ein Zeitvertreib. Aber ich frage mich: wieso? Natürlich wird vieles jetzt auf Englisch gehandhabt, auch in Deutschland. Aber das stellt doch für viele Leute ein Verständnisproblem dar.

Ralf Garten: Das wäre sicherlich ein abendfüllendes Thema, die Begrifflichkeiten aller Wissenschaftszweige mal so zu diskutieren, ob es so sinnvoll ist, Anglizismen für alles zu verwenden. Als es früher als gemeinnützig bezeichnet wurde, konnte man sich vielleicht eher etwas Emotionales darunter vorstellen. Wir sind in den letzten drei Jahren gesellschaftlich und politisch ganz schön durchgerüttelt worden in allen Bereichen. Welche wichtigen aktuellen Themen verbindet Ihr denn gerade jetzt in dieser Zeit mit Nonprofit-Management?

Kathrin Loer: Ja, ich würde schon sagen, dass gerade aktuell das Thema Klimawandel ziemlich zentral ist. Und für mich aus politikwissenschaftlicher Perspektive gibt es da ganz wesentliche Entwicklungen, die zum Teil auch neu sind. Also soziale Bewegungen, die sich in einer bestimmten Weise entwickeln, für die sich die Frage stellt: Ist das schon eine Nonprofit-Organisation oder ist es noch eine

soziale Bewegung? Und wenn wir gedanklich weitergehen und von Nonprofit Management sprechen, geht es um die Frage, welchen Reifungsgrad haben solche Bewegungen oder Organisationen im Non-Profit-Sektor erreicht. Es gab Anfang 2023 ein interessantes Interview im ZEITmagazin mit drei Protagonist*innen von der letzten Generation. Die haben ihre Motivation, ihre persönliche Entwicklung beschreiben, aber auch, wie die letzte Generation sich organisiert. Und da zeigt sich, dass das schon was fast wie so ein kleines Unternehmen funktioniert mit entsprechenden Zuordnungen, wer, wie, was organisiert und wie Weiterbildung geschieht, welche Trainings es gibt oder wie die Versorgung mit bestimmten Materialien geschieht. Also da sieht man, dass eigentlich so eine Organisation, die gar nicht Organisation ist, sondern eher soziale Bewegung, auch in den Bereich fällt. Und das, glaube ich, sind Themen der Zukunft. Also: Wie organisiert sich Gesellschaft in den für sie relevanten Bereichen? Wie entwickelt es sich in Bereichen, in denen wir es mit großen Herausforderungen zu tun haben, wie im Bereich der Pflege oder aller Versorgungsfragen. Was passiert im Zusammenhang mit dem Klima-Diskurs. Die zivilgesellschaftlichen Organisationen brauchen wir für die ganz großen Themen, also gesellschaftliche und politische Themen, die zum Teil natürlich auch wahnsinnige Herausforderungen sind.

Ronja Scheler: Ich möchte gerne noch drei Dinge. (1) Das eine ist der Mega-Komplex Digitalisierung, der auf ganz unterschiedlichen Ebenen die Arbeits- und Managementstrukturen begleitet. Es geht dabei um Digitalisierung als Thema innerhalb von Gesellschaften, das getragen und gesellschaftlich begleitet werden muss. Hierbei haben viele Nonprofit-Organisationen – da komme ich gedanklich stark aus dem Stiftungssektor – eine ganz wichtige Transmissionsfunktion. Sie können ein Transmissionsriemen in die Gesellschaften sein. (2) Ich glaube zudem, dass die letzten Jahre gezeigt haben, dass wir uns in einem immer krisenhafteren und konflikthafteren Umfeld bewegen. Das gilt sowohl international als auch bei dem, was national und lokal passiert. Darauf müssen Organisationen aller Art reagieren. Die Antwort darauf firmiert oft unter dem Stichwort „Resilienz“, also der Frage, wie man als Individuum mit einer komplexeren Situation umgeht, aber wie eben auch Organisationen flexibel und anpassungsfähig bleiben oder werden. Und das ist für den Sektor eine große Frage. (3) Der dritte Punkt hat noch einmal mehr mit der Arbeit innerhalb des Sektors an sich zu tun; er betrifft den gesamten Kontext von Wandel in der Arbeitswelt. Wir sehen Tendenzen wie New Work, mehr Mobilität etc., ausgelöst beziehungsweise verstärkt unter anderem durch die Coronakrise. Seitdem fordern viele Arbeitnehmer*innen ein, flexibler zu arbeiten. Wir erleben gleichzeitig einen sehr starken Fachkräftemangel. Es gibt viele Lücken, die geschlossen werden müssen. Und diese drei Punkte sind, glaube ich, gesamtgesellschaftliche Trends, die auch im Nonprofit-Sektor eine große Rolle spielen. Persönlich fände ich es enorm spannend, auszuloten, welche der Megatrends den Sektor in einem stärkeren Maße oder auf eine besondere Art und Weise betreffen

und betreffen sollten. Meine Hoffnung wäre, dass das Journal auch in all diesen Fragen in absehbarer Zeit Antworten liefern kann.

Marlene Walk: Den letzten Punkt, den Ronja angesprochen hat, ist etwas, was mir auch wichtig ist. Es geht mir um die Frage, inwiefern - das ist auch mein Forschungshintergrund - sich denn Leute entscheiden, für Nonprofit-Organisationen zu arbeiten. Dabei schaue ich mir sowohl Mitarbeitende an, aber auch Ehrenamtliche. Also da gibt es Überschneidungen zu Gesas Forschung. Und da sehen wir natürlich schon, dass es schwerer wird, gute Leute zu rekrutieren. Und das hat natürlich unterschiedliche Gründe. Man sieht zum Beispiel Trends in Bezug auf die Frage, wie sich Menschen ihre Arbeit aussuchen, damit sie ihren Lebensunterhalt auch bestreiten können. Und wenn man sich dann Inflationsraten anguckt und betrachtet, welche Gehälter in Nonprofit-Organisationen gezahlt werden im Vergleich zu Privatunternehmen, dann ist es natürlich eine einfache Rechnung. Ronja hat schon den Fachkräftemangel angesprochen. Den Fachkräftemangel gibt es leider auch, weil es eine Unterbezahlung gibt in einigen Bereichen. Und ich glaube, das ist etwas, bei dem der Nonprofit-Sektor angewiesen ist auf den Staat, um da gemeinsam Lösungen zu finden. Weil natürlich viele Leistungen, die der Nonprofit-Sektor erbringt, auch für den Staat im Sinne des Subsidiaritätsprinzips erbracht werden. Das ist einfach eine Aufgabe, bei der wir genau beobachten müssen, was passiert. Und wir sehen das jetzt natürlich an vielen Beispielen: Viele Kindertagesstätten sind in öffentlicher Hand, aber viele sind eben auch von Nonprofit-Organisationen betrieben. Und da sehen wir immer mehr, wie es da zu Problemen kommt. Also ich finde es essentiell zu erforschen, wie Organisationen unterschiedlicher Größe und unterschiedlicher Art sich der Herausforderung stellen, gute Leute zu rekrutieren und diese auch langfristig zu halten. Das wird schon eine Herausforderung. Und das überschneidet sich natürlich auch mit neuen Arbeitsformen, flexiblen Arbeitsformen, aber eben auch Fragen der Bezahlung, die darüber entscheiden, wovon Menschen leben können.

Gesa Birnkraut: Ich würde da anknüpfen. Ich habe eine halbe Professur an der Hochschule Osnabrück und bin mit der anderen Hälfte Unternehmerin und begleite und coache relativ viele NPOs, hauptsächlich aus dem Kultur- und Kreativwirtschaftsbereich. Und ich habe gerade in den letzten drei Jahren bei vielen festgestellt, dass es eine Osmose gab von Menschen, die aus Führungspositionen mit sehr gut bezahlten Gehältern in den Nonprofit-Bereich gegangen sind und extra auf Gehalt verzichtet haben, um eben diesen Sinn des Arbeitens stärker in den Mittelpunkt stellen zu können. Dazu kommt aber auch, dass damit ein Impuls in den NPO Markt gegeben wird, dass die NPOs selbstbewusster werden müssen. Also einmal der Punkt von Marlene, nur weil jemand aus der Wirtschaft kommt und verzichtet auf Geld, heißt es ja noch lange nicht, dass er dann auf ein ganz niedriges Niveau geht, sondern da müssen trotzdem Gehälter gezahlt werden, die diese Menschen dann halten. Und das Zweite: neue Arbeitsformen, ich beobachte zumindest

in meinem Bereich Kultur und Kreativwirtschaft zum Teil extrem schlechte Arbeitsbedingungen. Das, was in einem guten Personalmanagement, einer guten Personalentwicklung erwartet wird, sehen wir sicherlich im sozialen Bereich, aber wir sehen das relativ selten noch im Kultur- und im Bildungsbereich. Ich habe das Gefühl, dass sich zumindest in den Bereichen, in die ich Einblick habe, die NPOs gerade in Deutschland, aber ich glaube durchaus auch im angloamerikanischen Bereich, sich das zum Teil etwas bequem gemacht haben und innovative Arbeitsformen noch nicht so stark angenommen haben. Ein gutes Personalmanagement ist noch nicht angekommen und soziale Innovationen bei den Produkten, bei den Dienstleistungen, bei den Zielgruppen werden noch nicht so stark betrachtet, wie es sein könnte. Und anschließend daran ist noch ein Punkt, den ich superspannend finde: Es gibt eine Verschiebung zwischen diesen Instrumenten, die Forprofit und Nonprofit für sich verstehen. Also das eine ist dieses Thema, was Kathrin eben hatte, CSR. CSR ist entstanden, komplett auf der For-Profit-Seite als ein freiwilliges unternehmerisches Engagement um Verantwortung zu übernehmen. Inzwischen ist es so weit, dass es im Wirtschaftsbereich sehr strategisch geworden ist und im NPO-Bereich durch Klimakrise, Nachhaltigkeit und so weiter auch als Thema verstanden wird. Genau das gleiche bei wertorientierter Ökonomie. Bei den NPOs steht das Gemeinwohl im Mittelpunkt. Aber es gibt jetzt natürlich auch Rechtsformen und Zertifizierungen von Wirtschaftsunternehmen, die sagen, wir wollen nicht mehr nur die monetären Ziele im Unternehmenszweck haben, sondern wir wollen gleichberechtigt auch gesellschaftliche Ziele, soziale Ziele und so weiter in den Mittelpunkt stellen.

Ralf Garten: Marlene hatte ja gerade schon etwas detaillierter über einen Forschungsbereich in ihrer Tätigkeit berichtet und die Arbeitswelt, Arbeitswandel in Nonprofit-Organisationen angesprochen. Welche Rolle spielt Forschung in Bezug auf die verschiedenen Facetten und Herausforderungen, die Ihr da gerade genannt habt. An welchen Themen forscht Ihr beispielsweise oder wo seht Ihr die Hauptschwerpunkte, wo geforscht werden muss?

Marlene Walk: Auf die Gefahr, dass ich total egozentrisch bin - also um es relevant für das Journal zu machen - würde ich erst einmal sagen, dass ich glaube, die Forschung ist sehr wichtig: Sie gibt die Möglichkeit, auf einer abstrakteren Ebene Trends zu sehen, die man vielleicht im Praxis-Alltag übersieht. Diese Arbeit in der Praxis ist unglaublich wichtig, das will ich überhaupt nicht herunterspielen - aber ich denke, die Forschung ist zentral, um Trends aufzuzeigen, einzuordnen und die Frage zu beantworten, was tatsächlich passiert. Und da gibt es natürlich unglaublich vieles, weil der Nonprofit-Bereich, den wir schon umrissen haben, so viele Managementbereiche umfasst. Also meine Themen sind Personal und Change. Da gibt es natürlich viele Anforderungen und Herausforderungen. Aber wir sehen natürlich auch andere Bereiche im Nonprofit Management, in denen es viel zu tun gibt. Marketing, Fundraising, Finanzen, das sind

ja alles zentrale Aspekte. Wettbewerb ist ein Thema, mit dem sich auch Nonprofit-Organisationen mehr auseinandersetzen muss. Also deswegen möchte ich gar nicht nur meine Themen nennen, denn ich glaube, hier gibt es einfach vieles, was momentan in der Forschung diskutiert wird. Ich versuche in meiner Arbeit - und ich nehme das auch bei meinen Kolleginnen und Kollegen so wahr - konkrete Lösungen für die Frage zu finden, wie das, was wir erforschen, dann auch an die Praxis weitergeben werden kann. In meiner Forschung arbeite ich eigentlich immer direkt mit Nonprofit-Organisationen zusammen. Aktuell zum Beispiel arbeite ich an einem Projekt mit Bürgerstiftungen, bei dem wir uns anschauen, wie diese einen umfassenden Wandel managen. Da gibt es eine enge Kooperation. Das ist eben nicht so ein „Ivory Tower“, sondern wir betreiben viel angewandte Forschung, die sehr wichtig ist in diesem sehr praktischen Arbeitsfeld und Arbeitsbereich.

Kathrin Loer: Es gibt auch viele Bereiche, bei denen sich die Frage stellt: Was kann Nonprofit leisten für die Gesellschaft? Und da gibt es auch bei Unternehmen - ich denke da wieder in den drei Sphären - aber auch von Seiten des Staates einen großen Bedarf, mehr zu wissen über die Zivilgesellschaft, über bestimmte Gruppen. Da besteht viel Forschungsbedarf auch für diese Fragen des Transfers von Wissen, von neuen Formen partizipatorischer Prozesse. Das ist etwas, was ich aktuell in Projekten anschau. Es geht um die Frage, wie Zivilgesellschaft, wie können gesellschaftliche Gruppen involviert werden können an Schnittstellen, um zum Beispiel auch der Wissenschaft wiederum Impulse zu geben - ich sehe das so, wie Marlene es auch sagte. Wir brauchen eine praxisorientierte Wissenschaft, aber auch neue Formen, wie Wissenschaft Kenntnisse vermitteln kann, wie der Staat von der Zivilgesellschaft lernen kann. Es gibt dafür auch Reallabore, zum Beispiel als Praxis von Ministerien, die versuchen herauszufinden, wie Bürger*innen jetzt handeln, unter welchen Bedingungen, und wie sie partizipieren können, um Politik auch besser und effektiver zu gestalten. Da gibt es immer wieder Schnittstellenfragen, die auch die Frage aufwerfen, wie sich die Nonprofit-Organisationen aufstellen können, wie sie auch handlungsfähig sein können für diese Bereiche. Besonders wichtig scheint mir die Frage der Rekrutierung zu sein von sowohl professionellem Personal in dem Nonprofit-Bereich als aber im Hinblick auf ehrenamtliches Engagement: Was macht es mit unserer Gesellschaft? Wie verändern sich diese Kontexte oder wie kann Gesellschaft, Demokratie dadurch stabilisiert werden, dass Menschen in zivilgesellschaftlichen Organisationen aktiv sind? Das hat ja, wenn es gut läuft, auch eine sehr, sehr positive Funktion. Ich glaube, da sind auch die Projekte, die Susanne am AICGS betreut, die einfach sehr spannend sind, um zu sehen, was auch gerade in Bezug auf Minderheiten oder auch auf gesellschaftliche Prozesse geschieht, auf die Verarbeitung von Geschichte. Da findet sehr vieles statt in dem Feld, in dem wir noch längst nicht alles wissen. Welche Maßnahmen können zum Beispiel interessant sein, um solche Prozesse zu verstärken, wie müssen solche Prozesse gestaltet werden?

Gesa Birnkraut: Ich würde eigentlich nur gerne noch unterstreichen, dass meines Erachtens nach die Forschung im Nonprofit-Bereich immer eine starke Praxisorientierung haben sollte. Es muss wissenschaftlich fundiert sein, es müssen neue Dinge herausgefunden werden, die dann aber im besten Falle einen Mehrwert für den Sektor als solches haben.

Ronja Scheler: Ein Thema, das ich persönlich wichtig finde, ist Internationalisierung oder Transnationalisierung von Nonprofit-Handeln. Ob und inwieweit das eine Rolle für eine Organisation spielt, hängt natürlich von ihrer jeweiligen Größe und Struktur ab. Wir haben ja eingangs auch über die Breite und Varianz des Sektors gesprochen. Zum Beispiel gibt es Organisationen, die ganz klar auf das lokale Gemeinwohl fokussiert sind, also zum Beispiel in einer konkreten Stadt oder in ihrer direkten Umgebung. Aber es gibt auch viele, vor allem der größeren Organisationen, die entweder globale Anliegen vorantreiben oder aber einfach in vielen unterschiedlichen Ländern tätig sind. Und meine These wäre, dass solche Transnationalisierungstrends zunehmen werden. Es sollte deshalb bereits heute darum gehen, diese Prozesse einerseits besser zu verstehen und gleichzeitig die Logiken der unterschiedlichen Gesellschaften und geographischen Regionen, die dabei eine Rolle spielen, besser zu verstehen. Wir sind ja hier ein sehr eurozentristisch-transatlantisches Gremium. Aber natürlich funktionieren Gesellschaften überall auf der Welt anders und es gibt auch viele Praktiken und Trends im Nonprofit-Engagement auf der südlichen Hemisphäre, die eben anderen Gesellschaften im Auge haben und entsprechend auch anderen Logiken folgen. Diesen Komplex noch besser zu verstehen und zu durchdringen wäre eine wichtige Aufgabe.

Ralf Garten: Kathrin hatte ja gerade schon darauf hingewiesen, dass Susanne ganz spannende Projekte hat. Welche sind das denn bei Dir?

Susanne Dieper: Wir haben zum Beispiel ein Projekt, das gerade zu Ende gegangen ist. Da ging es um die transatlantische Kooperation bei globalen Krisen, wie der COVID-19 Pandemie. Dabei haben wir uns mit drei Themen beschäftigt: den Gesundheitssystemen in Deutschland und den USA, den unterschiedlichen Wirtschaftssystemen in beiden Ländern, und dem globalen Thema, Falschnachrichten und Verschwörungstheorien, von denen leider jedes Land, jede Nation auf der Welt betroffen ist. Mit dem Projekt haben wir versucht zu schauen, wie Deutschland und die USA besser zusammenarbeiten können, um ihre Bevölkerung vor den negativen Auswirkungen der Pandemie zu schützen. In einem anderen Projekt ging es um die Einführung oder den Einbezug von Minderheiten in Deutschland und den USA in die transatlantischen Beziehungen. Insbesondere ging es bei diesem Projekt um die größte Minderheitsgruppe in Deutschland - ich glaube, das ist immer noch die Größte: Menschen mit türkischen Wurzeln und in den USA Menschen mit hispanischen Wurzeln. Das Projekt brachte junge Leute in Berlin und

in Washington D.C. zusammen, um über Themen in Bezug auf Immigration und Integration zu sprechen. Ziel des Projektes war es, diese jungen Leute, die aus ganz verschiedenen Bereichen kamen und alle Führungspotenzial aufweisen konnten, wir für die transatlantischen Beziehungen zu interessieren. Diese Bevölkerungsgruppen sind generell nicht aktiv in den deutsch-amerikanischen Beziehungen involviert. Das war ein sehr spannendes Projekt. Momentan verfolgen wir ein weiteres Projekt, bei dem es um gesellschaftliche Spaltung geht, die in beiden Ländern erkennbar ist. Besonders in den USA trägt die politische Polarisierung zur Spaltung der Gesellschaft bei. Das Projekt versucht anhand von Begegnungen und Gesprächen in kleineren Städten und Gemeinden herauszufinden, wie unterschiedliche Kommunen sich damit auseinandersetzen. In den kleineren Gemeinden, außerhalb der Großstädte auf beiden Seiten des Atlantiks, konnten wir miterleben, wie sie ihre Einwohner auf ganz verschiedene Art zusammenbringen, z.B. durch Sportvereine oder andere Nonprofit-Organisationen, die Flüchtlinge und Neuankömmlinge mit den Einheimischen zusammenbringen. Wir versuchen, mit unseren Projektteilnehmern Kompromisse und Lösungen zu finden, die für die Gesellschaft akzeptabel sind und dazu beitragen, dass sich die Menschen wieder zusammenfinden.

Ralf Garten: Nun habt ihr euch als Editorial Board ja entschlossen, ein Journal für Nonprofit Management digital an den Markt zu bringen - was gibt es für Motive, die euch dazu bewogen haben, dieses Journal zusammen zu machen?

Gesa Birnkraut: Ich kann ganz kurz ein bisschen die Genese wiedergeben. Wir haben zehn Jahre lang das Jahrbuch für Management in Nonprofit-Organisationen herausgegeben. Und als Kathrin dann zu uns an die Hochschule gekommen ist, da haben wir gerade die zehnte Ausgabe gemeinsam gemacht und haben dann beschlossen, dass es jetzt einfach Zeit ist, von dem haptischen Buch in eine stärker globalisierte Forschungswelt und vor allen Dingen in einen Open Access Ansatz zu gehen. Ein Buch ist immer beschränkt auf diejenigen, die diese Bücher erwerben können und dann auch in der Hand halten können. Wir wollen mit dem open access Ansatz gerne erreichen, dass alle, die darauf zugreifen wollen, das auch tun können. Und wir wollen durch das Journal globaler und internationaler werden. Und daher kam die Entscheidung, ein Open-Access-Online-Journal zu machen und ein Editorial Board aufzusetzen. Mehr Facetten, mehr Perspektiven mit reinzunehmen. Wir wollen die Fühler ausstrecken zu den jungen und alten Forscher*innen und Praktiker*innen und haben die Expertise im Editorial Board, welche Themen denn tatsächlich für die nächsten Ausgaben relevant und wichtig sind. Und das finde ich persönlich hat einen echten Mehrwert und ich freue mich auf die erste Ausgabe und auf alle Ausgaben, die dann danach kommen.

Ralf Garten: Wie stellt ihr euch denn Diskurse und Debatten in eurem Themengebiet Nonprofit Management vor? Welche Dinge wollt ihr

diskutieren?

Marlene Walk: Als wir uns das erste Mal getroffen haben, haben wir uns überlegt, Themenschwerpunkte für das Journal zu setzen. Und ich glaube, mit so einem Themenschwerpunkt setzen wir als Editorial Team die Impulse, die wir als wichtig ansehen und auch anstoßen wollen. Trotzdem geben die Themenschwerpunkte viel Spielraum.

Ronja Scheler: Der Austausch zwischen Theorie und Praxis ist etwas sehr Befruchtendes für den Diskurs und das streben wir mit dem Journal ganz explizit an. Es geht darum, Stimmen aus beiden Welten zu hören. Und ich glaube, Marlene hat das vorhin gesagt, auch ohne die eine oder andere Sicht auf- oder abzuwerten, sondern beide als gleichberechtigte Stimmen zu betrachten, die sich gegenseitig stärken und auf neue Erkenntnisse oder Ideen stoßen können.

Ralf Garten: Und mit eurem Journal und den Themen kann man alle erreichen: Alle Praktiker*innen, alle Wissenschaftler*innen oder auch ganz spezifische Zielgruppen. Wen wollt ihr gezielt erreichen? Wie wollt ihr das vielleicht dann auch weiter streuen?

Kathrin Loer: Ja, ich fände es schon super, wenn wir mit dem Journal beides schaffen: Zum einen, dass das Journal in der wissenschaftlichen Debatte wahrgenommen wird. Aber zum anderen auch insbesondere, dass es wirklich für diejenigen, die wir Praktiker*innen nennen, also die Personen, die tatsächlich im Nonprofit-Bereich arbeiten, nützlich ist und es ihnen weiterhilft. Und ich glaube fast, und da ist es eigentlich schön, finde ich, dass wir ein Online Journal haben, dass wir schauen können, inwieweit wir auch künftig ein paar ergänzende Formate haben, die etwas niedrigschwelliger zugänglich sind als umfangreichere 20-Seiten-Artikel, die vielleicht künftig auch immer weniger nachgefragt werden. Für uns ist jetzt wichtig, dass wir da eine gute Balance finden zwischen verschiedenen ansprechenden Formaten, die gut handhabbar sind. Gerade wenn wir diejenigen ansprechen wollen, die wirklich daraus auch etwas ziehen wollen für ihre Arbeit. Das fände ich sehr attraktiv- und das ist auch sicherlich eine Herausforderung. Aber da haben wir jetzt auch ein gutes Team, das einen guten Blick darauf hat.

Marlene Walk: Aus Forschungsperspektive ist es so, dass es in den letzten Jahren vermehrt schwierig geworden ist für Forscher*innen im Bereich Nonprofit Management Artikel zu publizieren. Es gibt nicht viele Journals in dem Bereich. Und die, die es gibt, erhalten ganz viele Einreichungen. Dadurch wird es vor allem für junge Forschende, Doktorand*innen extrem schwer, auch gut Fuß zu fassen und Erfahrung zu gewinnen in dem Bereich. Aus meiner Perspektive sehe ich dieses Journal als Möglichkeit, gezielt Nachwuchswissenschaftler*innen anzusprechen und einzuladen Beiträge einzureichen. Natürlich mit einem rigorosen Verfahren. Man kann vielleicht ein bisschen freier sein mit dem Format und hat

trotzdem eine gute Publikation, die auch wertvoll ist für den eigenen akademischen Lebenslauf. Zudem gibt es nicht viele Journals, die in Deutschland oder europäischen Ausland angesiedelt sind. Die großen Player im Nonprofit-Bereich sitzen alle in den USA. Wir sind jetzt erst am Anfang, aber ich glaube, perspektivisch ist das nicht zu unterschätzen, dass da ein europäisches Journal mit internationaler Sichtweise entsteht.

Ralf Garten: Ein gutes Stichwort: Diese internationale Sichtweise, der Blick auch von Europa weg in andere Erdteile, wie Forschende beispielsweise aus vielleicht auch Afrika, Asien in diesen Bereich mit hineinkommen. Welche Bedeutung hat diese internationale wissenschaftliche Debatte für das Journal?

Gesa Birnkraut: Für uns hat das eine sehr hohe Bedeutung. Und ich stelle da einmal ganz kurz die Verbindung her zu unserem Studiengang. Der Masterstudiengang Management in Nonprofit-Organisationen ist schon seit über zehn Jahren Teil des Helmut-Schmidt-Programms des DAAD. Das bedeutet, dass dort jedes Jahr ca. acht bis zehn Studierende zu uns an den Masterstudiengang kommen, die aus Schwellen- und Entwicklungsländern kommen. Das bedeutet auch, dass wir junge Wissenschaftler*innen in den Arbeitsalltag entlassen, aber auch eine Reihe von Menschen, die dann ihre Dissertationen verfassen und die auch in ihren Ländern weiter forschen und weiter praktisch arbeiten. Und das ist für uns ein eindeutiges Ziel: Dass wir die Brücke herstellen können, dass es im Journal nicht nur die angloamerikanische, die eurozentristische Sicht gibt, sondern auch aus den afrikanischen Staaten, aus den asiatischen Staaten peu à peu immer mehr Sichtweisen und Perspektiven zu lesen sind.

Ralf Garten: Welche Themenblöcke seht ihr denn in dem Journal?

Kathrin Loer: Alles von dem, was auch am Anfang schon genannt wurde, ist für uns wichtig. Wir denken an dieses gesamte Spektrum, das in diesem Gespräch thematisiert wurde, und wünschen uns eine internationale Perspektive. Wir organisieren aktuell das aktuelle Heft zu multiplen Krisen. Und ich denke, dass wir versuchen werden, insbesondere auch da am Ball zu bleiben und immer wieder zu berücksichtigen, welche aktuellen Themen die Welt bewegen und vor allem auch die Zivilgesellschaften - und dann zusätzliche Schwerpunkte zu setzen. Gerade im Bereich der Digitalisierung oder auch zum Thema Personalrekrutierung gibt es viele offene Fragen, daraus ergibt sich eine Sammlung, die wir weiter ausbauen. Dann hoffe ich sehr, dass wir diese verschiedenen Perspektiven auch aus unterschiedlichen Ländern kennenlernen, vielleicht auch Themenhefte herausbringen zu bestimmten Weltregionen. Es wäre sicherlich ein sehr spannendes Vorhaben, da auch konkret bestimmte Regionen zu betrachten.

Ronja Scheler: Welche Megatrends gibt es gesamtgesellschaftlich und in der Welt und wie diffundieren die in diesen Sektor hinein? Das abzubilden finde ich ein wichtiges Anliegen. Es hilft am Ende, den Sektor besser zu definieren oder noch besser abzugrenzen und zu zeigen, welche Besonderheiten er aufweist. Die Themensetzung an sich ist ein iterativer Prozess; wir werden jetzt erst einmal die erste und dann die zweite Ausgabe herausgeben. Später zeigt sich, wo es Schwerpunkte in den Einreichungen gibt und was die Rezipient*innen des Journals umtreibt. Darauf muss man als Herausgeber*in reagieren.

Ralf Garten: Habt ihr denn ein Thema, was ihr unbedingt jetzt als Erstes in das Journal bringen wollt, weil es einfach brennt?

Susanne Dieper: Die erste Ausgabe soll sich vor allem mit den Krisen des 21. Jahrhunderts beschäftigen. Wir sind aufgrund der Pandemie auf dieses Thema gekommen. Die Auswirkungen der Pandemie werden weiter eine große Rolle spielen. Natürlich wird es weitere Krisen auf der Welt geben, mit der sich die Weltgemeinschaft auseinandersetzen muss. Zur Zeit sind die Menschen mit den verheerenden Erdbeben in Syrien und der Türkei konfrontiert. Das ist natürlich ein sehr vielfältiges Thema. In den eingereichten Artikeln kann man erkennen, dass die Pandemie und andere Krisen Auswirkungen auf die ganze Welt haben. Und ich kann aus meiner eigenen Perspektive hier in Washington sagen, insbesondere an unserem speziellen Institut, dass es einfach nicht mehr reicht, sich nur mit den deutsch-amerikanischen Beziehungen zu beschäftigen. Es muss um globale Themen gehen.

Ronja Scheler: Ein ganz persönliches Interesse von mir ist eine politiknahe Sichtweise. Wie können Kollaborationen zwischen den NPO und den Politikaktoren aussehen? Kathrin hat auf das Dreieck von Staat, Markt und Gesellschaft hingewiesen. Meine Hypothese wäre, dass ganz viele der großen Themen, die die Menschheit umtreiben und herausfordern, nicht von einer Gruppe alleine gelöst werden können, sondern dass verschiedene Akteure mit ihren unterschiedlichen Handlungslogiken, Anreizen und Organisationsstrukturen zusammenkommen müssen. Und dazu gehört natürlich der Nonprofit-Sektor, aber eben auch For-Profit Unternehmen oder staatliche Organisationen. Hier Systematiken zu erarbeiten, wie eine solche Zusammenarbeit produktiv und auch im Sinne des Gemeinwohls funktionieren kann, würde mich ganz persönlich interessieren. Es wäre toll, wenn wir diese Frage im Journal weiter bearbeiten könnten.

Ralf Garten: Die Projekte und Forschungsvorhaben sind ja unterschiedlich groß. Welche Bedeutung haben denn Kooperationen gerade im internationalen Bereich, um Sichtbarkeit von den Themen, aber auch von den Wissenschaftler*innen an sich zu erhöhen?

Kathrin Loer: Das ist ein ganz wichtiger Punkt. Es gibt auch gerade

eine Studie dazu, die deutlich macht, wie massiv sich der Fokus auf den globalen Norden richtet und auf die Themen, die „vor unserer Haustür sind“ - es geht jetzt nicht nur um wissenschaftliche Publikationen, sondern insgesamt um die Mediendarstellung. Dieser massive Fokus ist völlig unverhältnismäßig im Vergleich zu den Dimensionen, die andere Krisen in anderen Teilen der Welt haben und die auch eben der Aufmerksamkeit bedürfen. Wichtig sind dabei Kooperationen, die sicherlich noch viel zu wenig stattfinden, so beispielsweise Forschungsk Kooperationen, Publikationskooperationen. Wobei das auch ein schmaler Grat ist: Es muss behutsam damit umgegangen werden, damit Menschen aus dem globalen Norden nicht die Vorstellung verfolgen, sie nähmen im Prinzip durch die Kooperationen diejenigen aus anderen Weltregionen mit und dadurch kommen diese in die Diskurse. Besser ist es, wenn das aus sich heraus passieren könnte und auf andere Weise abläuft. Vielleicht schaffen wir es auch durch die Kontakte, die wir haben, durch die Netzwerke tatsächlich ein bisschen stärker eine solche Brücke zu bilden und ein Forum zu bieten für Menschen, Wissenschaftler*innen oder auch Praktiker*innen aus anderen Bereichen, die dann Themen einbringen, die hier noch gar nicht sichtbar sind. Das fände ich ganz toll, wenn das gelingt. Das ist etwas, was überhaupt in der ganzen Debatte, absolut fehlt. Also unabhängig von unserem Journal lässt sich konstatieren, dass das alles sehr stark westlich, europäisch, nordamerikanisch dominiert ist und da eine Veränderung notwendig ist.

Gesa Birnkraut: Ich sehe da tatsächlich eine große Chance, aber auch eine große Herausforderung. Wenn wir jetzt von den Wissenschaftler*innen reden, dann bewegen sie sich natürlich immer irgendwie im Umfeld ihrer eigenen Alma Mater und ihrer eigenen Universität. Und das ist, glaube ich, auch eine Herausforderung, die wir haben, dass wir quasi diese Potenziale heben müssen, also dass wir die Kontakte soweit verästeln müssen, dass alle Universitäten der Welt, im besten Falle, die sich mit dem Thema Nonprofit Management auseinandersetzen, von unserem Journal gehört haben. Das ist wieder das, was Marlene eben sagte, es gibt nicht so viele international ausgerichtete Journals, die in Deutschland oder in Europa herausgegeben werden. Das heißt, da haben wir auch noch Neuland, was wir da betreten und wo wir vielleicht auch noch stärker in die Kommunikationswege reinkommen müssen, um auch Stimmen aus dem globalen Süden mit im Journal vertreten zu haben.

Ralf Garten: Es kam gerade schon der Blick in die Zukunft. Welche Themen seht ihr, die noch nicht richtig erforscht sind?

Kathrin Loer: Ich glaube, das wäre jetzt ziemlich redundant, aber wir können vieles von dem, was wir am Anfang gesagt haben, als gute Übersicht erstellen. In den Bereichen und vor allem bei dem, was wir als brennende Herausforderungen angesprochen haben, entdecken wir Forschungsbedarf. Ich könnte mir auch vorstellen, dass

bestimmte Dinge noch gar nicht so offensichtlich sind. Dabei denke ich an technische Entwicklungen wie zum Beispiel auch Künstliche Intelligenz, die diesen Bereich sehr stark betreffen wird und vielleicht diesem Bereich helfen wird, neue Gesellschaftsmodelle zu entwickeln. Und in dem Bereich spielen dann Nonprofit-Organisationen eine zentrale Rolle. Gerade wenn künftige Generationen sich bestimmte Sinnfragen stellen oder auch Fragen der Selbstwirksamkeit in ihrer Arbeitswelt, dann könnten Nonprofits eine Antwort geben. Und dann wird es wichtig sein zu wissen, unter welchen Bedingungen, mit welchen Organisationsstrukturen bestimmte Aufgaben erfüllt werden können, die sich verabschieden von klassischen Forprofit-Logiken. Da könnte man Zukunftsvisionen entfalten im Bereich der Arbeit, der unterstützten Systeme mit digitalen Tools, die so organisiert sind, dass sie eben nicht profitorientiert sind, sondern – wenn man es jetzt mal sehr überhöht formuliert – dem Menschen dienen, den Gesellschaften, dem friedlichen Miteinander. Das könnte eine Vision sein und der Anreiz, Forschungsideen zu entwickeln, die etwas visionärer sind und etwas „herumspinnen“ dürfen, weil sie nicht sofort umsetzbar sein müssen, sondern eben eine Vision entfalten als Diskussionsbasis. Das fände ich sehr spannend.

Gesa Birnkraut: Genau. Und ergänzend dazu finde ich wichtig, dass wirklich beide Seiten vertreten sind - also einmal die Forscher*innen, die Wissenschaftler*innen und auf der anderen Seite die Praxisberichte oder die Good Practices. Ich finde dabei sehr spannend, dass man es schafft, dass Praktiker*innen sich Forschungsartikel durchlesen und dass Forscher*innen sich Good Practices durchlesen. Das ist auch nicht immer selbstverständlich, dass wir Praktiker*innen haben, die sich noch Forschungsartikel durchlesen. Und andersrum, dass die Wissenschaftler*innen auch tatsächlich sich noch mal Good Practices angucken.

Ralf Garten: Ich habe noch eine Frage an euch, weil ich ein Freund davon bin, ein bisschen in die Zukunft zu spinnen, so nach dem Motto, was wäre wenn...? Was wäre, wenn wir uns jetzt im Jahr 2025 befinden, wo seht ihr dann das Journal?

Gesa Birnkraut: In der wünschenswerten Zukunft würde ich mir vorstellen, dass wir 2025 so viele Beiträge haben, dass wir nicht nur die in den Journalen abdrucken und im Peer-Review-Verfahren anschauen und abdrucken, sondern dass wir dazu kommen und sagen, da sind so viele interessante Dinge, daraus müssen wir eigentlich mehr machen. Und das aus dem Journal heraus Fachkonferenzen, Thinktanks entstehen. Ich könnte mir vorstellen, dass es ein Hub wird für neue Ideen, neue Forschung, neue Projekte, zu denen dann globale Diskursveranstaltungen gemacht machen, die sich damit auseinandersetzen.

Marlene Walk: Ich komme wieder aus der Forschungsperspektive, da würde ich mir natürlich wünschen, dass es einfach viele Beiträge gibt auch von renommierten Wissenschaftler*innen. Ich glaube,

neue Journals brauchen immer auch ein bisschen ein Zugpferd. Man ist ja, wenn man in diesem Forschungshamsterrad ist, doch immer sehr darauf angewiesen, wie gut die Qualität des Journals ist. Und daher würde ich mir wünschen, dass wir Beiträge haben von Wissenschaftler*innen, die man auch vom Namen her erkennt. Und vielleicht haben wir es irgendwann auch so gut, dass wir solche Beiträge auch ablehnen müssen, weil wir einfach zu viel haben. Deswegen finde ich die Zusammenarbeit in diesem sehr bunten Team sehr wichtig, weil wir alle unterschiedliche Perspektiven und Wünsche mitbringen. Und ich glaube, das bereichert die Arbeit sehr. Und ich lerne total viel von euch, die hier um den fiktiven Tisch sitzt. Vielen Dank auch an dieser Stelle noch an das Team.

Ralf Garten: Ronja, was ist dein Wunsch für 2025 oder deine Vorstellung?

Ronja Scheler: Natürlich misst sich der Erfolg eines Journals ein Stück weit daran, wie viele gute Beiträge eingereicht werden. Vielleicht sind wir irgendwann in der luxuriösen Situation, den einen oder anderen guten Beitrag ablehnen zu müssen. Ich fände es außerdem schön, wenn sich Interessen oder Themencluster herausbilden und Debattenstränge, die wir noch nicht woanders gesehen haben, aber die in unserem Journal ihren Platz finden. Man könnte dann auch über ein Special Issue nachdenken oder thematische Schwerpunkte setzen.

Susanne Dieper: Das Thema der Kooperation kommt dann auch dazu. Wenn man jetzt ein Thema hat, das man z.B. in einem Podcast vertiefen will, dann bietet sich ja an, dass das Journal mit anderen Organisationen zusammenarbeitet. Das finde ich sehr interessant. Was mich persönlich auch sehr interessiert, ist die Relevanz von Nonprofit-Organisationen vor allem im transatlantischen Bereich. Und ich frage mich, wieso bestehen dort noch einzelne Organisationen? Warum schließen sie sich nicht zusammen? Ist das nicht eine effektivere Art und Weise, sich mit globalen und transatlantischen Themen auseinanderzusetzen?

Kathrin Loer: Alles Wichtige ist gesagt worden. Ich wünsche mir, dass es gut etabliert ist und dass es tatsächlich auch gelesen wird, wahrgenommen wird und wir weiter einen Austausch entfachen oder weiterführen können. Das ist nur die kleine Ergänzung zu den wichtigen Dingen, die jetzt schon gesagt wurden.



DER AUFBAU VON SELBST-HILFENETZWERKEN UNTER MIGRANTINNEN*

am Beispiel der Gründung von Frauen*-Migrantinnenorganisationen in Deutschland

von K. Vindas Rojas und F. Costa M. Nunes

Zusammenfassung

Der Artikel beschäftigt sich mit der Gründung von Selbsthilfenetzwerken unter Migrantinnen* in Deutschland und legt einen Fokus auf die Gründung von Frauen*-Migrantinnenorganisationen (FMO). Diese Organisationen bieten einen Raum für weibliche Migranten, um sich mit jenen Menschen zu verbinden, die ihre Kultur, Sprache und die Auswirkungen des Migrationsprozesses besser verstehen. Der Artikel untersucht die Motive, Ziele, Herausforderungen und Chancen für Migrantinnen*, diese Organisationen zu gründen und stellt heraus, dass FMO eine wichtige Rolle bei der Unterstützung von Migrantinnen* im Integrationsprozess spielen.

Der Beitrag konzentriert sich auf die Gründe, warum Migrantinnen* in Deutschland FMO gründen und analysiert ihre einzigartigen Merkmale. Theoretische Konzepte in Bezug auf Integration, Gender und Migrant*innenorganisationen werden diskutiert, bevor die empirischen Ergebnisse der Forschung vorgestellt werden, die auf Leitfadeninterviews mit Aktivistinnen* und Expertinnen* basieren.

Die Forschungsarbeit wurde im Rahmen einer Masterarbeit im Studiengang „Management in Nonprofit-Organisationen“ an der Hochschule Osnabrück durchgeführt und betont die Bedeutung von Vielfalt und Inklusion im Gründungsprozess von Nonprofit-Organisationen. Der Artikel ist relevant für den Nonprofit-Sektor in Deutschland und zeigt auf, dass FMO eine wichtige Rolle bei der Unterstützung von Migrantinnen* im Integrationsprozess spielen.

Key words

Migration; Frauen*-Migrantinnenorganisationen* (FMO); Migrant*innenorganisationen(MO), Integration, Empowerment; Non-Profit Organisationen

Abstract

The article focuses on the establishment of self-help networks among female migrants in Germany, particularly on the creation of Migrant women's* organizations (FMO). These organizations provide a space for female migrants to connect with people who better understand their culture, language, and the impacts of the migration process. The article examines the motives, goals, challenges, and opportunities for migrant women to establish these organizations and highlights that FMO play an important role in supporting migrant women in the integration process.

The article concentrates on the reasons why migrant women in Germany establish FMO and analyzes their unique characteristics. Theoretical concepts regarding integration, gender, and migrant organizations are discussed before presenting the research's empirical findings based on guide interviews with activists and experts.

The research was conducted as part of a master's thesis in Management in Non-Profit Organisations at the Osnabrück University of Applied Sciences and emphasizes the importance of diversity and inclusion in the establishment process of non-profit organizations. The article is relevant to the non-profit sector in Germany and highlights that FMO play an essential role in supporting migrant women in the integration process.

Key words

Migration; Migrant women's* organisations (FMO); Migrant organisations (MO), Integration, Empowerment; Non-Profit Organisations

Die Migration in ein neues Land stellt für Migrant*innen¹ eine Reihe von Herausforderungen dar, wie die Befriedigung von Grundbedürfnissen nach Wohnen, Arbeit, Bildung und Gesundheit sowie die Anpassung an neue Rechte und Pflichten. Die Reaktionen der Aufnahmegesellschaft auf diese Bedürfnisse sind unterschiedlich, und die Integration wird als ein Beziehungsprozess zwischen den verschiedenen Akteur*innen betrachtet (Heckmann 2015, p. 21). Allerdings können diese Herausforderungen für Migrantinnen* noch verstärkt werden, wenn Ungleichheitsdimensionen hinzukommen und zu einem verstärkten Ausschluss der betroffenen Personen führen (Hill Collins und Bilge 2020, p. 1). Aus einer intersektionellen Perspektive betrachtet, werden die Schwierigkeiten von Migrantinnen* oft durch die Kombination verschiedener Benachteiligungen verschärft.

Frauen* aus Gemeinschaften, die ethnisch, kulturell oder wirtschaftlich marginalisiert sind, organisieren sich aktiv im kleinen oder großen Rahmen, um ihre Lebensbedingungen zu verändern. Um sich zu organisieren, sind diese Frauen* jedoch nicht nur mit den Problemen konfrontiert, mit denen sich Organisationen weißer Frauen* und Frauen* der Oberschicht konfrontiert sehen, sondern auch mit Problemen, die einzigartig für sie sind (Crenshaw 2002, p. 181). Der Analysegegenstand dieses Artikels sind gerade die Frauen*-Migrantinnenorganisationen (FMO) und ihre möglichen Herausforderungen, die sich nicht nur durch die Dimension Gender, sondern auch durch ihren Status als Migrantin* und ihr Verhältnis zu ihren Herkunftsgemeinschaften charakterisieren lassen.

Das Thema ist für den Nonprofit-Sektor in Deutschland relevant, da es sich auf Diversität und Inklusion im Gründungsprozess von Nonprofit-Organisationen bezieht und damit einhergehend eine Analyse der Motive, Ziele, Chancen und Herausforderungen von Migrantinnen* ermöglicht.

Diese Forschung wurde im Rahmen einer Masterarbeit für den Studiengang Management in Nonprofit-Organisationen an der Hochschule Osnabrück durchgeführt und untersuchte die folgenden drei Hauptfragen:

1. *Wie sieht das Profil von Migrantinnen* aus, die FMO gründen?*
2. *Welche Beweggründe gibt es für Migrantinnen* FMO in Deutschland zu gründen?*

3. *Wie sind Frauen*-Migrantinnenorganisationen in Deutschland strukturiert?*

Dieser Artikel konzentriert sich auf die zweite Forschungsfrage, nämlich die Gründe, warum Migrantinnen* in Deutschland Organisationen gründen. Diese Abgrenzung ergibt sich aus der Natur des Artikels und auch aus der Tatsache, dass dies der wichtigste und umfangreichste Punkt war, der in der Masterarbeit analysiert wurde. Ziel der Untersuchung ist es, die Chancen und Herausforderungen für die Gründung von FMO zu analysieren, mit besonderem Fokus auf die Rolle dieser Organisationen im Integrationsprozess von Migrantinnen* im Land.

Migrant*innenorganisationen (MO) sind wichtige Akteur*innen innerhalb des dritten Sektors in Deutschland, die verschiedene Funktionen übernehmen können, wie die Förderung der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund und den Aufbau von Unterstützungsnetzwerken. Insbesondere sind FMO Räume, in denen Migrantinnen* von anderen migrierten Frauen* aufgenommen werden können, die ihre Kultur, Sprache und die Auswirkungen des Migrationsprozesses verstehen (Duscha 2019, pp. 59-62). Trotz der großen Bedeutung dieser Organisationen kann sich der Gründungsprozess schwierig gestalten, da Migrant*innen, insbesondere Frauen* Gewalt, Diskriminierung und Benachteiligungen ausgesetzt sein können. Dies kann die Organisation und politische Teilhabe dieser Gruppen erschweren (DaMigra 2020, p. 41).

Vor diesem Hintergrund werden im ersten Teil des Artikels die theoretischen Hintergründe zu den FMO und ihr Bezug zu den Themen Integration und Gender dargestellt. So werden das Konzept der MO (1.1) sowie der Überblick über die FMO in Deutschland (1.2) vorgestellt. Der zweite Teil des Artikels befasst sich mit der durchgeführten empirischen Untersuchung. Zunächst wird die Methode erläutert (2.1), anschließend werden die Ergebnisse vorgestellt (2.2), die in vier Hauptthemen unterteilt sind: Kontext von Gründung (2.2.1), Unterstützung und Herausforderungen im Gründungsprozess (2.2.2), Gender, Migration und Vereinsgründung (2.2.3) und Empowerment und Integration durch die Gründung (2.2.4). Schließlich wird eine Schlussdiskussion geführt.

¹ In dem folgenden Artikel wird das Gender-* benutzt. Dieses soll den geschlechterbewussten Umgang mit der Sprache zum Ausdruck bringen. Dabei inkludiert das Gender-* männliche, weibliche und nicht-binäre Geschlechtsidentitäten. Wird eine explizit männliche oder weibliche Form eines Wortes benutzt, so geschieht dies absichtlich und hat für den Text Relevanz oder ist direkter Zitation geschuldet. Bei den Pronomen wurde kein Gender-* verwendet. Die Pronomen stehen dafür, wie eine Person sich identifiziert und oder gelesen wird. Darüber hinaus haben sich die Autorinnen entschieden das* nach Kategorien wie z.B. Frau* zu setzen, um alle zu berücksichtigen, die sich hinsichtlich ihrer Geschlechtsidentität als Frau* begreifen und auch von anderen als solche wahrgenommen werden möchten – völlig unabhängig von dem bei der Geburt zugewiesenen Geschlecht.

1. Integration, Gender und Frauen*-Migrant*innenorganisationen

In den letzten Jahren hat sich Integration zu einem neuen Leitparadigma moderner Gesellschaften entwickelt und ist zum Schlüsselwort der Migrationspolitik in Deutschland geworden (Geisen 2010, p. 1; Serio 2018, p. 2). Es gibt jedoch mehrere Kritikpunkte an dem Begriff Integration, so wird z.B. oft kritisiert, dass Integration ethnisch definiert wird und sich auf die Frage reduziert, wer Staatsangehöriger ist oder wer einen Migrationshintergrund hat (Güngör 2013, p. 1). Dadurch sind andere Optionen und Begriffe wie Inklusion, Assimilation, Vielfalt oder Diversity entstanden. Ludger Pries (2015) weist jedoch darauf hin, dass die Idee einer vollständig inklusiven Gesellschaft unrealistisch ist, da alle Gesellschaften sich durch Unterscheidungen zwischen „uns“ und „den anderen“ definieren. Aus diesem Grund sind Begriffe und Kategorien, die sich auf Migration und Integration beziehen, notwendig, um die systemischen Chancenungleichheiten zu analysieren, die entstehen können. Der Autor argumentiert, dass Integration nicht auf einer Idee der monistischen Assimilation beruhen sollte, sondern auf der Idee der gleichberechtigten Teilhabe aller Menschen an der Gesellschaft. Der ideale Mittelweg wäre daher, den Begriff der Integration zu verbreitern und zu pluralisieren (Pries 2015, pp. 20-23).

Für die Analyse des Forschungsgegenstandes ist es wichtig, den Begriff der Integration auch in seiner Überschneidung mit der Kategorie Gender zu verstehen, insbesondere im Hinblick auf den Prozess der Integration von Frauen*. Laut einem UN-Bericht von 2020 sind knapp die Hälfte aller Migrant*innen Frauen*. Insbesondere in Europa und Nordamerika ist die Zahl der Migrantinnen* schneller gewachsen als die Zahl der Migranten. Deshalb spricht man hier auch von einem Prozess der Feminisierung der Migration (UN DESA 2020, p. 2; Hunger und Rother 2021, p. 123; Lutz und Amelina 2018, p. 14). Frauen* migrieren zunehmend selbständig auf der Suche nach Beschäftigungsmöglichkeiten (IOM 2019, p. 73). Vor allem im Bereich der Care-Arbeit sind Frauen* gefragt, da diese Arbeit gesellschaftlich oft mit der Rolle von Frauen* verbunden ist (UN DESA 2020; Lutz und Amelina 2018, p. 21; Brettell 2016, p. 4; González und Delgado 2015, p. 145). Allerdings sind Migrantinnen* auch in anderen Bereichen der Wirtschaft überrepräsentiert, wie z.B. in der Entertainment-Industrie, in der Sexarbeit und in einigen Berufen in der Landwirtschaft. In all diesen Bereichen sind Migrantinnen* oft mit geringer Bezahlung, niedrigem sozialen Status und fehlenden Aufstiegschancen konfrontiert. Sie sind dabei anfälliger für Missbrauch und Ausbeutung (Lutz und Amelina 2018, 21; Hunger und Rother 2021, p. 138).

Angesichts dieser Herausforderungen lässt sich beobachten, dass sich FMO etablieren, die eine strukturierte Selbsthilfe im Migrationsprozess bereitstellen. Die Bildung von Communities unter Migrant*innen ist etwas Natürliches innerhalb eines Migrationsprozesses. Diese Communities sind vielfältig und können sich je nach sozialer Struktur, Region, politischer Ideologie, Gender- und generationspezifischen Merkmalen unterscheiden.

Eines der konstituierenden Elemente von Migrant*innen-Communities sind eben die Migrant*innenorganisationen, die nicht nur formale Beziehungen zwischen Migrant*innen in Form eines eingetragenen Vereins, sondern auch weniger formale Beziehungen wie Gruppen, Projekte und Netzwerke umfassen (Zitzelsberger, Latorre & Kocaman, 2010). Innerhalb dieses Umfelds ist es möglich, die Bildung von Frauen*-Migrantinnenorganisationen als einen genderspezifischen Typus von MO hervorzuheben (BMFSFJ, 2014, p. 15).

1.1. Das Konzept der Migrant*innenorganisationen und die Hintergründe ihrer Existenz

Es gibt keine allgemein gültige Definition für Migrant*innenorganisationen in Deutschland, da sie sehr unterschiedlich und dynamisch sind. Der Sachverständigenrat für Integration und Migration (SVR) hat jedoch eine Definition entwickelt, die drei wichtige Aspekte enthält:

“(1) gemeinnützige Zusammenschlüsse, (2) die mehrheitlich von Menschen mit Zuwanderungsgeschichte getragen werden und (3) bei denen für ihr Selbstverständnis, ihre Ziele und Aktivitäten eine Migrationserfahrung im weitesten Sinne zentral ist, bei denen es also einen starken Bezug zu einem gemeinsamen Herkunftsland oder einer Herkunftsregion und/ oder der migrationsbedingten Situation bzw. dem gesellschaftlichen Zusammenleben im Einwanderungsland gibt“ (SVR-Forschungsbereich, 2019, p. 16)

Ebenso ist es von großer Bedeutung, Migrant*innenorganisationen als die zu betrachten, die einen Migrationskontext als bestimmend für ihr Engagement ansehen (SVR-Forschungsbereich, 2019, p. 16).

Vereine haben verschiedene Gründe für ihre Gründung, wie zum Beispiel soziale, politische, kulturelle, religiöse oder wirtschaftliche Zwecke, und können auch verschiedene Kombinationen davon haben (Schrover & Vermeulen, 2005, p. 76). Migrant*innenorganisationen sind genauso vielfältig wie die Menschen, die Teil davon sind. Sie sollten differenziert betrachtet werden, da die Migration oft nur eines von vielen Merkmalen ist. Organisationen unterscheiden sich in ihren Anforderungen, Kompetenzen und Fähigkeiten, die von Größe, Zweck, Form und Professionalisierungsgrad abhängen (Weiss, 2013, p. 22).

Erwähnenswert ist auch, dass es in MO homogene Gruppen von Migrant*innen geben kann, in denen die Mitglieder aus dem gleichen Land kommen oder die gleiche ethnische Zugehörigkeit haben. Es gibt aber auch heterogene Gruppen, bei denen die Mitglieder aus Menschen mit unterschiedlichem ethnischen Hintergrund bestehen (Kyrieri & Brassler, 2012, p. 71). Darüber hinaus können die Aktivitäten der Organisation auf das Herkunftsland, das Wohnsitzland oder beides ausgerichtet sein (Tank & El, 2017, pp. 2-3).

Ein weiterer Aspekt sind die Gründe, warum Migrant*innenorganisationen gegründet werden oder entstehen. Einige Autor*innen wie z.B. Moya (2005) sprechen zum einen von Gründen, die mit der Natur der Migration und der Gründung von Vereinigungen zu tun haben. Auf der anderen Seite erwähnen andere Autor*innen wie Priemer, Krimmer und Labigne (2017), dass es einige Faktoren gibt, die mit der Art der Vereine in Deutschland und ihrem möglichen Verhalten gegenüber Menschen mit Migrationshintergrund zusammenhängen.

Der Migrationsprozess tendiert dazu, kollektive Identitäten, die auf nationalen und ethischen Konstrukten basieren, zu intensivieren. Und wie Raymond Breton (1964) erwähnte, ist es für die Menschen einer ethnischen Gruppe umso leichter, eigene Gruppierungen zu entwickeln, je mehr sie sich von denen des Einwanderungslandes unterscheiden (Moya, 2005, p. 839).

Die Zusammensetzung der anderen Organisationen, die nicht als MO behandelt werden, sollte ebenfalls berücksichtigt werden. Mehrere Autor*innen (Duscha, Huth, Priemer, Krimmer und Labigne) erwähnen, dass aufgrund der Tatsache, dass Nicht-Migrant*innenorganisationen die Bedürfnisse und Eigenschaften von Migrant*innen nicht repräsentieren und berücksichtigen, für diese letztere Gruppe die Notwendigkeit besteht, eigene Organisationen zu gründen. Migrant*innen sehen ihre Interessen oft nicht ausreichend in den Organisationen der Mehrheitsgesellschaft reflektiert, so dass sie es vorziehen, eigene Organisationen zu gründen. Darüber hinaus mangelt es anderen Organisationen häufig an interkultureller Offenheit, so dass es für Migrant*innen einfacher ist, eine eigene Organisation zu gründen, als sich ersteren anzuschließen (Priemer, Krimmer & Labigne, 2017, p. 41).

1.2. Die Landschaft der Frauen*-Migrantinnen-Organisationen in Deutschland

Frauen*-Migrantinnenorganisationen (FMO) (Duscha, 2019) werden in der Literatur mit unterschiedlichen Namen bezeichnet.

So sind Migrantinnenorganisationen (Schwenken, 2010) und Migrantinnenselbstorganisationen (MSO) (BMFSFJ, 2010) unterschiedliche Bezeichnungen, die jedoch dasselbe Phänomen bezeichnen. In diesem Aufsatz wurde die Bezeichnung Frauen*-Migrantinnenorganisationen (FMO) gewählt, da sie sich einfacher von den im vorangegangenen Abschnitt vorgestellten gemischten Migrant*innenorganisationen (MO), unterscheiden lässt¹.

Nach Schwenken (2010) können Frauen*-Migrantinnenorganisationen beschrieben werden als „alle Gruppen, Projekte, Netzwerke und Organisationen von Migrantinnen, die mit einer gewissen Kontinuität mittels variabler Aktionsformen Ziele sozialen Wandels verfolgen“ (Schwenken, 2010, p. 910) und oft politische Lobbyarbeit mit Aktivitäten der Selbsthilfe verknüpfen (Schwenken, 2010, p. 910). Das Konzept des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) ergänzt, dass die meisten Mitglieder Frauen* mit Migrationshintergrund sein müssen: „unter einer [FMO] verstehen wir Gruppen, Netzwerke, Verbände, Vereine oder Zusammenschlüsse, in denen sich Migrantinnen zusammenfinden. Frauen mit Migrationshintergrund müssen dabei den überwiegenden Teil der Mitglieder stellen“ (BMFSFJ, 2014, 15).

Unter den Funktionen der FMO ist die Stärkung von Migrantinnen* hervorzuheben. Durch die Selbstorganisation bestimmen sie, was wichtig ist, und dies ist Teil eines wichtigen Empowerment-Prozesses (Crepaz & Elsen, 2020, p. 2). FMO können daher auch beschrieben werden als „Strategie zum Self-Empowerment innerhalb dominanter Systeme – Mehrheitsgesellschaft und Migrantinnen-Community“ (Kocaman, Latorre & Zitzelsberger, 2010, p. 3). FMO spielen eine wichtige Rolle bei der Selbstorganisation von Migrantinnen*, die selbständig nach möglichen Lösungen für ihre Probleme suchen. Viele Migrant*innenorganisationen zeichnen sich durch eine Kombination von sozialen und politischen Aspekten aus und verbinden Selbsthilfe und Lobbyarbeit (Duscha, 2019, p. 62). Außerdem bieten FMO Beratung an, beteiligen sich an politischen Initiativen, bieten Bildungsveranstaltungen an und präsentieren sich als Treffpunkt für Migrantinnen* (Duscha, 2019, p. 62).

Die Beratung durch FMO umfasst die Bereiche Recht, Soziales und Gesundheit und ist von großer Bedeutung für die Integration von Migrantinnen* in Deutschland. Die muttersprachliche Beratung ist besonders wichtig, wenn es um tabuisierte und schwer fassbare Themen wie häusliche Gewalt und Vergewaltigung geht (Duscha, 2019, p. 62). Wie andere MO können FMO als eine Art Brücke zwischen Migrantinnen* und bereits bestehenden sozialen Diensten in Deutschland fungieren, die aufgrund verschiedener

¹ Um das Verständnis zu erleichtern, wird bei direkten Zitaten aus Quellen, die die MSO-Nomenklatur verwenden, die Abkürzung MSO durch [FMO] ersetzt, da die beiden Abkürzungen in dem untersuchten Kontext die gleiche Bedeutung hatten.

Barrieren, wie bspw. sprachliche und kulturelle Barrieren, für diese Frauen* nicht leicht zugänglich sind (Duscha, 2019, p. 62; Kocaman, Latorre & Zitzelsberger, 2010, p. 8).

Eine weitere Funktion der FMO ist die Schaffung eines Freiraums für Frauen. Da die Gesellschaft immer noch von geschlechtsspezifischen Ungleichheiten geprägt ist, ist es wichtig, Räume zu schaffen, in denen Frauen* frei über relevante Themen, Interessen und Strategien sprechen können; Frauen*gruppen und Frauen*verbände haben dieses Potenzial (BMFSFJ, 2014, p. 10).

Trotz der Bedeutung von Frauen*gruppen ist jedoch zu erwähnen, dass Migrantinnen* kaum Zugang zu Frauen*organisationen in Deutschland haben, „denn als heimliches Kriterium für den Zugang zu Gruppen, Räume und Ressourcen wird weithin die deutsche Nationalität und Kultur angenommen bzw. erlebt“ (Kocaman, Latorre & Zitzelsberger, 2010, 5). Wie bereits erwähnt, ist dieses Phänomen nicht auf den FMO beschränkt, sondern tritt auch bei den MO im Allgemeinen auf. In Bezug auf FMO zeigt sich die nicht-kulturelle Offenheit von Frauen*-Organisationen ohne Migrationshintergrund in der geringen Anzahl von Migrantinnen* in diesen Organisationen und in der Gründung von FMO in ähnlichen Tätigkeitsbereichen wie Frauen*organisationen, z.B. sexuelle Gewalt und Qualifizierung auf dem Arbeitsmarkt (BMFSFJ, 2014, p. 11; Kocaman, Latorre & Zitzelsberger, 2010, p. 5). Migrantinnen* werden immer noch als Migrantinnen* gelesen und nicht als Frauen*, die ähnliche Fragen und Probleme haben wie Frauen* ohne Migrationshintergrund (BMFSFJ, 2014, p. 27).

Andererseits fühlen sich Migrantinnen* oftmals auch in gemischten Migrant*innenorganisationen nicht angemessen vertreten. Dies führt dazu, dass viele FMO aus der Teilung einer MO entstehen (BMFSFJ, 2014, p. 11). Zurückzuführen ist dies darauf, dass in gemischten Migrant*innenorganisationen geschlechtsspezifische Fragen kaum thematisiert werden (Kocaman, Latorre & Zitzelsberger, 2010, p. 5). FMO stärken Migrantinnen* insofern, als dass sie einen Raum schaffen, in dem Frauen* über ihre Bedürfnisse sprechen können, ohne die Rolle der Mutter oder Ehefrau einnehmen zu müssen. In gemischten Migrant*innenorganisationen machen Frauen* die Erfahrung, dass ihnen nicht zugehört wird und sie in vordefinierte Geschlechterrollen gesteckt werden. So können sie ihre Themen, Interessen und Strategien nicht einbringen und fördern (BMFSFJ, 2014, p. 27; Kocaman, Latorre & Zitzelsberger 2010, p. 5).

Diese Besonderheit der FMO, immer zwischen MO und Frauen*organisationen zu stehen, kann jedoch strukturelle Nachteile mit sich bringen, vor allem in Bezug auf die Finanzierung, da die Integrations- und Frauen*beauftragten die Verantwortung für die Förderung von der einen auf die andere Seite verlagern (BMFSFJ, 2014, p. 27).

Hinsichtlich des Entstehungskontextes der FMO ist festzustellen, dass es sich bei den meisten um relativ neue Organisationen handelt, die ab den 2000er Jahren entstanden sind (BMFSFJ, 2014, p. 15; DaMigra e. V., 2020, p. 24). Einige Organisationen sind jedoch bereits seit längerer Zeit in der deutschen politischen Landschaft aktiv. Dies ist zum Beispiel bei der Koreanische Frauengruppe der Fall, die in den 1970er Jahren von koreanischen Krankenschwestern gegründet wurde, die als Gastarbeiterinnen* nach Deutschland migrierten und sich zusammenschlossen, um für bessere Arbeitsbedingungen, die Anerkennung ihrer Diplome und das Recht auf Aufenthalt in Deutschland zu kämpfen (DaMigra, 2020, p. 10).

Im spezifischen Kontext der Deutsche Demokratische Republik (DDR), wo die meisten Migrantinnen* als Vertragsarbeiterinnen* kamen, waren die meisten Frauen*gruppen mit dem Herkunftsland verbunden, das heißt es handelte sich um Gruppen, die nur aus Frauen* derselben Nationalität bestanden. Dieses Szenario ändert sich jedoch in den späten 1980er Jahren, als Diskriminierung und Rassismus an Bedeutung gewannen. So wurden Organisationen wie der Unabhängige Frauenverband der DDR, das interkulturelle Frauenzentrum S.U.S.I. im Ostteil Berlins und die Berliner Initiative Binationaler Familien BINA e.V. gegründet (Schwenken 2010, p. 911-912).

Über die spezifische Rolle von Frauen*-Migrantinnenorganisationen ist jedoch wenig bekannt. Innerhalb der MO-Forschung gelten FMO als ein wachsendes, aber noch zu wenig erforschtes Phänomen (Duscha, 2019, p. 55; BMFSFJ, 2014, p. 7; Kocaman, Latorre & Zitzelsberger, 2010, p. 4).

Ramboll Management Consulting und das Institut für Pädagogik der Technischen Universität Darmstadt haben im Auftrag des BMFSFJ eine Umfrage durchgeführt, die 2010 veröffentlicht wurde. Insgesamt haben 200 Organisationen den Fragebogen beantwortet (BMFSFJ, 2014, p. 7). Ab diesem Zeitpunkt wurde der Fokus stärker auf die FMO gelegt, da die Studie Daten zu den Organisationen, ihren Aktivitäten, ihren Netzwerken, Finanzierungs- und Unterstützungsquellen sowie Handlungsempfehlungen für das Empowerment dieser Institutionen enthält (DaMigra e. V., 2020, p. 8). Neben der 2010 veröffentlichten Studie finden sich einige aktuellere Daten zu den FMO in der Studie des Dachverbands DaMigra (2020) zur Politischen Teilhabe von Migrantinnen*selbstorganisationen mit Fokus auf ihre Lobby- und Gremienarbeit, an der 87 FMO teilnahmen.

Die Gründung der Frauen*-Migrantinnenorganisationen wird häufig mit der mangelnden Einbindung von Migrantinnen* durch die Frauen*organisationen sowie dem Fehlen von geschlechtsspezifischen Themen in den gemischten MO verknüpft (Duscha, 2019, p. 64). So lässt sich feststellen, dass der Hauptgrund für die Gründung von FMO der Mangel an Angeboten und Projekten ist, die auf die

spezifischen intersektionellen Bedürfnisse von Migrantinnen* eingehen (BMFSFJ, 2014, p. 16).

Die Gründung von FMO kann jedoch, wie der Dachverband DaMigra e.V. betont, mehrere Motive haben:

„Vielfach führten unterschiedliche Erfahrungen und Bedarfe von geflüchteten Frauen*, Migrantinnen*, Women of Color oder Schwarzen Deutschen zu einer [FMO]-Gründung:

Es kann der Wunsch nach gesellschaftlicher und politischer Partizipation sein, Widerstand gegen die Bevormundung durch etablierte, weiße, deutsche Institutionen und/oder das Ziel, die eigenen Interessen zu vertreten.“ (DaMigra, 2020, p. 25)

In diesem Zusammenhang lässt sich bemerken, dass die Gründung von FMO auch mit der Förderung der politischen Partizipation von Migrantinnen* verbunden ist und damit auch mit dem Versuch, ihr Engagement zu finanzieren (BMFSFJ, 2014, p. 16).

Die folgende Grafik zeigt die unterschiedlichen Gründe, die in der BMFSFJ-Studie genannt wurden:

So wird unter anderem die Möglichkeit genannt, spezielle Angebote für Migrantinnen* zu schaffen, das Engagement dieser Gruppe zu fördern und Netzwerke aufzubauen.

Auch hat die Rechtsform der Organisation einen wichtigen Einfluss auf die Möglichkeiten der FMO, insbesondere im Hinblick auf die Finanzierung. Die Gründung eines Vereins ist in der Regel eine Voraussetzung für den Zugang zu öffentlichen Mitteln.

Wenn Sie zurückdenken, was war damals der Anlass zur Gründung der FMO? (Mehrfachnennung möglich) N=102

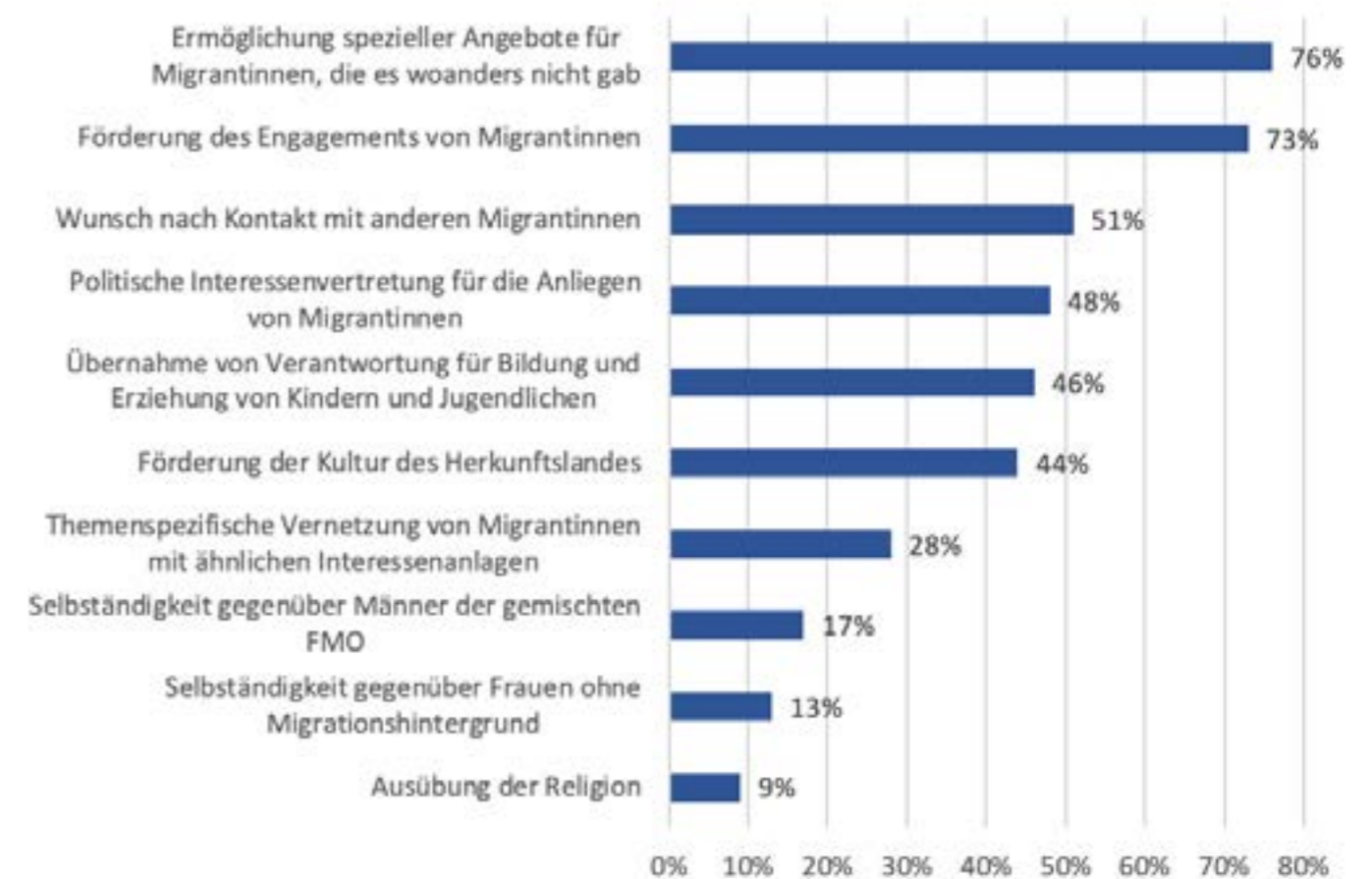


Abb.1 Anlass der Gründung für FMO. Quellenangabe: Eigene Darstellung angelehnt an BMFSFJ, 2010, p. 37.

Etwa zwei Drittel der FMO agieren als eingetragener Verein mit Vorstand und Mitgliedern.

FMO, die derzeit noch nicht als Verein registriert sind, finden sich oft „als feste Gruppe bzw. loser Zusammenschluss von Migrantinnen oder als eigene Frauengruppe innerhalb einer gemischten [MO]“ (BMFSFJ, 2014, pp. 16-28) wieder.

Viele FMO lassen sich nicht als Verein registrieren, weil sie die Vorteile einer solchen Registrierung nicht kennen. Andere schrecken vor dem bürokratischen Aufwand und der Arbeit zurück. Selbst wenn eine FMO beschließt, sich als Verein registrieren zu lassen, gibt es also bürokratische Schwierigkeiten und einen hohen Zeitaufwand für die Durchführung des Verfahrens. Da die meisten FMO auf der Basis von Ehrenamtlichkeit arbeiten, wird diese Schwierigkeit noch verschärft und die Arbeit des Vereins selbst als sehr anpruchsvoll wahrgenommen (BMFSFJ, 2014, p. 28).

Dies sind Herausforderungen, die auch Frauen* ohne Migrationshintergrund haben, aber (im Sinne der Intersektionalität) überschneiden sich die Herausforderungen von Migrantinnen* mit anderen Hindernissen (Crenshaw, 2002, p. 173). Das BMFSFJ weist darauf hin, dass die FMO in diesem Bereich Unterstützung durch Informationen zur Vereinsgründung sowie durch besser verständliche Antragsformulare und Hilfestellung bei der Antragstellung benötigen (BMFSFJ, 2014, p. 28).

Schließlich ist die Gründung von FMO auf Regionen mit einem hohen Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund konzentriert, z.B. Berlin, Hamburg und Bremen, aber auch einige westdeutsche Bundesländer, wie NRW und Hessen. Somit können FMO als urbane Phänomene betrachtet werden (Duscha, 2019, p. 64).

2. Empirische Analyse

2.1. Qualitative Forschung und methodisches Vorgehen

Um die theoretische Analyse der Forschung zu erweitern, wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt, die sich auf das Leben und die Erfahrungen von Migrantinnen* konzentrierte, die eine FMO in Deutschland gegründet haben oder dabei waren/sind, eine zu gründen. Dabei wurden Informationen über den Gründungs-

prozess, die Struktur und die Arbeit der FMO gesammelt. Um ein umfassenderes Bild zu erhalten, wurden auch Expertinnen* auf diesem Gebiet der FMO befragt.

Die qualitative Forschungsmethode wurde ausgewählt, da sie es ermöglicht, die Forschungsfragen auf eine interpretative Weise zu untersuchen und somit ein tieferes Verständnis für die Perspektive der Forschungsteilnehmer*innen zu gewinnen (Döring und Bortz 2016, 184; Flick et al. 2017, 17). Als Erhebungsmethode wurden Leitfadeninterviews verwendet, die als die geeignetste Methode angesehen werden, da sie nicht nur einen Leitfaden von vorbereiteten und analysierten Fragen ermöglichen, sondern auch genügend Raum bieten, um neue Fragen und Themen aus der Interviewsituation einzuführen (Döring und Bortz 2016, 372).

Im Falle dieses Interviewleitfadens ist es wichtig, bei der Festlegung der Frageblöcke sowohl die Forschungsfragen als auch den theoretischen Teil dieser Untersuchung zu berücksichtigen. Zu diesem Zweck wurde das SPSS-Verfahren (S: sammeln, P: prüfen, S: sortieren, S: subsumiert) verwendet, um durch Brainstorming Fragen zu sammeln und anschließend zu prüfen, welche davon am wichtigsten sind. Danach wurden die Fragen thematisch sortiert und schließlich in den Leitfaden aufgenommen (Helfferich 2009, p. 227). Es wurde eine Hauptleitfadenstruktur entwickelt, die in 3 verschiedene Untergruppen eingeteilt ist:

Block 1: Profil und Migrationsgeschichte

Block 2: Die Gründung von FMO

Block 3: Struktur und Arbeit der Organisation

Der Hauptleitfaden für Interviews wurde hauptsächlich für Frauen* entwickelt, die Teil des Prozesses der Gründung von Organisationen sind. Für Organisationen, die sich noch in der Gründungsphase befinden, wurde der Leitfaden gekürzt und angepasst. Die Expertinnen*interviews wurden ebenfalls anhand des Hauptleitfadens durchgeführt und um weitere Fragen ergänzt.

Um die Interviewpartnerinnen* zu finden, wurde zunächst eine Recherche zu bestehenden Frauen*-Migrantinnenorganisationen in Deutschland durchgeführt. Die Kriterien für die Kategorisierung einer Organisation als FMO wurden auf der Grundlage des bereits in Kapitel 1.2 dieses Artikels vorgestellten Konzepts festgelegt. Nach dem Aussuchen der Organisationen wurde der Kontakt zu den Migrantinnen* gesucht, die an deren Gründungsprozess beteiligt waren. Parallel dazu wurden auch Kontakte zu Migrantinnen* geknüpft, die gerade dabei sind, Organisationen zu gründen. Zudem wurden Interviews mit Aktivistinnen* der Organisationen durchgeführt. Diese Aktivistinnen* versichern aktiv an der Arbeit

der Organisation beteiligt zu sein und können dabei verschiedene Positionen innehaben, beispielsweise im Vorstand.

In der folgenden Tabelle sind die wichtigsten Informationen zu den einzelnen Interviewpartnerinnen* zusammengefasst. Diese Informationen wurden sowohl in den geführten Interviews als auch auf den Websites der Organisationen gesammelt, die zur Wahrung der Anonymität der Teilnehmerinnen* nicht genannt werden sollen.

Es wurden insgesamt 15 Frauen befragt (in dieser Untersuchung FA bis FO genannt), die insgesamt 10 Organisationen (in dieser Untersuchung von O1 bis O10 genannt) vertreten. Nicht alle Interviewpartnerinnen* waren Migrantinnen*, die die Organisationen gegründet haben. Die Frauen* F, H, K, L passen nicht in das Profil „Frauen* mit Migrationshintergrund, die in Deutschland eine Organisation gegründet haben“, dennoch brachten sie wichtige Informationen ein, die in dieser Forschung verwendet werden konnten, da sie Aktivistinnen* in diesen FMOs sind und deren Geschichte ausführlich kennen.

Interviewpartnerinnen*							
Bestehende FMO							
Org.	Frau*	Ankunftsjahr in Deutschland	Alte	Herkunftsland	Gründerin (G) oder Aktivistin(A)	Gründungsjahr der FMO	Standort der FMO
O1	FA	1986	65	Iran	G	1993	Köln
O2	FB	1988	59	Iran	G	2011	Cloppenburg
O3	FC	1970	75	Italien	G	1998	Frankfurt
O4	FD	1991 / 2012	52	Brasilien	G	2017	Frankfurt
O5	FE	1990	67	Brasilien	G	1998	Frankfurt
	FF	-	-	Brasilien	A		
O6	FG	1990	62	Brasilien	G	2000	Osnabrück
	FH	-	-	Deutschland	G		
O7	FI	2005	53	Perú	G	2011	Berlin
	FJ	1999	65	Perú	G		
O8	FK	-	-	Türkei	A	1999	Hamburg
	FL	-	-	Jugoslawien	A		
Organisationen in der Gründungsphase							
O9	FM	2017	30	Sudan	G		Osnabrück
	FN	2017	28	Sudan	G		
O10	FO	2000	37	Syrien	G		Osnabrück Kreis
	Gruppe (G)	Ein Treffen mit 9 Frauen der Gruppe wurde von den Verfasserinnen der Masterarbeit begleitet. Auch die Initiatorin Frau* "FO" war anwesend sowie die Expertin Dua Zeitun als Moderatorin. Alle die 8 Frauen + FO sind Gründerinnen* und alle sind Migrantinnen*. Die Frauen* kommen aus verschiedene Länder: Irak, Syrien, Afghanistan, Sudan und Iran					
Expertinnen*							
	Name	Organisation	Berufsbezeichnung	Beschäftigungszeit	Standort		
E1	Rabea Mette	House of Resources	Vernetzung – Osnabrück	seit 03/ 2021	Osnabrück		
E2	Dr. Barbara Peron		Mikro-projektförderung	seit 03/ 2021			
E3	Dua Zeitun	Katholische Landvolk-Hochschule Desede	Projekte Interkultureller Dialog	seit 01/2012	Osnabrück		

Tabelle 1 - Interviewpartnerinnen*: Bestehende FMO, Organisationen in der Gründungsphase und Expertinnen*. Quellenangabe: Eigene Darstellung.

Hinsichtlich der Organisationen werden O9 und O10 als FMO in der Gründungsphase betrachtet, da sie sich beide in der Anfangsphase der Gründung eines Vereins befinden und sich auch selbst als solche bezeichnen. Es bestand jedoch die Möglichkeit, an 2 der Gründungstreffen von O10 teilzunehmen, wobei bei einem Treffen ein Interview geführt werden konnte (mit FO) und beim anderen war es möglich, sich mit 9 verschiedenen Frauen* auszutauschen und ein kurzes Interview zu führen. Wenn jedoch auf dieses Interview Bezug genommen wird, wird präzisiert, dass es sich um die "Gruppe G" handelt.

Abschließend geht es bei den Expertinnen* in dieser Untersuchung um Personen, die sich mit dem Thema der Gründung und Unterstützung von MO und FMO auseinandersetzen. Zu erwähnen ist auch, dass es sich bei den Expertinnen* um Frauen* handelt, die in Organisationen arbeiten, die MO und FMO unterstützen, und dadurch auch häufig Kontakt zu Gründerinnen* von FMO haben.

Insgesamt wurden 17 Interviews (13 mit Gründerinnen* und Aktivistinnen* einer FMO und 4 Interviews mit Expertinnen*) mit einer Durchschnittsdauer von über einer Stunde geführt. Die Interviews wurden zwischen Mai und September 2021 durchgeführt.

Das empirische Material dieser Untersuchung besteht aus den Transkriptionen von Interviews mit den Gründerinnen* und Hauptaktivistinnen* des FMO sowie mit drei Expertinnen*. Um dieses Material zu bewerten, wurde die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse verwendet, nämlich die strukturierende Inhaltsanalyse. Mayring (2015) beschreibt die qualitative Inhaltsanalyse als Methode zur systematischen Bearbeitung von Kommunikationsmaterialien. Dabei zielt die strukturierende Inhaltsanalyse darauf ab, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern und unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material unter bestimmten Kriterien zu bewerten (Mayring 2015, 468-473).

Aus dem Kodierungsprozess der Interviews wurden im Rahmen der Masterarbeit 14 Hauptkategorien entwickelt.

2.2. Ergebnisse

Mit Blick auf die Zielsetzung dieses Artikels werden im Ergebnis teil die folgenden Kategorien vorgestellt: (1) Kontext von Gründung; (2) Unterstützung und Herausforderungen im Gründungsprozess; (3) Gender, Migration und Vereinsgründung; (4) Empowerment und Integration durch die Gründung.

2.2.1. Kontext von Gründung

In den Interviews berichteten die Frauen* über den Kontext der Gründung der FMO. Es wurden verschiedene Themen an-

gesprochen, z.B. wer an dem Prozess beteiligt war, wie der Prozess abgelaufen ist und aus welchen Gründen die Entscheidung zur Gründung einer FMO getroffen wurde. In diesem Teil geht es um die Gründe, warum die Frauen* sich zur Gründung der Organisationen entschieden haben und welche Motivation dahintersteckte.

Einer der wichtigsten Beweggründe für die Frauen* (FA, FB, FC, FE, FO), sich zu organisieren, war und ist es, anderen Frauen* zu helfen. Auf diese Weise erwähnt Frau* B: "Wir wollen Familien helfen, Frauen helfen überhaupt. Integration war unser Thema für Migranten" (FB, Abs. 4). Ebenso erwähnten zwei Frauen*, dass einer der Hintergründe für die Entstehung der Organisationen (O1, O5) darin bestand, dass sie gegen einige der Probleme vorgehen wollten, die speziell Migrantinnen* betreffen:

"1983 in Frankfurt, damals gegründet auf Grund (...). Das war damals von thailändische und deutsche Frauen gemeinsam. Damals gegen Sextourismus, Sextourismus ja und Frauenhandel ja, quasi dann haben die bemerkt, dass viele deutsche Männer gehen ins Ausland und die Frauen mitbringen und die Frauen dann zwingen in der Prostitution und dann auch die Gesetze sind und nicht unterstützend für diese Frauen" (FA, Abs. 41)

Frau* E betonte auch, dass die Organisation 5 aus der Absicht heraus gegründet wurde, ähnliche Probleme wie O1 anzugehen: "Weißt du, weil genau wegen dieses Thema Frauenhandel, Tourismus, Sexual, damals, als die [O5] gegründet habe, dann war hinter dieser Frage hat vieles sich versteckt" (FE, Abs. 148).

Wie bereits erwähnt, liegt einer der Gründe zudem darin, dass Frauen* in bestehenden Organisationen nicht die Angebote finden, die sie als Migrantinnen* mit unterschiedlichen Wünschen und Eigenschaften wünschen. Zum Beispiel erwähnt Frau* I:

"Entdeckung der Nische, dass es kein spezifisches qualitatives Angebot für spanischsprachige Frauen, Mütter, Berufstätige gab. Mit anderen Worten: Bei meinen Recherchen habe ich festgestellt, dass die verfügbaren Vorschläge häufig ein Bild von Migrantinnen oder von Menschen, die unter geschlechtsspezifischer Gewalt leiden, oder von Menschen, die sich in einer prekären Situation befinden, oder von Frauen, die folkloristische kulturelle Aktivitäten ausüben, verstärken. Aber die Frage des Arbeitseinsatzes, des Gesetzes, der Veränderung der Strukturen mit dem sozialen Kapital, das wir hatten, da war nichts, da war nichts" (FI, Abs. 46, eigene Übersetzung)

In diesem Sinne sind auch mehrere Punkte in der Abbildung 1 von Bedeutung: z.B. themenspezifische Vernetzung von Migrantinnen* mit ähnlichen Interessenlagen und Selbstständigkeit gegenüber Männern* der gemischten FMO. Die beiden Frauen von der Organisation 9, die sich noch im Aufbau befindet, geben an, dass sie schon einmal mit einer Gruppe von Männern* zusammen-

gearbeitet haben, dass die Erfahrungen aber nicht optimal waren und dass es mehrere spezifische Bedürfnisse von Frauen* gibt, die sich von denen der Männer* unterscheiden:

"FN: (...) Und ich glaube, wenn die Frauen zusammenarbeiten, das macht besser.

(...)

FM: Ich finde [...] die Hauptgrund. Wir haben schon einen Erfahrung mit der sudanesischen Männer zu arbeiten. Ja, aber ja, wir finden das etwas schwierig. Glaube, wir haben eigene Probleme" (FM, FN, Abs. 68-71)

Es wurde auch erwähnt, dass es wichtig sei, nicht nur Migrantinnen* in Deutschland zu helfen, sondern auch die Situation in den Herkunftsländern zu unterstützen. So berichtet Frau* D über die Gründung von Organisation 4, dass sie begonnen hat, sich an politischen Netzwerken in Europa zu Themen ihres Heimatlandes Brasilien zu beteiligen. Insbesondere Fragen im Zusammenhang mit einem indigenen Volk namens Guarani-Kaiowá. Sie sagt: "Und ich habe mir gesagt, na ja, Deutschland hat ja genug Struktur, um in dieser katastrophalen Situation, in der die Indigenen leben, helfen zu können, und da ist die Idee entstanden, einen Verein zu gründen." (FD, Abs. 6, eigene Übersetzung). Zu diesem Thema erwähnt FM, dass sich nach einer Demonstration im Sudan im Jahr 2018 viele Frauen* beteiligt haben, indem sie zum Beispiel Geld für die Menschen in ihrem Land gesammelt haben. Sie sagt, dass sich die Frauen* danach in einer WhatsApp-Gruppe organisierten, um den Verein zu gründen (FM Abs. 57).

Außerdem nennen zwei der Frauen* (FE, G) verschiedene Aspekte, die einen der in Abbildung 1 (Anlass der Gründung für FMO) genannten Gründe, nämlich die politische Vertretung der Interessen von Migrantinnen*, bestätigen. So erwähnt FE, dass die Organisation O5 mit der Philosophie gegründet wurde, Migrantinnen* an der Politik in Deutschland teilhaben zu lassen: "Die Leute fragen: [FE] aber warum bist du in der Politik? Dann frage ich warum bist du nicht? Weil dort wird es über uns bestimmt. Alle Gesetz [...]. Und wir? Sind nur entweder Opfer oder Objekt" (FE, Abs. 72). Wichtig ist auch die Sensibilisierung für die Rolle der Migrantinnen* und ihr Image. Einige der Frauen* in Gruppe (G) erwähnten, dass viele von ihnen Musliminnen* sind, dass sie zwar ein bisschen anders sind, aber doch gleich wie alle anderen Frauen*. Sie sagen auch, dass sie verschiedene Sachen machen und zur Gesellschaft beitragen können (G, Abs. 49,52).

Ergänzend dazu gibt es 2 interessante Aspekte, die in den Interviews angesprochen wurden und die erwähnt werden können. In einigen Organisationen (O1, O4, O5, O6, O8) gab es zu Beginn der Strukturierung der Gruppe deutsche Bürgerinnen*, in einigen Fällen

wie in O6 (Frau* H) sind sie in der Struktur geblieben, in anderen wie O1 haben sie die Organisation im Laufe der Zeit verlassen: "Quasi Aufbau des Büros haben wir gemeinsam gemacht. Vier, vier Frauen und eine diese Mitgründerin ist nach einem Jahr gegangen. Es war eine weiße deutsche Frau ist gegangen. Und danach(...) Dann haben wir dann hauptsächlich Migrantinnen und geflüchtete Frauen, die das weiter aufgebaut haben" (FA, Abs.43).

Ein weiterer genannter Punkt ist, dass viele der Organisationen, bevor sie strukturiert wurden, kleine Gruppen von Frauen* waren, die sich getroffen haben, um verschiedene Themen oder Probleme zu diskutieren oder zu behandeln (FB, Abs.40; FH, Abs. 12; FF, Abs.22; FC; Abs.38). Zum Beispiel erzählt Frau* B von dem Beginn der Organisation 2: "Und wir haben internationale Frauen Kaffee gehabt. Da sind die Schüler von dem Sprachkursen auch einmal in der Woche zu mir gekommen, wo ich dann Kuchen gebacken habe, mitgenommen habe, Kekse und so weiter" (FB, Abs. 40). Und in ähnlicher Weise erwähnt Frau* F den Prozess der Gründung von Organisation 4: "Die Mitglieder haben sich privat getroffen und erst seit 1998 existieren wir als Verein vorher waren nur, informelles Treffen" (FF, Abs. 22).

2.2.2. Unterstützung und Herausforderungen im Gründungsprozess

Die Unterstützung und die Herausforderungen, mit denen die Frauen* bei der Gründung der Organisationen konfrontiert waren, sind ebenfalls ein wichtiges Thema in dieser Analyse. Zunächst berichteten die meisten Frauen* in den Interviews, dass sie während des Prozesses der Gründung der FMO keine finanzielle Unterstützung erhalten hatten (O2, O6, O4, O7, O1, O5). Zum Beispiel haben Frau* B und Frau* D auf die Frage „Mit welchen finanziellen Mitteln wird die Organisation gegründet?“ geantwortet, dass sie den Prozess mit ihrem eigenen Geld begonnen haben oder dass sie keine finanzielle Unterstützung hatten (FB, Abs. 54-60; FD, Abs. 37-44). In einigen Fällen wird jedoch auch erwähnt, dass es eine gewisse Unterstützung durch einige Personen oder Organisationen gab, vor allem technische Unterstützung oder physische Räumlichkeiten für die Durchführung der Treffen (O4, O1, O7, O5, O10). Zum Beispiel erwähnt Frau* A, dass sie am Anfang Unterstützung von der Kirche bekommen habe. Frau* D sagt, dass die Landesregierung Hessen sie auch unterstützt habe, um die Treffen abhalten zu können, und in Anlehnung daran sagt Frau I*, dass sie durch ihre eigenen Kontakte Unterstützung von einer Organisation bekommen habe, um Babysitting und etwas Essen für die Treffen bezahlen zu können (FA, Abs. 47; FD, Abs. 44; FI, Abs. 164).

Zu den beiden Organisationen (O9 und O10), die sich im Aufbau befinden, ist zu sagen, dass beide derzeit unterstützt werden. FM und FN erwähnen, dass sie Hilfe von Verbänden und Wohlfahrts-

organisationen wie Diakonie und Caritas erhalten haben (FM, Abs. 47).

Im Fall von O10 wird die Gruppe der Frauen* in diesem Prozess von der Katholischen Landvolkhochschule (KLVHS) Oesede und der Expertin 3, Dua Zeitun, unterstützt. Dies geschieht in Form von technischer Unterstützung bei der Gründung der FMO.

Bezüglich der Anzahl der Fördermöglichkeiten, die in Deutschland für die Gründung von MO und FMO bestehen, beantwortet die Expertin 2, Dr. Barbara Peron, die folgende Frage: "was halten Sie von der Anzahl der unterstützenden Finanzierungsmöglichkeiten für Migrantinnen*organisationen im Rahmen des Gründungsprozesses? Gibt es genügend Fördermöglichkeiten?":

"Nein, viel zu wenig. Vor allem man geht davon aus, dass alles ehrenamtlich gemacht werden sollte. Das ist natürlich pure Phantasie, weil es ist für manche sehr schwierig, einen Beruf oder einen Job auszuüben. Neben der Ehrenamtlichen Tätigkeiten. Das gilt im Allgemeinen natürlich auch für Deutschen, aber noch mehr für Migrantinnen, die normalerweise weniger verdienen und deshalb unter Umständen mehrere Tätigkeiten auch ausüben müssen, um überhaupt über die Runden zu kommen" (E2, Abs. 16)

Wichtig ist auch, auf einige der Herausforderungen hinzuweisen, mit denen die FMO bei der Gründung konfrontiert waren. FB und FD erwähnten, dass eine der größten Herausforderungen darin bestand, die deutschen Arbeitsstrukturen und -regeln zu verstehen. Zudem bestanden Hindernisse hinsichtlich des Zugangs zu Ressourcen, da nicht alles durch ehrenamtliche Arbeit erreicht werden kann (FB, Abs. 102; FD, Abs. 48). Diesbezüglich sagt Frau B. zum Beispiel:

"Okay, gut. Also Herausforderung war, dass wir die Wege nicht kannten (...). Und wo soll ich es Geld holen? Das wusste ich nicht. Da sie Sachen bei wo man sagt: Ja, wo soll ich hin? Wem soll ich anfragen? Und da musste man wirklich Leute haben, die professionell diese Wege gegangen sind. Viele Informationen, viele Gesetze auch wusste ich nicht" (FB, Abs. 102)

Im Zusammenhang mit dem Thema des Informationsmangels erwähnten einige Frauen* (FI und FE) auch, dass sie anfangs Angst hatten oder zögerlich waren, was die Rolle von Migrantinnen* in Deutschland bei der Gründung einer Organisation angeht. Zum Beispiel erwähnt FI: "Wir hatten auch Angst davor, die Verantwortung für die Unterzeichnung von Projekten zu tragen und dabei mit dem Gesetz in Konflikt zu kommen. Deshalb wollten viele etwas einfacheres" (FI, Abs. 204, eigene Übersetzung).

Bemerkenswert ist jedoch, dass die beiden Frauen* von Organisation 6 auf die gleiche Frage antworteten, dass sie keine

größeren Probleme bei der Gründung der O6 hatten. Frau* H sagte: "Also eigentlich einfach. Eigentlich habe ich das Gefühl, am Anfang flogen die Türen auf" (FH, Abs. 30). Dabei ist zu berücksichtigen, dass Frau* H ursprünglich aus Deutschland kommt (siehe Tabelle 1), so dass ihre Kenntnisse der Strukturen in ihrem Land möglicherweise dazu beigetragen haben, dass es in diesem Punkt keine größeren Schwierigkeiten gab.

2.2.3. Gender, Migration und Vereinsgründung

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der von den Interviewpartnerinnen* angesprochen wurde und mit dem Prozess der Gründung von FMO zusammenhängt, ist das Verhältnis von Gender, Migration und Vereinsgründung. Viele der Befragten (FA, FD, FE, FI, FM) erwähnen die spezifischen Schwierigkeiten, mit denen Frauen* und insbesondere Migrantinnen* bei der Gründung und Mitwirkung in einer Organisation konfrontiert sind.

In diesem Sinne betont FE, dass Zeit und die Möglichkeit, sich zu engagieren, auch als Privileg angesehen werden können:

"Sie wohnt hier in Freiburg, und sie musste jeden Tag eine Stunde mit dem Zug nach Karlsruhe zu fahren, wegen Arbeit. Sie kam um 18 Uhr, war kaputt. Hat Haus, Familie und so weiter. Ja, das heißt, diese Privilegien. So hier engagiert zu sein oder Zeit zu haben. Das ist nicht so einfach auch für Mensch, die aus verschiedenen Ecken der Welt kommen. Und das deshalb müssen wir ein bisschen (...) Geduld haben. Ja, weil die sind die andere Situation." (FE, Abs. 290)

Auf die Frage, ob die Tatsache, dass sie eine Frau* ist, ihre Teilnahme an der O9 erschwert, antwortete FM, dass sie aufgrund ihrer häuslichen Tätigkeiten und der Betreuung ihrer Kinder nur sehr wenig Zeit für die Organisation habe:

"Ja, glaube ich. Ja (...) Das ist bei mir ja. Ich muss einen Kurs besuchen und ja, ich ja trotzdem. Ich muss meine Kinder kümmern oder Sorgen. Ja und ich habe immer Probleme mit Zeit. So pünktlich sein. Ich muss jeden Tag (...) Alle Dinge hier (...) Die Kleidung tragen und so Essen machen und so. Eigentlich. Eine eigene Zeit zu lernen und so ich finde das ist sehr sehr sehr schwierig" (FM, Abs. 83)

Diese den Frauen* zugewiesene Gender-Rolle, die sie mit Pflege- und Reproduktionsarbeit in Verbindung bringt, ist ein soziales Konstrukt, das bis heute anhält. Gender kann somit als eine Kategorie der Ungleichheit verstanden werden, die zu Diskriminierung führt (Pisticelli, 2009, pp. 142-144). Dies ist der Fall, wenn die Befragten berichten, dass ihre Beteiligung an der Organisation durch die Tatsache behindert wird, dass sie Frauen* sind.

Zusätzlich zu Zeitmangel und Arbeitsüberlastung erwähnt FD, dass sie sich in ihrem Heimatland verurteilt fühlte, weil sie von

vielen Personen zu hören bekam, dass sie sich lieber um ihre Kinder kümmern sollte, anstatt zu versuchen, anderen zu helfen (FD, Abs. 30, eigene Übersetzung). Frau* D bemerkt jedoch, dass sie dieses Vorurteil nur in ihrem Heimatland Brasilien spürt, nicht aber in Deutschland. Dies ist auch ein Hinweis auf einen kulturellen Faktor, der es Frauen* erschweren oder erleichtern kann, sich in Organisationen zu engagieren (FD, Abs. 30, eigene Übersetzung).

Ein weiterer wichtiger Aspekt in Bezug auf die Beteiligung von Frauen* in Organisationen wurde durch FI angesprochen. Sie sagte, dass sie die Hypothese aufstelle, dass Frauen* die nicht in der Politik aktiv sind und daher weniger Erfahrung mit Macht haben, Angst vor der Struktur eines Vereins haben können:

"Ich habe eine Hypothese, und zwar, dass vor allem ich, die ich auch aus dem politischen Bereich komme, den Eindruck habe, dass viele Frauen, die nicht in der Politik aktiv sind, keine Erfahrungen mit Macht gemacht haben. Und dann, wenn es um die Möglichkeit geht, eine Struktur, einen Verein, zu schaffen, bei dem man sich die Funktionen, den Protagonismus und so weiter und so fort teilen muss, und so weiter und so fort. Es gibt Menschen, die daran gewöhnt sind, die immer strahlen, aber in anderen Zusammenhängen kann es sie schockieren und diese Verwirrung beginnt." (FI, Abs. 222, eigene Übersetzung)

Interessant ist auch, dass die Schwierigkeiten bei der Gründung einer Organisation nicht nur darauf beschränkt wurden, eine Frau* zu sein, sondern auch darauf, eine Frau* und eine Migrantin* zu sein (FA Abs. 54; FD Abs. 102; FE Abs. 180, 290; FI Abs. 222, 226).

Hier ist es wichtig, das Konzept der Intersektionalität zu erwähnen. Dieses besagt, dass die Kategorie Gender mit anderen sozialen Ungleichheiten wie Nationalität und ethnische Herkunft interagiert (Crenshaw, 2002, p. 173). Diese Wechselwirkung bedeutet, dass Frauen* sehr unterschiedliche Diskriminierungserfahrungen haben und dass die Erfahrungen einer Migrantin* sich von der einer deutschen Frau* stark unterscheiden können.

In diesem Sinne wurden Gender und Migration als wichtige Faktoren in der Erfahrung der Gründung einer FMO beschrieben:

"Ja, ich habe mir auch darüber überlegt. Ja, natürlich. Also insbesondere wenn Frauen verheiratet sind, dann gibt es natürlich die Herausforderung von der Familie. Manchmal macht der Mann ein bisschen Druck auf. Also, so viel Zeit für den Verein oder so... Das hatte ich nicht, obwohl ich verheiratet war, aber das ist schon ein bisschen anders. Aber diese Schwierigkeit als Migrantinnen finde ich noch schwieriger. Nicht nur wegen der Sprache, aber auch, also manchmal denkt man: Okay, ihr seid Migrantinnen, ja schafft ihr nicht so viel. Das war so die Gedanken oder (...) eine Art das man

so sagt: ja, ihr könnt nicht besser sein, also in dieser Richtung." (FD Abs. 102)

Dieses beschriebene Gefühl, in Frage gestellt und diskreditiert zu werden, weil sie eine Frau* und eine Migrantin* ist, wurde auch durch Frau*A geäußert: "deine Kompetenzen wird überall in Frage gestellt. Weil du eine Frau bist und eine Migrantin bist und Deutsch mit Fehler spricht und andere Aussehen" (FA, Abs. 54).

2.2.4. Empowerment und Integration durch die Gründung

Es ist von Bedeutung, dass der Prozess der Gründung einer Organisation die Stärkung der Migrantinnen* erfordert, damit sie Selbstbewusstsein haben, sich zu organisieren und an der deutschen Gesellschaft teilzuhaben, was vor allem durch die Expertin 3, Dua Zeitun, vermittelt wurde (E3, Abs. 28, 32, 36). Sie weist darauf hin, dass das Empowerment von Migrantinnen* unmittelbar mit der Möglichkeit der Integration und der Teilhabe an der Gesellschaft verbunden ist:

"Und ja, Empowerment heißt, dass sie gestärkt wird. Nicht nur so bestimmte Themenbereiche, sondern gestärkt wird. Als Person, als Frau, als Menschen in diesem Land. Und durch diese Stärke, diese Unterstützung kann sie sich dann integrieren, indem sie dann einfach sich auch von kulturellen Zwängen löst, die ihr vielleicht vorher so vorgegeben wurden oder (...) gezwungen worden sind und löst sich damit und kann sich dann auch hier integrieren. Das heißt als eigenständige, selbstständige, unabhängige Frau dann einbringen in diesem Land. Teilhabe am gesellschaftlichen Engagement ohne diese Hierarchie, die sie vielleicht kulturell so gekannt hat, aus ihrer Heimat oder aus ihrem Umfeld, wo sie gelebt hat und sozialisiert war." (E3, Abs. 36)

In Bezug auf das Empowerment von Migrantinnen* und die Gründung von Organisationen wies Dua Zeitun, darauf hin, dass bereits der Prozess der Gründung und des Engagements in einer Organisation das Potenzial hat, Migrantinnen* zu stärken und zu integrieren. In diesem Sinne werden Frauen, die sich für die Stärkung anderer Frauen* in ihren Gemeinschaften engagieren, auch in diesem Prozess gestärkt:

"Für die Neuzuwanderer ist es natürlich noch mal erst mal, die suchen Unterstützung, stärken sich und wollen dann aber auch etwas gerne selber geben. Denn wenn ich selber etwas gebe und selber auch etwas tue, werde ich dann auch selber gestärkt und ich stärke mich dann selber ohne es zu merken. Das heißt, ich dadurch erst mal mach ich, mache ich mich sichtbar. Und das soll ja auch so sein, diese Migrantinnenorganisationen soll ja auch so, dass die Frauen in ihren Gemeinden, in den Städten, wo sie leben, aktiv werden und jetzt nicht irgendwie so, Wir sind für alles da. Sondern

nein, wir wollen uns konkret in unserem Gebiet und da sind es auch oft Frauen, die vielleicht das nicht hinbekommen, die Kontakte zu knüpfen.“ (E3, Abs. 28)

Die Expertin fügt hinzu, dass sich Migrantinnen durch die Teilnahme an einer MO in der deutschen Gesellschaft selbstbewusst und wertvoll fühlen können:*

„Und durch eine Migrantinnenorganisationen fängt dann an, diese offizielle Schiene zu laufen, die merken, ich werde jetzt ernster genommen. Ich habe jetzt eine Funktion, (...) die ernstgenommen wird oder vielleicht ernster genommen wird als bisher, als wenn ich eine Person XY bin. Jetzt bin ich XY, im Namen der Organisation so und so und so. Und das ist natürlich dann noch mal für sie noch mal attraktiv und natürlich, die auch aktiv diese Migrantinnenorganisationen auch gestalten wollen.“ (E3, Abs. 28)

Dies wurde auch von den Gründerinnen* erzählt, wie zum Beispiel in der Rede von Frau*: „Ich bin ein Beispiel für Integration ohne Sprache. Alles, was ich getan habe, angefangen bei der Vernetzung von Frauen, der Gründung eines Vereins, der Entwicklung von Projekten und deren Finanzierung“ (FI, Abs. 62, eigene Übersetzung). FI stellt daher ihre Erfahrungen mit der Vernetzung mit anderen Frauen* sowie mit der Gründung und Arbeit an der FMO in den Mittelpunkt ihres Integrations- und Empowermentprozesses.

3. Fazit

Die Motive für die Gründung einer FMO sind vielfältig. Das Motto „anderen Frauen* helfen“ oder „anderen Frauen* Mut machen“, insbesondere anderen Migrantinnen*, ist ein grundlegender Aspekt. Es zeigt sich jedoch, dass diese Ziele auf vielfältige Weise verwirklicht werden, z.B. durch Beratung, Vernetzung, politische Bildung für Migrantinnen* und Frauen*rechtsprojekte.

Außerdem konnte die Absicht beobachtet werden, durch die Gründung von FMO einen transnationalen Raum zu schaffen, um Brücken zwischen Deutschland und anderen Ländern zu bauen, entweder durch die Stärkung von Migrant*innengemeinschaften in

Deutschland oder durch Partnerschaften und Projekte zur Unterstützung der Menschen in anderen Ländern.

Projekte, die sich mit den spezifischen Bedürfnissen von Migrantinnen* befassen, fehlen sowohl in gemischten Migrant*innen- als auch in Nicht-Migrant*innennorganisationen. Daher wird ein stärkerer Repräsentations- und Führungsgedanke in den Projekten angestrebt, und zwar im Sinne der Entwicklung von Projekten „von Migrantinnen* für Migrantinnen*“. Es ist auch wichtig, dass die untersuchten FMO repräsentative Strukturen aufwiesen. Dies drückte sich dadurch aus, dass die meisten Personen in Führungspositionen sowie die meisten Mitarbeiter*innen selbst Migrantinnen* sind.

Die Gründung von FMO wurde als etwas genannt, das sich positiv auf die Integration der Gründerinnen* auswirkt, da sie durch diesen Prozess Kompetenzen erlangen, neue Kontakte knüpfen und Verantwortung übernehmen, wodurch sich diese Frauen* als wichtige Akteur*innen in der deutschen Gesellschaft erkennen. Es ist daher richtig, dass die Gründung von Organisationen zum „Empowerment“ bzw. zur Stärkung der beteiligten Migrantinnen* beiträgt.

Frauen* besetzen in der Regel weniger Machtpositionen innerhalb der sozialen Konstruktion von Gender-Rollen, insbesondere in der Politik. Dies bedeutet, dass Frauen* mit verschiedenen Arten von Diskriminierung konfrontiert sind, die ihre politische und soziale Teilhabe bei einer FMO erschweren können. Diese Tatsache gepaart mit den Schwierigkeiten, mit denen diese Frauen* auch als Migrantinnen* konfrontiert sind, können den Prozess der Gründung und Arbeit in einem FMO einschüchternd erscheinen lassen.

Es ist von Bedeutung, zu betonen, dass allein die Stärkung von Frauen* in ihrem persönlichen Umfeld nicht ausreicht, um die Landschaft des Dritten Sektors in Deutschland vielfältiger zu gestalten und die Gründung von FMO sowie die Integration von Migrantinnen* zu fördern. Die Integration sollte als ein zweiseitiger Prozess betrachtet werden, der nicht nur die Beteiligung der Migrant*innen, sondern auch den Aufbau einer Gesellschaft umfasst, die kulturelle Vielfalt begrüßt und fördert. Dazu gehört im untersuchten Kontext die Förderung einer stärkeren Unterstützung von Migrantinnen*, die sich selbst organisieren wollen sowie eine interkulturelle Öffnung aller Institutionen der deutschen Gesellschaft.

*Schließlich ist eine der wichtigsten Erkenntnisse aus der Forschung die Tatsache, dass Migrant*innen über einen Reichtum an Erfahrungen, Wissen und Ideen verfügen, die für die Gesellschaft von enormer Bedeutung sein können.*

Migrant*innen sollten nicht nur als eine Zielgruppe von Nonprofit-Organisationen betrachtet werden, sondern als wesentliche Akteur*innen im deutschen dritten Sektor bei der Entwicklung von Organisationen, Programmen, Projekten und der Bereitstellung von Dienstleistungen für alle Menschen in der Gesellschaft. Dementsprechend sollte die Vielfalt als das betrachtet werden, was sie ist: eine Chance für Entwicklung und Verbesserung.

Kimberly Vindas Rojas hat an der Universidad Nacional de Costa Rica Internationale Beziehungen mit dem Schwerpunkt Internationale Entwicklungszusammenarbeit studiert. Sie war Stipendiatin des Helmut-Schmidt-Programms (Public Policy and Good Governance, PPGG) und hat einen Master-Abschluss in Management in Nonprofit-Organisationen (M.A.) von der Hochschule Osnabrück. Sie interessiert sich für und arbeitet mit Themen wie Migration, Vielfalt, Gender und Menschenrechte.

Fernanda Costa M. Nunes hat an der Universität von São Paulo (USP) Jura studiert. Sie war Stipendiatin des Helmut-Schmidt-Programms (Public Policy and Good Governance, PPGG) und hat einen Master-Abschluss in Management in Nonprofit-Organisationen (M.A.) von der Hochschule Osnabrück. Sie interessiert sich für und arbeitet mit Themen wie Migration, Vielfalt, Gender und Menschenrechte.

- Brettell, C. (2016). *Gender and migration*. Cambridge, UK ; Malden, MA, USA: Polity Press.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). (2010). *Forschungsstudie Migrantinnenorganisationen in Deutschland*. Abschlussbericht.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). (2014). *Migrantinnenorganisationen in Deutschland*. Abschlussbericht (Kurzfassung).
- Crepaz, K., & Elsen, S. (2020). Empowerment of female migrants through self-organized network structures in Bavaria. A best-practice model for South Tyrol? *soziales_kapital*, 23, 35–49. Retrieved from <https://soziales-kapital.at/index.php/sozialeskapital/article/view/660>
- Crenshaw, K. (Ed.). (1995). *Critical race theory: the key writings that formed the movement*. New York: New Press.
- Crenshaw, K. (2002). Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. *Revista Estudos Feministas*, 10(1), 171–188. <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2002000100011>
- DaMigra e. V. (Ed.). (2020). "Wir müssen aufhören zu wollen, dass die sagen, ihr dürft." politische Teilhabe von Migrantinnen*selbstorganisationen mit Fokus auf ihre Lobby- und Gremienarbeit.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Berlin Heidelberg: Springer.
- Duscha, A. (2019). *Selbsthilfe von Migrantinnen in transnationalen Räumen: eine brasilianische Migrantinnenorganisation in Deutschland*. Wiesbaden: Springer VS.
- Flick, U., Kardorff, E. von, & Steinke, I. (Eds.). (2017). *Qualitative Forschung: ein Handbuch* (12. Auflage, Originalausgabe). Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Forschungsbereich beim Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR-Forschungsbereich). (2019). *Anerkannte Partner – unbekanntes Größe? Migrantinnenorganisationen in der deutschen Einwanderungsgesellschaft*. Retrieved from https://www.svr-migration.de/publikationen/migrantinnenorganisationen_entwicklung_trends/
- Geisen, T. (2010). Vergesellschaftung statt Integration. Zur Kritik des Integrations-Paradigmas. In P. Mecheril, İ. Dirim, M. Gomolla, S. Hornberg, & K. Stojanov (Eds.), *Spannungsverhältnisse: Assimilationsdiskurse und interkulturell-pädagogische Forschung* (pp. 13–21). Münster München Berlin: Waxmann.
- Güngör, K. (2013). *Inklusion statt Integration? partizipation.at*. Retrieved from https://www.partizipation.at/fileadmin/media_data/Downloads/themen/inklusion-integration_guengoer.pdf
- Gonzalez, M. C., & Delgado de Smith, Y. (2015). Género y Migración: desandando caminos. *Ex Aequo - Revista Da Associação Portuguesa de Estudos Sobre as Mulheres, ex aequo*, n.o 31, 143–157. <https://doi.org/https://doi.org/10.22355/exaequo.2015.31.00>
- Heckmann, F. (2015). *Integration von Migranten: Einwanderung und neue Nationenbildung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Helfferrich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (2. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hill Collins, P., & Bilge, S. (2020). *Intersectionality* (Second edition). Cambridge, UK ; Medford, MA: Polity Press.
- Hunger, U., & Rother, S. (2021). *Internationale Migrationspolitik*. Stuttgart: UVK Verlag.

- International Women* Space (Ed.). (2019). "Als ich nach Deutschland kam": Gespräche über Vertragsarbeit, Gastarbeit, Flucht, Rassismus und feministische Kämpfe: eine Veröffentlichung der Rosa-Luxemburg-Stiftung (1. Auflage). Münster: Unrast.
- IOM. (2019). *Glossary on Migration*. International Organization for Migration (IOM). Retrieved from https://publications.iom.int/system/files/pdf/iml_34_glossary.pdf
- Kocaman, I., Latorre, P., & Zitzelsberger, O. (2010). Selbstorganisationen von Migrantinnen. Potentiale einer emanzipatorischen Erwachsenenbildung in der Einwanderungsgesellschaft. In L. Lassnigg (Ed.), *Zielgruppen in der Erwachsenenbildung: Objekte der Begierde?* Norderstedt: Books on Demand.
- Kyrieri, K.-M., & Brassler, C. (2012). From Object to Actor? Building Partnerships with Migrant Organisations: The Case of Germany - ProQuest. *Journal of Identity and Migration Studies*, 6(1), 64–87. Retrieved from <https://www.proquest.com/openview/e11edf8d8ba163d9bb88a0a287f63f70/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2030068>
- Lutz, H., & Amelina, A. (2018). *Gender and migration: transnational and intersectional prospects*. London ; New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Auflage). Beltz Verlag.
- Moya, J. C. (2005). Immigrants and Associations: A Global and Historical Perspective. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 31(5), 833–864. <https://doi.org/10.1080/13691830500178147>
- Pisticelli, A. (2009). Gênero : a história de um conceito. In *Diferenças, igualdade* (pp. 116–149). São Paulo: Berleandis & Vertecchia. Retrieved from <https://ria.ufrn.br/123456789/1524>
- Priemer, J., Krimmer, H., & Labigne, A. (2017). *ZiviZ-Survey 2017: Vielfalt verstehen. Zusammenhalt stärken*. Retrieved from <https://www.ziviz.info/ziviz-survey-2017>
- Pries, L. (2015). Teilhabe in der Migrationsgesellschaft: Zwischen Assimilation und Abschaffung des Integrationsbegriffs. In L. L. Lemmer & J. Oltmer (Eds.), *Exil in der Bundesrepublik Deutschland: Bedingungen und Herausforderungen für Künstlerinnen und Künstler* (pp. 7–35). Osnabrück: Institut für Migrationsforschung und Interkulturelle Studien (IMIS), Universität Osnabrück. Retrieved from https://www.imis.uni-osnabrueck.de/fileadmin/4_Publikationen/PDFs/imis47.pdf
- Serio, A. (2018). *Fact Sheet Begriffsklärung Integration und Inklusion*. Deutscher Caritasverband e.V. Retrieved from https://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/microsites/fluechtlingshilfe/Caritas_Factsheet_Begriffsklaerung_Integration_Inklusion.pdf
- Schrover, M., & Vermeulen, F. (2005). Immigrant Organisations. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 31(5), 823–832. <https://doi.org/10.1080/13691830500177792>
- Schwenken, H. (2010). Migrantinnenorganisationen: Zur Selbstorganisation von Migrantinnen. In R. Becker, B. Kortendiek, & B. Budrich (Eds.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie* (2., erw. und aktualisierte Aufl.). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Tank, G., & El, M. (2017). *Partizipation gestalten: Umdenken bei der Förderung für Migrant*innenselbstorganisationen und Neue Deutsche Organisationen*. neue deutsche organisationen. Retrieved from https://neuedeutsche.org/fileadmin/user_upload/Publikationen/RZ_NDO_Policy_Brief_Partizipation_1_08.pdf \h
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). (2020). *International migration 2020: highlights*.
- Weiss, K. (2013). Migrantinnenorganisationen und Staat. Anerkennung, Zusammenarbeit, Förderung. In G. Schultze (Ed.), *Migrantinnenorganisationen: Engagement, Transnationalität und Integration*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik.

Zitzelsberger, O., Latorre, P., & Kocaman, I. (2010). Migrantinnen mischen mit! Migrantinnenorganisationen in Deutschland. Retrieved June 16, 2021, from Heinrich-Böll-Stiftung website: <https://heimatkunde.boell.de/de/2011/03/01/migrantinnen-mischen-mit-migrantinnen-organisationen-deutschland>



GOOD LEADERSHIP PRACTICES OF NGOS MANAGERS THROUGHOUT THE COVID-19 PANDEMIC IN COLOMBIA

by Mayra Martin Espinosa

Abstract:

This article addresses the leadership role that managers of Non-Governmental Organizations (NGOs) in Colombia played during the Covid-19 pandemic. The pandemic broke out in March, 2020 bringing about disruptions to all sectors of society, including the work of NGOs. Executive managers and coordinators had to respond immediately to this crisis adjusting their leadership style to the social distancing and mobility restrictions implemented to mitigate the pandemic. This paper presents a collection of good leadership practices exercised by NGO managers throughout the Covid-19 crisis. They were identified from empirical data collected during a qualitative online field research conducted in 2020 and 2021 as part of the author's doctoral studies (2019-present). These practices are classified according to the classical dual approach of leadership styles that differentiates between orientation towards employees or tasks. According to the results, there is a predominance of practices falling into the leadership style orientated towards employees compared to towards tasks. This might respond to the particular circumstances of a global pandemic in which people welfare was prioritized or the high human orientation of NGOs and other non-profit organizations (NPOs). This article argues, however, that the predominance might be related to the leadership dilemma that executives of these organizations face in everyday work and it might be reinforced during crises. There is no unilateral resolution in how to resolve this dilemma. Literature points towards a balanced leadership style. This article suggests that relevant practices might be found and adopted from NPOs with a more economic oriented approach or from the for-profit sector.

Zusammenfassung:

Dieser Artikel befasst sich mit der Führungsrolle, die Führungskräfte von NGOs in Kolumbien während der Covid-19-Pandemie gespielt haben. Die Pandemie brach im März 2020 aus und führte zur Disruption aller Bereiche der Gesellschaft, auch in der Arbeit von NGOs. Führungskräfte und Koordinatoren mussten sofort auf diese Krise reagieren und ihren Führungsstil an „social distancing“ und die Mobilitätsbeschränkungen anpassen, die zur Eindämmung der Pandemie eingeführt wurden. In diesem Beitrag wird eine Sammlung guter Führungspraktiken vorgestellt, die von NGO-Führungskräften während der Covid-19-Krise angewandt wurden. Sie wurden aus empirischen Daten gewonnen, die während einer qualitativen Online-Feldforschung gesammelt wurden, die 2020 und 2021 im Rahmen des Promotionsstudiums der Autorin (2019-heute) durchgeführt wurde. Diese Praktiken werden nach dem klassischen dualen Ansatz der Führungsstile zugeordnet, der zwischen einer Mitarbeiter- und einer Aufgabenorientierung unterscheidet. Laut der Ergebnisse überwiegen die Praktiken, die dem mitarbeiterorientierten Führungsstil zuzuordnen sind, gegenüber den aufgabenorientierten Praktiken. Dies könnte auf die besonderen Umstände einer globalen Pandemie zurückzuführen sein, bei der das Wohlergehen der Menschen im Vordergrund stand, oder auf die hohe Menschenorientierung von NGOs und anderen gemeinnützigen Organisationen (NPOs). In diesem Artikel wird jedoch argumentiert, dass das Übergewicht mit dem Führungsdilemma zusammenhängen könnte, mit dem die Führungskräfte dieser Organisationen in ihrer täglichen Arbeit konfrontiert sind, und dass es sich in Krisenzeiten noch verstärken könnte. Es gibt keine einseitige Lösung, wie dieses Dilemma zu lösen ist. Die Literatur weist auf einen ausgewogenen Führungsstil hin. In diesem Artikel wird vorgeschlagen, dass einschlägige Praktiken von NPOs mit einem eher wirtschaftlich orientierten Ansatz oder vom gewinnorientierten Sektor übernommen werden könnten.

Key words: NGOs managers, leadership style, good practices, Covid-19, crisis, leadership dilemma

Introduction

In 2020 the global disruption caused by Covid-19 shook all layers of society. Literature refers to Covid-19 as a crisis that disrupted notably societies, organizations and individuals (Gkeredakis et al., 2021; Sevelius et al., 2020; Shi et al., 2020). In the case of the NGO sector, even though it is well documented that it plays a key role in facing any kind of crisis (e.g. Hillig & Connell, 2018; Meyer & Simsa, 2018; Prasad et al., 2018), this time NGOs and other non-profit organizations were "struggling with how to help their communities while also trying to endure the crisis themselves" (IndependentSector, 2020). From administrative and financial burdens to internal communication and technological barriers to reach their target populations, the NGO sector was particularly affected by the COVID-19 pandemic.

Exercising leadership in crises seems to be common sense, and studies in the non- and for-profit fields support this (e.g. Beilstein et al., 2021; McEntire, 2005; Simsa & Patak, 2008). In this regard, executive managers and coordinators of non-governmental organizations (NGOs) were at the forefront of the uncertainty that the COVID-19 pandemic crisis meant for their organizations, in particular at its initial stage. Despite the challenges, they continued exercising their leadership and management functions throughout the pandemic and guided the changes the organizations have had to face.

Taking into account that each crisis is unique, it requires a high level of flexibility in the response of the leader (Smith & Riley, 2012). In this regard, executive directors and board members of NGOs have had to respond quickly to adapt their operations to new social distancing rules, react to the sudden loss of funding streams, shift their priorities, and adopt new technologies during the pandemic (McMullin & Raggo, 2020).

The Non-Governmental sector in Colombia was selected as the case study in this paper considering its peculiarities and relevance in the fields of development and civil society studies. With regard to this, civil society organizations (CSOs), including NGOs, have emerged and developed in the context of and in response to the long armed conflict that the country has been through since the 1950s (ICNL, 2020). In November 2016, the Government of Colombia and the Revolutionary Armed Forces of Colombia – People's Army (FARC-EP) signed the Final Agreement for Ending the Conflict and Building a Stable and Lasting Peace. The accord represented a great advancement in eradicating violence, in particular in rural areas. However, the structural complex conditions of Colombia that include human rights violations, socio-economic inequalities

and political unrest remain. In this regard, CSOs including NGOs have played a vital role in the processes of public policies, peace-building and development (ICNL, 2020).

NGO executive managers have faced the pandemic implications intertwined with economic, social, political and environmental crises in a country with complex violence, inequalities and social unrest. With respect to the emergence of the non-governmental sector in Colombia, it was constituted from 1956 to 1985 with a particular increase in the number of afro-Colombian and Indigenous organizations as a result of the reinforcement of the Constitution in 1991 (Villar & CCONG, 2001). According to the same study, non-governmental organizations were very diverse and heterogeneous in the country (ibid., p. 16). They combined the provision of services and implementation of development programs for the most vulnerable with political action that includes public policy advocacy and the defence of human, civil and political rights (ibid., p.122). Nowadays, Colombian civil society, including NGOs, remains diverse, broad and acknowledged (CCONG, 2020).

Goal and methodology

This article presents empirical evidence collected during qualitative online field research conducted in 2020 and 2021 as part of the author's doctoral studies (2019-present) at the Centre for Development Research (ZEF) of the University of Bonn, Germany.

Online interviews and informal discussions were the sources considered to achieve the goal of this article that is to identify good practices in the leadership function of executive managers of Colombian NGOs throughout the pandemic and categorise them according to the dual approach of leadership styles. Even though other sources were explored such as websites, social networks and reports of the NGOs, no relevant insights related to leadership practices were found there. Thirty-one semi-structured interviews were carried out through Zoom with directors, coordinators and a consultant with expertise on the Colombian non-governmental sector. NGOs' fields of work range from education, health, environment, and social services to development, advocacy, peace and justice, culture and gender equity. The interviews intended to explore how executives have navigated the implications of the COVID-19 pandemic in their operations focusing on the use of online communication among them and with their target populations. The interviews were semi-structured and each of them lasted approximately one hour. Two rounds of interviews were conducted, the first one from February to April 2021 and the second one from October 2021 to January 2022. In the first round, 10 interviews were conducted with an exploratory approach. In the second round 21 interviews were conducted. In the second round, there was a specific question on the leadership role and challenges faced by

the managers during the pandemic. In both interview rounds an interview guide was employed.

Based on the answers of the interview partners as well as literature on leadership and leadership styles, the researcher identified six good leadership practices during social distancing and remote working that emerged during the interviews. They will be introduced in the next section. Good practices refer to "strategies, approaches and/or activities that have been shown through research and evaluation to be effective, efficient, sustainable and/or transferable, and to reliably lead to a desired result" (European Commission, 2021). In the case of this paper, they relate to positive experiences of the NGOs' executives during the Covid-19 pandemic identified during the interviews and are backed up by literature.

With regard to the analysis of the data, the researcher proceeded with a deductive and inductive coding approach employing the software MAXQDA 2022.3. Instead of having a predetermined template of codes, the researcher established two thematic themes, namely, leadership oriented to employees and leadership oriented to fulfilment of tasks. After this, the interviews' transcriptions were coded based on the definitions and characteristics of these leadership styles and according to salient aspects of the interviews' transcripts.

Good leadership practices of NGOs managers during the Covid-19 pandemic in Colombia

Scholars have studied leadership as a success factor within non-profit organizations (NPOs)¹ (Froelich et al., 2011). In addition, there are studies on the different styles of leadership that managers adopt and how they influence the efficacy of a non-profit organization (Simsa et al., 2013). Under leadership style can be understood the particular philosophy that guides the leadership behaviour (Mayer & Neuberger, 1974).

This paper applies the classical dual approach of leadership styles that differentiates between orientation towards employees or tasks (Simsa et al., 2013). The former pays attention to the well-being of the employees. According to this leadership style, managers treat employees as equals to them and equals to other employees avoiding hierarchical structures and attempting to demonstrate good behaviour towards employees (ibid., p. 365). Besides, this leadership style concentrates more on processes than outputs and prioritizes people over tasks (Connolly, 2006). With respect to this, managers are concerned about their relationships with staff and relationships between employees and the construction of a positive atmosphere (ibid., 136). The latter pays more attention to the

amount and quality of work (Simsa et al., 2013). Here, the manager ensures that the employees complete their tasks employing their full capacity (ibid., p. 365). This leadership style is concerned with the achievement of goals prioritizing outputs (Connolly, 2006).

According to empirical evidence in the non-profit field, it seems that executives tend to move between extreme points of both leadership styles and this makes them face the contradiction or "dilemma" between both leadership styles (Simsa et al., 2013). This dilemma refers to the contradictions that imply favouring one of the leadership styles. In order to resolve this dilemma, it is recommended that executives distance themselves from the leadership approach "either do this or that" and apply a "do this as well as this" or a balanced leadership approach (ibid., p. 374). This approach connects both emotional and rational intelligence, is concerned with both the quality of relationships and work, reinforce values and vision as well as efficiency and production, among other aspects (ibid., p. 374).

The article will move now to the empirical findings of the study. Based on the interviews and literature, six good leadership practices were identified, grouped, and allocated to the two leadership styles that this study considers, namely employees-oriented-leadership and task-oriented-leadership.

Employees-oriented leadership style: four out of six good leadership practices were classified in this category. This predominance could occur since it is considered very relevant during a crisis to take care of employees as they are the human capital of the organizations providing them with enough resources and strategies to build up their resilience (Beilstein et al., 2021). In this regard, this aligns with crisis management literature that considers human aspects together with organizational culture as one of the most important elements during crises (Bhaduri, 2019; Hutchins & Jia Wang, 2008; Smits & Ezzat Ally, 2003).

The following good practices on employees-oriented-leadership emerged during the interviews:

1. *Design and conduction of surveys to assess the working atmosphere:* employee surveys are applied widely in organizations. They are an effective instrument to collect perspectives on different aspects of an organization in a quick and affordable way (Levenson, 2014).

The findings show that several surveys were conducted at different points of the pandemic to assess the working atmosphere during the lockdowns and remote working. For

¹ Non-Governmental Organizations (NGOs) are considered a subgroup of Non Profit Organizations.

the managers, it was key both to learn about and measure how the employees felt in their place of work, how their relationships with other co-workers were developing and how the managers themselves could provide tools to support the employees during the Covid-19 pandemic. In particular, employees were asked about how their work spaces and work schedules should ideally function so they could fulfil their responsibilities.

The results of these surveys showed cases of demotivation, family crises and emotional instability that affected the employees' work. Moreover, the burden of work increased, in particular when the employees were working from home. Other findings favoured remote working as a way to avoid crowds and transport burdens.

With respect to how the results of the surveys were addressed by the managers, the findings indicate that they were used in order to implement changes to improve the working atmosphere during the pandemic and to establish initial measures in a post-pandemic scenario. Surveys provided managers with information about the preferences of their employees, their difficulties and concerns during home office. Examples of activities implemented after having applied the surveys are programmes for the well-being of the employees and renewal of policies on biosecurity and health at work.

2. *Symbolic incentives and activities to break the traditional working approach:* the findings indicate that managers and coordinators realized the importance of expressing gratitude to their employees and acknowledge their commitment and hard work during the pandemic through symbolic incentives. Indeed, worker surveys indicate that employees desire appreciation and recognition from their employers as an expression of respect and not just monetary compensation (Ellingsen & Johannesson, 2007).

These incentives aimed to enhance motivation among employees, reward their work and maintain their connectivity. They were low cost because of the shortage of financial resources. Some examples included the service of food delivery to send to staff small breakfasts that later became organized online breakfasts. Furthermore, online games were conducted offering small prizes such as hamburgers or pizza and Christmas gift baskets were delivered instead of conducting the traditional end-of-year party.

With respect to the activities used to break the traditional working approach, there were online training sessions to promote physical activity at home. Another example is the

proposal of conducting small collaborative activities not related to work once employees returned to their offices such as going for a coffee or having a film night.

These incentives and activities aimed to maintain interaction during lockdowns, especially with those employees who felt more isolated since they lived alone or they came from other cities and *were not able to visit their families. They fostered a positive working atmosphere facilitating communication among employees and helped to break with the initial rigidity of online communication.*

3. *Encouragement of staff-development:* staff-development involves the promotion and acquisition of methodological and professional competences as well as the personal development of employees (Simsa et al., 2013). Learning has a positive impact on the engagement and retention of the employees as well as on contributing to generating innovation and boosting strategies inside the organization (Tenney, 2023). That is why companies offer learning and development opportunities to their employees (ibid.).

The empirical findings show that there were several online talks and webinars at national and global levels, in which employees participated. Indeed, there was such a wide variety of online events and online trainings to choose from, that the personnel had to establish selection criteria according to the relevance and schedules of the events. Some universities also offered free online courses. Employees were able to attend them because their workload had decreased switching from full to part-time positions at the initial stages of the pandemic. This situation contributed to the personal development of the employees.

Additionally, directors and managers acknowledge the importance of counselling sessions or calls with their staff to receive and provide emotional support addressing issues such as the uprooting of daily routines at the work place. This practice aligns with literature on crisis management that makes a must from a leadership approach that employers offer resources and strategies to build the resilience of their employees (Beilstein et al., 2021; Hartmann et al., 2020; Heath et al., 2020).

On the other hand, directors and managers themselves looked for opportunities to strengthen their personal and professional development. This aligns with the study of Nesbit (2007) that considers self-development essential in the learning process of managers in order to enhance their self-reflection, self-improvement and self-regulation skills which improve their managerial performance. Besides, self-development implies

being aware and regulating the management behaviours (ibid. p.10). For this reason, it might influence the employees-oriented leadership style that they exercise. Examples mentioned during the interviewees of this self-development process of managers throughout the pandemic included: an online master's course that a director began during the pandemic, a professorship assumed by a director of a local NGO, private counselling undertaken by a director of a national NGO, the termination of a professorship at a University by another director of a local NGO and the change of the field of work of a coordinator of a regional platform of NGOs.

4. *Frequent, transparent and effective communication:* to communicate actively is a well-known good practice during crises. This requires leaders to create messages strategically knowing what to say, what not to say, and how to say it according to the participants of the communication process (Gilstrap et al., 2016). Besides, communication is key to aligning members of a team towards a common goal during the response to a crisis (Stoller, 2020).

The findings of this study show that it was key for managers to hear the voice of their employees during the pandemic. With respect to this, the communication flow increased through established and new participatory spaces such as committees and department groups. In these spaces, decisions were made based on what a director called "democratic reflections". This means, it was not advisable to make decisions hurriedly, but based on a collective reflection approach listening to the reasons and concerns of everyone.

It is evident that listening and conversation greatly facilitated decision making. However, even though the participatory spaces made it easier to address team, social and legal topics to be addressed, there were decisions that ultimately were made by directors themselves. Another result shows that the teams themselves could create their own communication spaces, their own community in which they could exchange and review tasks reciprocally. Here, the manager function was related to monitoring and encouraging his/her team.

Based on the results of the interviews, transparency was another characteristic of communication during the pandemic. An example of transparent communication included to inform every decision that was made, such as the application for a loan or how the situation was changing paying attention not to communicate any false expectations and preparing employees in case unpaid licenses or contract terminations were required at the end of the year. Another transparent communication measure was the creation of a permanent communication campaign to inform the employees about the

current situation, the measures implemented by the national government and the figures of the NGO. There were also monthly accountability reports created to inform the team members and other constituencies of progress or setbacks. With this regard, it was key to communicate the achievements despite the difficulties and reinforce the importance of the work for the populations involved.

Additionally, the communication between board members and executive managers played an important role during the pandemic. The findings indicate that their communication increased through regular online meetings that took place every week or monthly. These meetings aimed to study the current situation of the NGOs, brainstorm ideas and strategies to tackle the implication of the pandemic for their work and looked for networking opportunities. Besides, the results of the interviews evidence that managers succeeded in involving the board members actively and at the same time board members appeared more engaged with the NGOs. An example of this is the conduction of different kind of webinars by some board members or members of their organizations in order to train and support NGOs. In general, the communication and involvement of the board members facilitated the decision-making process and contributed to the building of resilience.

Non-profit organizations are well-known for their high human orientation (Simsa et al., 2013). Based on this, consensus, participation in decision making and teamwork are crucial aspects to consider in the management and leadership functions of NPOs executives (ibid., p. 145, 152). Previous good practices are in line with this human orientation approach. Managers fostered participatory communication and decision making through collective spaces, they permanently assessed employees' perceptions and feelings by means of surveys, and they promoted staff-development and experienced self-development through different kind of training and symbolic rewards. However, NGO executive managers had to make sure at the same time that their employees fulfilled their tasks efficiently and NGOs achieved their goals in a period of great uncertainty. For this, they employed leadership practices oriented towards tasks that will be mentioned as follows.

Task-oriented leadership style: according to the analysis of the data, two good leadership practices were classified as a manifestation of task-oriented leadership style. Even though, they might have components of employees-oriented leadership, they intend principally to improve the quality of the work at the organization and increase the employees' performance. For this reason, they were classified under this leadership style.

As explained before, NPOs, including the subset of NGOs, tend to have higher manifestations of people oriented leadership style (Simsa et al., 2013). With respect to this, the higher resistance to hierarchies and an orientation towards egalitarian principles make NPOs react with scepticism to the task-oriented leadership style (ibid., p. 372). However, there is a growing number of business-oriented NPOs that react with more tolerance towards aspects such as hierarchies and competition (ibid., p. 372). These organisations establish operational and measurable goals more easily and incorporate formal and standardized procedures (ibid., p. 373). Furthermore, empirical studies show that a high orientation in employees-oriented leadership styles can cause paradoxes in the leading function of executive managers (ibid., p. 372). A typical example of a paradox is the protection that managers give to employees who are not performing well at work in order to avoid conflicts with them. This can cause real problems for their colleagues who have to assume other tasks unfairly and as a consequence feel demotivated (ibid., p. 372). These kind of paradoxes make NPOs executives face the contradiction or "dilemma" between both leadership styles (ibid., p. 371).

The following good practices on task-oriented-leadership emerged during the interviews:

5. *Leverage of the organizational culture*: understood as "a pattern of shared values and norms that influence the way employees think, behave, make decisions, and engage in activities" (Simsa et al., 2013, cited in: Schein, 1990), organizational culture plays an important role during different crises because it might influence positively or negatively how an organization reacts to them (Bhaduri, 2019). There are different manifestations, elements or components of the organizational culture. According to Mileti et al. (2002) these elements can be categorized as values, knowledge and institutional practices. Other models such as the one proposed by Waterman et al. (1980) differentiate between hard elements (strategy, structures, and systems) and soft elements (culture, skills, staff, and shared values). During the interviews, managers referred to some of these elements.

When it comes to fulfilling tasks efficiently, the findings indicate that it was very relevant to adhere to the different procedures and standards that organizations had. With regard to this, it was important for managers to make sure that employees continued to carry out their functions as if they were working in the office, even though they were working from home. A specific example mentioned by a NGO director referred to the standardization of procedures from purchases, passing by selection processes, to communication tools that had already been introduced before the pandemic. There were

already files' templates, records, manuals, policy documents and everyone could access the server that provided their work infrastructure. Employees could employ all of them as if they were in the office as well as managers used them to maintain the monitoring and evaluation levels at the NGO.

Furthermore, it is evident that a digitalization culture emerged in some NGOs whereas it was reinforced in others. The results show that managers were at the forefront of the technological changes occurring inside the NGOs. They have made efforts to provide their employees with the necessary digital tools to accomplish their work. This included the acquisition of computers, mobile phones, tablets, headphones to the installation of software, expansion of email and storage capacity, provision of monetary subsidies for internet connection. Few directors indicated that they already had a digitalization culture which facilitated their activities throughout the pandemic. In general, directors referred to the opportunities as well as difficulties and challenges of these kind of transformations.

An example of the relevance of the digitalization culture for the fulfilment of tasks was presented by a NGO director who explained the advantage of having implemented Customer-Relationship Management (CRM) platforms. These platforms improved their planning and monitoring activities. Besides, this NGO is currently applying for a quality management system certification because it considers it necessary to measure and assess their processes.

Finally, based on the interviews results, it is well-known that managers focused on leveraging the working philosophy of NGOs throughout the pandemic. With regard to this, they reinforced the mysticism of working in the social sector communicating actively their mission statements related to the transformation of lives. This aimed to inspire their employees to work towards a high performance.

6. *Establishment of a working model that integrates flexibility, autonomy and trust for the efficient fulfilment of tasks*: according to the interviews results, the initial stage of the pandemic was a time of uncertainty and disorientation for NGO directors and their teams. Gradually, managers understood that the pandemic was bringing long-term changes and it was necessary to establish a reasonable model of work for the efficient fulfilment of tasks. Robineau et al. (2014) point out that high performance working practices involve the organization of the division of labour to make sure that employees contribute to the overall performance of the organization. The establishment of a working model with a clear structure, mechanisms and functions might be key to

reaching such performance. NGO managers drew up first traces of it during this study.

The main components of this working model mentioned during the interviews include flexibility, autonomy and trust. With respect to flexibility, a flexible working-hour approach was broadly introduced or reinforced giving priority to the delivery of outcomes. Besides, the results show that managers became more flexible toward the use of new forms of online communication and management adapting to the changing environment.

Regarding autonomy and trust, the results make it clear that in a remote-working modality, directors and area coordinators had to respect more the working schedules of their employees and their independence more. This involved being reasonable with agendas and deadlines as well as increasing trust in their teams. Indeed, a high level of employees' autonomy facilitated the fulfilment of tasks because employees knew exactly what their responsibilities were, what role they played, and what decisions they could make.

A salient aspect identified in an interview was the relationship a director described between autonomy and the hiring process of employees. According to him/her, the level of commitment and autonomy of the prospective employees should be assessed during recruitment processes. That means identifying that potential employees do not merely stick to a working schedule but they can build a clear agenda with tasks to fulfil. In this way, if they have to work remotely, as occurred during the pandemic, managers could rely on their autonomy.

Finally, the findings show that this working model should involve communication and coordination mechanisms that link all the departments and have the capacity to function both on a remote or in-person working modality. This articulation is fundamental for the fulfilment of tasks and for the resolution of conflicts within NGOs.

Conclusion

The Covid-19 Pandemic provided an opportunity to reflect on how the NGOs function and are run. There are many lessons learned by NGOs in managing crisis as well as challenges to recover during the post-pandemic. The pandemic reinforced the need for adaptation and evolution of these organizations and at the same time the need of an enabling environment to implement these changes. This paper analysed the role of leadership that executive managers of Colombian NGOs played throughout the pandemic identifying good-practices and categorising them according to the

dual approach of leadership styles that distinguishes between an orientation towards employees or tasks.

According to the findings, there is an imbalance between the good practices of both leadership styles. This could be assumed as a preference of the executives towards the employees-oriented leadership or the necessity of a human approach considering the crisis situation. However, existing literature refers to a leadership dilemma that managers of NPOs, that include the subset of NGOs, face when deciding their leadership orientation (e.g. Gebert, 2004; Schmid, 2009; Simsa et al., 2013). Executives move constantly between an orientation to their employees or towards tasks. Throughout crises, in this case during the pandemic, this paper found that this dilemma could have been reinforced due to the managers' concerns about both their employees' well-being and the organizations' sustainability. There is no unilateral resolution in how to resolve this dilemma. Literature suggests a balanced leadership style that applies practices from both orientations (e.g. Gebert & Kearney, 2011; Jäger & Beyes, 2008; Simsa et al., 2013). This study could confirm that NGOs' executives can base their leadership towards employees but they still need to reinforce task-oriented practices. This study suggests that relevant practices might be found and adopted from NPOs with a more economic oriented approach or from the for-profit sector. In this regard, further research is required.

Furthermore, comparative research could be helpful to come up with a regional overview of leadership styles and practices in the Non-Governmental Sector in Latin America and the Caribbean, considering that these organizations in this region share fields of work, target populations and converging crisis, including the COVID-19 pandemic.

Mayra Alejandra Martin Espinosa holds a Bachelor's Degree in Foreign Languages from the EAN University in Colombia and a Master's Degree in Management of non-profit organizations from the University of Applied Sciences in Osnabrück, Germany. Since October 2019, Ms. Martin Espinosa is enrolled at the international structured doctoral programme (BIGS-DR) at the Center for Development Research (ZEF) of the University of Bonn.

Her doctoral research studies the implications of the COVID-19 pandemic on the Colombian Non-Governmental sector examining the use of online communication and mobilization towards transformative action at two levels: among NGOs using the example of a joint petition and social media campaign, and between NGOs and their target populations to continue facilitating their literacy training programmes. Ms. Martin Espinosa is a junior researcher and practitioner interested in non-profit and civil society studies with a focus in Colombia and the region of Latin America and the Caribbean.

Beilstein, C. M., Lehmann, L. E., Braun, M., Urman, R. D., Luedi, M. M., & Stüber, F. (2021). Leadership in a time of crisis: Lessons learned from a pandemic. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 35(3), 405–414. <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2020.11.011>

Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-10-2018-0109/full/html>

Confederación Colombiana de ONG - CCONG. (2020). Contribuciones de las OSC al desarrollo. https://ccong.org.co/files/939_at_Contribuciones%20de%20las%20OSC%20al%20desarrollo.pdf

Connolly, P. (2006). Management Style in the Non-Profit Sector in Ireland. *The Irish Journal of Management*, 26(2), 129–148.

Ellingsen, T., & Johannesson, M. (2007). Paying Respect. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 135–149. <https://doi.org/10.1257/jep.21.4.135>

European Commission. (2021, Oktober 13). European Website on Integration. https://ec.europa.eu/migrant-integration/page/what-are-good-practices_en

Froelich, K., McKee, G., & Rathge, R. (2011). Succession planning in nonprofit organizations: Succession Planning in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1), 3–20. <https://doi.org/10.1002/nml.20037>

Gebert, D. (2004). Dilemma-Management. In G. Schreyögg & K. Chmielewicz (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation / hrsg. Von Schreyögg* (4., völlig neu bearb. Aufl, S. 195–204). Poeschel.

Gebert, D., & Kearney, E. (2011). Ambidextre Führung: Eine andere Sichtweise. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 55(2), 74–87. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000043>

Gilstrap, C. A., Gilstrap, C. M., Holderby, K. N., & Valera, K. M. (2016). Sensegiving, Leadership, and Nonprofit Crises: How Nonprofit Leaders Make and Give Sense to Organizational Crisis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(6), 2787–2806. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9648-1>

Gkeredakis, M., Lifshitz-Assaf, H., & Barrett, M. (2021). Crisis as opportunity, disruption and exposure: Exploring emergent responses to crisis through digital technology. *Information and Organization*, 100344. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100344>

Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913–959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>

Heath, C., Sommerfield, A., & Von Ungern-Sternberg, B. S. (2020). Resilience strategies to manage psychological distress among healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A narrative review. *Anaesthesia*, 75(10), 1364–1371. <https://doi.org/10.1111/anae.15180>

Hillig, Z., & Connell, J. (2018). Social capital in a crisis: NGO responses to the 2015 Nepalese earthquakes. *Asia Pacific Viewpoint*, 59(3), 309–322. <https://doi.org/10.1111/apv.12201>

Hutchins, H. M. & Jia Wang. (2008). Organizational Crisis Management and Human Resource Development: A Review of the Literature and Implications to HRD Research and Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 310–330. <https://doi.org/10.1177/1523422308316183>

ICNL. (2020, Februar 18). Civic Freedom Monitor: Colombia. <https://www.icnl.org/resources/civic-freedom-monitor/colombia>

IndependentSector. (2020, Mai). Helping Your Nonprofit and Board Members Respond to COVID-19. <https://independentsector.org/resource/helping-your-nonprofit-and-board-members-respond-to-covid-19/>

Jäger, U., & Beyes, T. (2008). *Von der Kunst des Balancierens: Entwicklungen, Themen und Praktiken des Managements von Nonprofit-Organisationen* (1. Aufl). Haupt.

Levenson, A. R. (2014). *Employee surveys that work: Improving design, use, and organizational impact* (First edition). Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Mayer, A., & Neuberger, O. (1974). Gibt es den optimalen Führungsstil? *Ergebnisse der empirischen Organisationspsychologie*. 26(4), 157–161.

McEntire, D. A. (2005). Emergency management theory: Issues, barriers, and recommendations for improvement. *Journal of Emergency Management*, 3(3), 44. <https://doi.org/10.5055/jem.2005.0031>

McMullin, C., & Raggo, P. (2020). Leadership and Governance in Times of Crisis: A Balancing Act for Nonprofit Boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(6), 1182–1190. <https://doi.org/10.1177/0899764020964582>

Meyer, M., & Simsa, R. (2018). Organizing the Unexpected: How Civil Society Organizations Dealt with the Refugee Crisis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(6), 1159–1175. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00050-y>

Mileti, D. S., Cress, D. M., & JoAnne, D. D. (2002). Earthquake culture and corporate action. *Sociological Forum*, 17(1), 161–180.

Nesbit, P. L. (2007). Self-awareness, self-reflection and self-regulation: An integrated model of managerial self-development. *Proceedings of the 21st ANZAM Conference, 4-7 December 2007, Sofitel Wentworth, Sydney. Managing our intellectual and social capital, Sydney, Australia.* https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1947_NESBITPAUL_144.PDF

Prasad, S., Zakaria, R., & Altay, N. (2018). Big data in humanitarian supply chain networks: A resource dependence perspective. *Annals of Operations Research*, 270(1–2), 383–413. <https://doi.org/10.1007/s10479-016-2280-7>

Robineau, A., Ohana, M., & Swaton, S. (2014). The Challenges Of Implementing High Performance Work Practices In The Nonprofit Sector. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(1), 103. <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i1.8994>

Schmid, H. (2009). The Contingencies of Non-Profit Leadership. In J. Kane, H. Patapan, & P. 't Hart (Hrsg.), *Dispersed democratic leadership* (S. 193–211). Oxford University Press.

Sevelius, J. M., Gutierrez-Mock, L., Zamudio-Haas, S., McCree, B., Ngo, A., Jackson, A., Clynes, C., Venegas, L., Salinas, A., Herrera, C., Stein, E., Operario, D., & Gamarel, K. (2020). Research with Marginalized Communities: Challenges to Continuity During the COVID-19 Pandemic. *AIDS and Behavior*, 24(7), 2009–2012. <https://doi.org/10.1007/s10461-020-02920-3>

Shi, Y., Jang, H. S., Keyes, L., & Dicke, L. (2020). Nonprofit Service Continuity and Responses in the Pandemic: Disruptions, Ambiguity, Innovation, and Challenges. *Public Administration Review*, 80(5), 874–879. <https://doi.org/10.1111/puar.13254>

Simsa, R., Meyer, M., & Badelt, C. (Hrsg.). (2013). *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (5., überarbeitete Auflage). Schäffer-Poeschel.

Simsa, R., & Patak, M. (2008). *Leadership in Nonprofit-Organisationen: Die Kunst der Führung ohne Profitdenken*. Linde international.

Smith, L., & Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School Leadership & Management*, 32(1), 57–71. <https://doi.org/10.1080/13632434.2011.614941>

Smits, S. J., & Ezzat Ally, N. (2003). "THINKING THE UNTHINKABLE"—LEADERSHIP'S ROLE IN CREATING BEHAVIORAL READINESS FOR CRISIS MANAGEMENT. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 13(1), 1–23. <https://doi.org/10.1108/eb046448>

Stoller, J. K. (2020). Reflections on leadership in the time of COVID-19. *BMJ Leader*, 4(2), 77–79. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000244>

Tenney, M. (2023). How to manage organizational culture (11 Essential Steps). *Business Leadership Today*. <https://businessleadershiptoday.com/how-do-you-manage-organizational-culture/>

Villar, R. & Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales - CCONG. (2001). EL TERCER SECTOR EN COLOMBIA: Evolución, dimensión y tendencias. <https://docplayer.es/19450245-L-tercer-sector-en-colombia-evolucion-dimension-y-tendencias.html>

Waterman, R. H., Phillips, J. R., & Peters, T. J. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, 23(3), 14–26.

Impressum

Ausgabe 1/2023, das Journal ist als open access erhältlich

Herausgeberinnen

Prof. Dr. Gesa Birnkraut

Prof. Dr. Kathrin Loer

Editorial Board:

JProf. Marlene Walk, Freiburg (D)

Susanne Dieper, Washington D.C. (USA)

Dr. Ronja Scheler, Berlin (D)

Redaktion

Hochschule Osnabrück

Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

c/o Master Management für Nonprofit Organisationen

Albrechtstrasse 30

D-49076 Osnabrück

E-Mail: jnpm-redaktion@hs-osnabrueck.de

Konzept | Umsetzung

Stefanie Kruppen, Hochschule Osnabrück

Design

Stefanie Kruppen, Hochschule Osnabrück;

Agentur sec, Osnabrück

Haftungsausschluss

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Sie stellen kein Angebot des Journals of Nonprofit Management dar. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Das Journal of Nonprofit Management distanziert sich ausdrücklich von den Inhalten und macht sich diese in keiner Weise zu Eigen.



HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES