



**HOCHSCHULE OSNABRÜCK**  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

# INTERKULTURELLER LEITFADEN

Handreichung für Studierende und Lehrende des  
Masters Management in Nonprofit-Organisationen

**AUTOR\*INNEN:**

FERNANDA COSTA MENESES NUNES, KIMBERLY PATRICIA VINDAS ROJAS

# INHALT

<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	<b>5</b>
<b>EINLEITUNG</b>	<b>7</b>
<b>METHODIK FÜR DIE ERSTELLUNG DER RICHTLINIEN</b>	<b>9</b>
<b>GRUNDLAGEN</b>	<b>10</b>
1 Was ist Rassismus?	10
2 Warum ist es schwierig über Rassismus zu sprechen?	11
3 Was bedeutet Intersektionalität?	12
4 Was ist unter interkultureller Öffnung zu verstehen?	12
5 Mögliche Einbindung des Themas Rassismus im Rahmen des Studiums	13
<b>FOKUS GRUPPEN</b>	<b>14</b>
<b>ERGEBNISSE DER FOKUSGRUPPENGESPRÄCHE</b>	<b>17</b>
<b>DOS AND DON'TS</b>	<b>20</b>
<b>EMPFEHLUNGEN</b>	<b>25</b>

In dem folgenden Dokument wird das Gender-\* benutzt. Diese Schreibweise 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.

# ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bspw.	–	beispielsweise
DAAD	–	Deutscher Akademischer Austauschdienst
ebd.	–	ebenda
EZ	–	Entwicklungszusammenarbeit
usw.	–	und so weiter
v.a.	–	vor allem
vgl.	–	vergleiche



# EXECUTIVE SUMMARY

Dieser interkulturelle Leitfaden ist eine Handreichung für Lehrende, Studierende und die Hochschule Osnabrück, die Möglichkeiten aufzeigt, zu einer (interkulturell) aufgeschlossenen und (rassismus-)kritischen Studienumgebung beizutragen. Zu diesem Zweck stellt der Leitfaden grundlegende Begriffe für die Auseinandersetzung mit Rassismus sowie kritische und interkulturelle Pädagogik vor, damit diese im Curriculum des Masters „Management in Nonprofit-Organisationen“ präsent sind und eine Prävention gegen Alltagsrassismus in den Beziehungen zwischen Dozent\*innen und Studierenden und zwischen Studierenden zu etablieren.

Die Empfehlungen zur Rassismusprävention und Förderung einer kritischen Interkulturalität innerhalb des Masterstudiengangs „Management in Nonprofit-Organisationen“ und der Hochschule Osnabrück lassen sich in den individuellen, institutionellen und strukturellen Bereich einteilen.

Im individuellen Bereich sind Empfehlungen in Form von „To Dos“ zu sehen, die sich sowohl an Dozent\*innen als auch an Studierende richten. Zu den individuellen Empfehlungen gehören sowohl die Weiterbildung zum Thema Antirassismus als auch beispielsweise das aktive Zuhören mit Blick auf Menschen, die nicht deutsche Muttersprachler\*innen sind (siehe „Dos and Don’ts“).

Im institutionellen Bereich können interne Richtlinien für die Hochschule Osnabrück verabschiedet und gefördert werden:

1. Förderung von Chancengleichheit und Vielfalt in den internen und externen Beziehungen (bspw. bei Bildern, die für die Webseite der Hochschule verwendet werden);
2. Abbau von Hindernissen für den Aufstieg von Minderheiten in wichtigen Positionen in der Institution (bspw. durch mehr Diversität im Lehrkörper);
3. Schaffung ständiger Räume für die Diskussion und mögliche Überarbeitung der institutionellen Praktiken (bspw. durch Workshops und Fokusgruppen);
4. Einrichtung von Anlaufstellen für die Aufnahme von Konflikten und Fällen von Diskriminierung (vgl. Almeida 2018: 37).

Mit Blick auf strukturelle Veränderungen zum Thema Rassismus wird die Bedeutung der Einführung einer kritischen Perspektive in den Lehrplan dargestellt, wobei die ständige Einbeziehung von neuem Wissen, Autor\*innen und Perspektiven im Mittelpunkt der Debatten steht.



# EINLEITUNG

Deutschland ist ein Einwanderungsland. Dies definiert sich nicht durch die jüngsten politischen Leitlinien des Landes, sondern ist eine Realität, die seit Jahren zur Geschichte gehört (vgl. Feld/Doerr/Hirsch/Saions 2017: 10). Im Laufe der Geschichte, gab es in Deutschland eine große Zahl von Migrant\*innen. Seit 2014 wird dieser Migrationstrend durch Migrant\*innen und Geflüchtete aus Kriegsländern wie Syrien und dem Irak verstärkt (ebd.). Auch heute ist die Zahl der Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland sehr hoch. Im Jahr 2018 hatten insgesamt 20,8 Millionen Menschen einen Migrationshintergrund, das ist ein Viertel der Gesamtbevölkerung Deutschlands (vgl. Statistisches Bundesamt 2019). Und Bildungseinrichtungen sind keine Ausnahme dieser Realität: „Im Wintersemester 2017/18 waren rund 375.000 ausländische Studierende in Deutschland eingeschrieben. Die Anzahl der deutschen Studierenden an den deutschen Hochschulen lag bei 2,47 Millionen. Damit hatten die ausländischen Studierenden einen Anteil von 13,2 Prozent an deutschen Hochschulen“ (Die Bundesregierung 2019). Diese Daten verdeutlichen, dass es eine große Anzahl Studierender mit interkulturellem Hintergrund in Deutschland gibt und dass die Themen Interkulturalität und Diversität von großer Bedeutung sind.

Seit 2009 unterstützt das DAAD-Helmut-Schmidt-Programm pro Jahrgang maximal 10 Studierende aus Afrika, Lateinamerika, dem Mittleren Osten, Süd- und Südostasien und Osteuropa, den Master „Management in Nonprofit-Organisationen“ an der Hochschule Osnabrück zu absolvieren. Durch dieses Programm wird ein interkulturelles Umfeld in dem Masterstudiengang geschaffen, das den Austausch über verschiedene Perspektiven ermöglicht. Dieser besondere Kontext der Interkulturalität macht die Auseinandersetzung mit Themen wie Diversität und Antirassismus unerlässlich für den Aufbau einer aufgeschlossenen und kritischen Studiumgebung. Hierbei ist es notwendig, über Strategien für die Lehre nachzudenken, die diese Interkulturalität einbeziehen und die Sensibilität für diese Aspekte auch in den Beziehungen zwischen Dozent\*innen und Studierenden sowie zwischen Studierenden zu fördern.

Dieser Leitfaden versucht, das Thema Rassismus von drei Seiten aus zu bearbeiten. Die erste ist die Verbreitung von Wissen über Rassismus, so dass diese Konzepte in unserem Bildungskontext verwendet und diskutiert werden. Die zweite besteht in der Reflexion auf der Ebene des professionellen Handelns, so dass Empfehlungen präsentiert werden, damit Dozenten\*innen und



Student\*innen Aufmerksamkeit und Sorgfalt walten lassen, so dass ihre Praktiken antirassistisch sind. Die dritte ist die institutionelle Seite, auf der Handlungsempfehlun-

gen vorgestellt werden, um die Hochschule Osnabrück zu einer noch vielfältigeren und inklusiven Einrichtung zu machen.

#### › Der Begriff von Rasse

Das durch Rassismus geschaffene System der sozialen Differenzierung funktioniert über den Code der „Rasse“. Dieser Code war eine moderne europäische Erfindung, die dazu diente, die Herrschaft, die Macht und die Privilegien der Weißen zu legitimieren. Mit der Produktion rassistischer wissenschaftlicher Erkenntnisse ab dem 16. Jahrhundert entstand die Idee, dass die weiße Rasse den anderen übergeordnet sei, und es daher Aufgabe der europäischen Gesellschaft sei, die Welt zu kolonisieren und somit Gebiete in anderen Kontinenten zu besetzen, Gruppen von Menschen zu versklaven und zu ermorden. Rassismus ist also kein historisches Ereignis, das schon immer existiert hat, sondern hat seinen Ursprung im modernen Europa, im Kontext der Entstehung von Nationalstaaten und der Notwendigkeit, zu definieren, wer zu diesen Staaten gehörte und wer die „anderen“ waren. In den Sozialwissenschaften wird der Begriff der „Rasse“ angesichts der Willkür und Gewalt, mit der er verwendet wurde, als Herrschaftsinstrument verstanden und untersucht und nicht als Konzept zur Differenzierung von Menschen und Gesellschaften (vgl. Arndt 2015: 40-43; Mecheril und Melter 2010: 150-151, 159-161).

# METHODIK FÜR DIE ERSTELLUNG DER RICHTLINIEN

Für die Entwicklung des Leitfadens wurden zwei verschiedene Methoden verwendet. Zuerst wurde eine wissenschaftliche Recherche zu verschiedenen Konzepten durchgeführt, die zum Verständnis und zur Entwicklung des Leitfadens erforderlich sind. Rassismus, Rasse, institutioneller Rassismus, Intersektionalität, interkulturelle Öffnung usw.

Diese erste Auseinandersetzung mit den Grundlagen des Themas ist auch die Basis für die Fokusgruppengespräche. Diese Fokusgruppen wurden unter Beteiligung von Stipendiat\*innen sowie deutschen

Studierenden mit und ohne Migrationshintergrund durchgeführt. Sie waren von großer Bedeutung, da durch die Interaktion mit den Teilnehmer\*innen die notwendigen Informationen über die Erfahrungen der Studierenden mit Rassismus und Diskriminierung im Studiengang und in der Hochschule gesammelt werden konnten. Außerdem wurden durch die Fokusgruppen die „Dos and Don'ts“ erarbeitet, die von den Professor\*innen und Studierenden berücksichtigt werden können, um ihre Interaktion mit den internationalen Studierenden zu reflektieren und zu verbessern.

## › Kultureller Rassismus

Kultureller Rassismus ist der postkoloniale Rassismus, der in Europa nach dem Zweiten Weltkrieg entstand. Hier wird der Code der „Rasse“ nicht mehr als Hauptinstrument der Differenzierung verwendet, man kann also von einem „Rassismus ohne Rasse“ (vgl. Mecheril und Melter 2010: 152-153) sprechen. Dieser Rassismus operiert auch im aktuellen europäischen Kontext der Immigration und propagiert, zumindest im ersten Moment, nicht die Minderwertigkeit eines Volkes oder von Personen, sondern eine vermeintliche Unvereinbarkeit von Kulturen, Traditionen, Lebensstilen usw. In diesem Zusammenhang benutzt

# GRUNDLAGEN

## 1 Was ist Rassismus?

Rassismus ist ein System, das durch Differenzierung zwischen Menschen Benachteiligung und Diskriminierung schafft. Es lässt sich zwischen Vorurteilen und institutioneller Macht verorten. Hierbei ist es wichtig zu beachten, dass eine Abneigung gegen eine bestimmte Gruppe von Menschen keine Voraussetzung für Rassismus ist. Rassismus ist nicht nur eine persönliche Haltung, sondern ein institutionalisiertes System, in dem soziale, wirtschaftliche, politische und kulturelle Beziehungen darauf hinwirken, die Vorherrschaft einer Gruppierung über eine andere zu sichern. Eine individuelle Handlung kann als rassistisch angesehen werden, wenn ihr objektives Ergebnis dazu beiträgt, diese Machtverhältnisse zu ver-

stärken, unabhängig von der subjektiven Absicht, die hinter der Handlung steht (vgl. Arndt 2015: 37).

Rassismus stellt ein flexibles und variables System dar, das spezifische Geschichten und komplexe hierarchische Beziehungen zwischen einer Gruppe und als „andere“ wahrgenommenen Menschen oder Gesellschaften schafft. Daher ist es wichtig, immer zu konkretisieren, wer diese Herrschaft über wen ausübt und in welchem historischen Kontext dieser Prozess abläuft (vgl. Arndt 2015: 38; Mecheril und Melter 2010: 150).

Ein wesentliches Element des rassistischen Systems ist die Differenzierung aufgrund von Körpermerkmalen (Hautfarbe, Haare, Augen usw.). In der rassistischen Logik wer-

der kulturelle Rassismus den Begriff der Kultur, um Ausgrenzung, Diskriminierung und ungleiche Behandlung und Rechte zu legitimieren. Heute operieren „neue“ Formen des Rassismus, die auf kultureller Differenzierung beruhen, in Verbindung mit „alten“ Formen biologischer oder rassistischer Unterscheidung. Rassismus ist also ein flexibles System, das sich an historische Kontexte anpasst und die Fortsetzung des kollektiven Imaginären der „Anderen“ ermöglicht (vgl. Mecheril und Melter 2010: 152-153).

### › Alltagsrassismus

Rassismus wird oft nur mit Gewalttaten extremer Gruppierungen in Verbindung gebracht. Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass Rassismus ein strukturelles Element der Gesellschaft als Ganzes ist und daher in alltäglichen Handlungen und Gedanken präsent ist, die oft subtil und schwer zu erkennen sind. Darüber hinaus wird das System der rassistischen Differenzierung kontinuierlich in der Alltagskultur reproduziert, zum Beispiel durch Witze, Alltagssprache, Musik, Bilder (vgl. IDA e.V. 2013).

den bestimmte Körpermerkmale als natürliche Unterscheidungskriterien ausgewählt und deklariert. Diese physischen Merkmale werden dann mit sozialen, kulturellen, religiösen Aspekten und Verhaltens- und Charaktermustern verknüpft. Rassismus nutzt diese Differenzierung als Grundlage für die Hierarchisierung von Menschen und Gesellschaften (vgl. Arndt 2015: 39).

## 2 Warum ist es schwierig über Rassismus zu sprechen?

In der deutschsprachigen Öffentlichkeit herrscht, zumindest rhetorisch, Konsens darüber, dass Rassismus etwas „Schlechtes“ ist, vor allem weil das mit der Ge-

schichte des Nationalsozialismus verbunden ist. Diese Assoziation von Rassismus ausschließlich mit der Gewalt extremer Gruppierungen trägt zu der falschen Vorstellung bei, dass es in Deutschland keinen Rassismus mehr gibt und verhindert zudem, dass Rassismus als Ideologie auch in Zeiten vor dem Nationalsozialismus, wie in der Zeit des deutschen Kolonialismus, anerkannt wird. Außerdem sollte darauf hingewiesen werden, dass über Rassismus zu sprechen bedeutet, Privilegien in Frage zu stellen, und das kann für diejenigen, die die Privilegien genießen als unangenehm wahrgenommen werden. Solange Rassismus jedoch ein Thema ist, das es zu vermeiden gilt, wird es nicht möglich sein, die durch Rassismus verursachten Ungleichheiten

zu erkennen und zu bekämpfen (vgl. Arndt 2015: 37-38; Mecheril und Melter 2010: 162-164).

### 3 Was bedeutet Intersektionalität?

Es ist wichtig zu erwähnen, dass nicht alle Personen, die Rassismus erfahren, ihn auf die gleiche Weise erleben. Das Konzept der Intersektionalität weist darauf hin, dass die Kategorien Geschlecht, Alter, Behinderung, ethnische und soziale Herkunft, Religion/ Weltanschauung sowie sexuelle Identität - unter anderem - miteinander in Beziehung stehen. Das heißt, die Machtverhältnisse, die von diesen Kategorien ausgehen, sum-

mieren sich und wirken zusammen und beeinflussen soziale Beziehungen und individuelle Erfahrungen auf komplexe Weise (vgl. Hill Collins, P. and Bilge S. 2020: 1). In diesem Sinne ist es wichtig, beim Nachdenken über antirassistische Maßnahmen die verschiedenen Formen von Vorurteilen und die komplexen Beziehungen zwischen ihnen zu berücksichtigen.

### 4 Was ist unter interkultureller Öffnung zu verstehen?

Der Begriff interkulturelle Öffnung bezieht sich auf einen Prozess der Organisationsentwicklung, der darauf abzielt, Barrieren zu

#### › Institutioneller Rassismus

Der Begriff institutioneller Rassismus wird verwendet, um deutlich zu machen, dass Rassismus kein Phänomen ist, das nur auf der individuellen Ebene auftritt. Rassistisches Denken und Verhalten sind sozial und gesellschaftlich produzierte Phänomene. Rassismus beeinflusst und durchdringt Gesellschaften auf den Ebenen des Diskurses, der Strukturen, Institutionen, Interaktionen und Subjektivierungsprozesse und privilegiert systematisch Zugehörige einer bestimmten Gruppe gegenüber jenen, die als „andere“ betrachtet werden (vgl. Mecheril und Melter 2010: 154-155).

In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu beachten, dass Bildungseinrichtungen, einschließlich Schulen und Hochschulen, ebenfalls Teil dieses Systems sind und daher auch Rassismus reproduzieren können (vgl. Mecheril und Melter 2010: 154).

beseitigen, die den Zugang von Migrant\*innen zu sozialen Diensten, Bildung und Kultur verhindern. Dieses Konzept umfasst auch die interkulturelle Kompetenzentwicklung. Wenn Einzelpersonen oder Gruppen diese Kompetenzen erlernen, kann Veränderung vorangetrieben werden (vgl. Fischer 2009: 4).

Interkulturelle Offenheit ist daher ein Prozess, in dem Menschen sich selbst kritisch überprüfen und gegebenenfalls die Rahmenbedingungen, Arbeitskonzepte, Ansätze und Angebote so verändern, dass alle Menschen, unabhängig von ihrer ethno-kulturellen Orientierung und Herkunft, Zugang zu sozialen Diensten haben. Weiteres theoretisches Hintergrundwissen und interkulturelle Fähigkeiten könnten diesen Prozess ebenfalls fördern (vgl. Zacharaki 2009: 4). Es ist wichtig zu betonen, dass die Verwendung des Begriffs interkulturelle Öffnung ohne den Fokus des Rassismus kritisiert werden kann, da er die Beziehung zwischen einer Minderheits- und einer Mehrheitsgruppe analysiert, ohne die zwischen ihnen bestehenden Machtverhältnisse zu berücksichtigen. Um über interkulturelle Pädagogik nachzudenken, ist

es daher zunächst notwendig, eine rassismuskritische Perspektive einzunehmen (vgl. Mecheril und Melter 2020: 169).

## **5 Mögliche Einbindung des Themas Rassismus im Rahmen des Studiums**

Das Ende des Rassismus kann nur durch eine tiefgreifende Veränderung der Machtverhältnisse auf globaler Ebene erreicht werden. Auf institutioneller Ebene ist es wichtig, dass konkrete antirassistische Strategien angenommen und überwacht werden. Innerhalb von Bildungseinrichtungen können solche Strategien auf unterschiedliche Weise umgesetzt werden. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass eine rassismuskritische Perspektive in die Lehre und in das Curriculum der Studiengänge aufgenommen wird. Darüber hinaus ist es auch wichtig, dass der Austausch und das Verständnis verstärkt werden, damit rassistische Handlungen, Vorkommnisse und Routinen erkannt und benannt sowie entsprechende Maßnahmen ergriffen werden (vgl. Mecheril und Melter 2020: 173-178).

### › Institutioneller Rassismus versus struktureller Rassismus

Laut Silvio de Almeida (2018: 27-40) setzt die institutionelle Konzeption voraus, dass Rassismus nicht auf individuelle Verhaltensweisen beschränkt ist, sondern als Ergebnis der Funktionsweise von Institutionen behandelt wird, die in einer Dynamik wirken, die direkt oder indirekt Nachteile und Privilegien aus der Rasse oder Kultur der privilegierten Gruppe und der diskriminierten Gruppe erschafft. Demnach wäre Rassismus ein Merkmal der Gesellschaft, nicht nur aufgrund des isolierten Handelns von Gruppen oder Individuen mit rassistischen Verhaltensweisen, sondern grundsätzlich, weil Institutionen von bestimmten Gruppen hegemonisiert werden, die institutionelle Mechanismen nutzen, um ihre politischen und wirtschaftlichen Interessen durchzusetzen. Im Fall von institutionellem Rassismus findet Herrschaft durch die Etablierung von diskriminierenden Parametern statt, die der Sicherung der Hegemonie einer Gruppe an der Macht dienen. Es ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass der institutionelle Rassismus

## FOKUS GRUPPEN

Fokusgruppensitzungen sind eine Technik, bei der ein oder mehrere Forscher\*innen eine Gruppe von Personen zusammenbringen, um ein bestimmtes Thema zu diskutieren, mit dem Ziel, durch eine moderierte Interaktion Meinungen, Erfahrungen, Wahrnehmungen und komplementäre Einstellungen der Teilnehmer\*innen zu extrahieren (vgl. Nyumba/Wilson/Derrick/Mukherjee 2018: 21). Es gibt vier Hauptschritte: Forschungsdesign, Datensammlung, Analyse sowie Ergebnisse und Berichte.

Für die Erstellung des Leitfadens wurden zwei Fokusgruppengespräche durchgeführt. Das Ziel der Fokusgruppengespräche war es, internationale Studierende/Stipendiat\*innen und deutsche Studierende mit/ohne Migrationshintergrund zusammenzubringen, um ihre Erfahrungen in Bezug auf das Thema struktureller und institutioneller Rassismus zu sammeln. Weiterhin ging es darum, konstruktive Vorschläge zur Verbesserung zu erarbeiten und positive Beispiele aufzuzeigen, um klare „Dos and Don'ts“ zu definieren.

In den Fokusgruppen wurden verschiedene Fragen für die Diskussion der Teilnehmer\*innen verwendet (siehe Leitfaden im Anhang). Diese Fragen befassten sich mit verschiedenen Themen wie: positive Erfahrungen mit Interkulturalität, negative Erfahrungen in Bezug auf das Thema Rassismus und Diskriminierung, positive und negative Erfahrungen in der Hochschule und in den Veranstaltungen. Darüber hinaus wurden die „Dos and Don'ts“ diskutiert und definiert, sowie Vorschläge für Lehr-

kräfte und Studierende formuliert, um mehr über Interkulturalität zu lernen. Insgesamt haben 15 Studierende und Absolvent\*innen aus dem Studiengang „Management in Nonprofit-Organisationen“ teilgenommen. Dabei beteiligten sich 9 Stipendiat\*innen aus verschiedenen Ländern der Kontinente: Afrika, Asien und Lateinamerika. Und 6 deutsche Studierende, mit und ohne Migrationshintergrund. Die Ergebnisse wurden anonymisiert.

im Vergleich zum individuellen Rassismus ein subtilerer und weniger identifizierbarer Rassismus ist, aber er ist nicht weniger destruktiv, da er eine der Arten ist, wie staatliche und nicht-staatliche Institutionen ihre Macht in der gesamten Gesellschaft ausweiten (vgl. Almeida 2018: 27-40).

Nach Almeida (2018: 27-40) erweitert die strukturelle Konzeption von Rassismus die institutionelle Konzeption, um zu zeigen, dass die rassistischen Muster von Institutionen mit der sozialen Ordnung verbunden sind, die sie zu sichern versuchen. Der Rassismus, den Institutionen ausdrücken könnten, ist Teil einer bereits bestehenden Struktur. Institutionen sind also die Materialisierung eines Sozialisationsmodus, der Rassismus als eine Komponente enthält, d.h. Institutionen reproduzieren Rassismus, weil die Gesellschaft wesentlich rassistisch ist. Auf diese Weise werden Institutionen, die rassistische Ungleichheit nicht aktiv als Problem behandeln, leicht rassistische Praktiken reproduzieren, die in der Gesellschaft bereits als „normal“ angesehen werden. In diesem Fall würden die alltäglichen Beziehungen innerhalb von Institutionen rassistische Praktiken in Form von expliziter Gewalt oder Mikroaggressionen - Witze, Schweigen, Isolation usw. - reproduzieren. Der beste Weg, Rassismus innerhalb von Institutionen zu bekämpfen, ist also die Umsetzung expliziter und effektiver antirassistischer Maßnahmen voranzutreiben (vgl. Almeida 2018: 27-40).



› **Rassismus statt Ausländerfeindlichkeit**

In Deutschland wird das, was Rassismus ist, oft als Ausländerfeindlichkeit bezeichnet. Der richtige Begriff ist Rassismus, da nicht alle Ausländer\*innen in gleicher Weise diskriminiert werden und nicht nur Ausländer\*innen rassistisch diskriminiert werden (vgl. IDA e.V. 2013).

# ERGEBNISSE DER FOKUSGRUPPENGESPRÄCHE

Aufgrund der Vielfalt nicht nur der Kulturen, Sprachen und Hintergründe, sondern auch der Gedanken, sind die Ergebnisse der Fokusgruppen sehr interessant und auch nützlich gewesen, um die Position der Studierenden und ihre Wahrnehmungen über die in den Grundlagen definierten Konzepte zu verstehen. Wichtig ist auch zu erwähnen, dass die Ergebnisse nicht nur helfen, die Vision der Studierenden zu verstehen, sondern auch die Erfahrungen, die sie während ihres Studiums im Masterstudiengang „Management in Nonprofit-Organisationen“ gemacht haben.

Mehrere der Fokusgruppenteilnehmer\*innen erwähnten, dass eine der größten Stärken des Masterstudiengangs die Interkulturalität sei, die die Stipendiat\*innen repräsentieren. Dies ist positiv, wenn diese Stärke wirklich genutzt wird. Das bedeutet, dass der Nutzen und das Verstehen des Wissens, das die Stipendiat\*innen über ihre Länder teilen können, eine große Chance ist, das Wissen aller zu erweitern.

Als positives Beispiel wurde von den Teilnehmer\*innen der Austausch von Ideen und das Erlernen von unterschiedlichen Perspektiven genannt. Außerdem war es für einen Absolventen sehr positiv, verschie-

dene Themen über die Länder, aus denen die Stipendiat\*innen kommen, in einem bestimmten Fach zu lernen. Der Teilnehmer drückte sich wie folgt aus: „Im drittem Semester geht es darum, Projekte für Entwicklungszusammenarbeit vorzuschlagen. Und dann soll man Probleme suchen, wo es Probleme gibt, bspw. Korruption, Kindesmissbrauch, Frauenmissbrauch usw. Alle Probleme, die beschrieben werden, kommen von Ausländern. Wir haben z.B. Korruption in Uganda, Kindesmissbrauch in Nicaragua, etwas in Bolivien. Ich glaube in diesem Semester wird Interkulturalität benutzt“ (Fokusgruppengespräch 1).

Ein Aspekt, der in Bezug auf die Interkulturalität als positiv genannt wird, ist das Lernen, wie einer der Teilnehmer\*innen erwähnte: „Was ist wertvoll in Interkulturelle Erfahrung sehe ich ist, dass man Vorurteile überwinden kann, die man vorher hat, entweder bewusst oder unbewusst“ (Fokusgruppengespräch 1). Und diese Analyse der Herausforderungen und möglichen Verbesserungen war einer der Aspekte, der von den Teilnehmer\*innen der Fokusgruppe am häufigsten genannt wurde. Mehrere Studierende haben über verschiedene

Kritikpunkte und Verbesserungsmöglichkeiten im Masterstudiengang gesprochen. Zum Beispiel:

- Der größte Teil der Interkulturalität des Masterstudiengangs wird durch die Stipendiat\*innen repräsentiert. Trotz dieser Interkulturalität fokussiert sich das Studium, die Literatur, die Beispiele etc. sehr auf Europa bzw. Deutschland, es werden zu selten Beispiele/Literatur aus nicht-europäischen und westlichen Ländern genutzt.
- Die Teilnehmer\*innen haben auch immer wieder die Differenzierung zwischen Stipendiat\*innen und deutschen Student\*innen angesprochen. Und zu diesem Thema erwähnte einer der Teilnehmer\*innen: „Ist Positiv oder gut zu verstehen, dass Menschen, Menschen sind. Egal woher sie kommen oder wie sie aussehen“ (Fokusgruppegespräch 1). Daher sollten alle Studierenden gleichbehandelt werden.

#### › Wie wird eine kritische Interkulturalität in den Lehrplan integriert?

Nach Walsh (2009: 2) muss interkulturelle Bildung, um eine positive Wirkung zu erzielen, eine kritische Perspektive einnehmen und die Strukturen der Gesellschaft, die diskriminierte Gruppen benachteiligen, überdenken. In diesem Sinne bedeutet kritische Interkulturalität, über den Kontakt und den Austausch zwischen Kulturen (auf der individuellen Ebene) hinauszugehen und auch über die strukturell-koloniale-rassistische Problematik nachzudenken, die in diesen Beziehungen vorhanden ist. Es geht darum, zu erkennen, dass interkulturelle Beziehungen, auch im Bildungsbereich, innerhalb hierarchischer sozialer Strukturen aufgebaut sind, und auf die Notwendigkeit hinzuweisen, diese Strukturen, Bedingungen und Einrichtungen, die Ungleichheit und Diskriminierung aufrechterhalten, zu verändern.

Innerhalb der vorherrschenden Machtstruktur wird der Eurozentrismus als hegemoniale Perspektive des Wissens vorausgesetzt (Kolonisierung des Wissens), und diese Voraussetzung der europäischen Perspektive als „natürlich“ schafft binäre Lehrkategorien: Ost-West; primitiv-zivilisiert; magisch-wissenschaftlich;

- Es ist wichtig, die Frage „Woher kommst du?“ zu analysieren. Denn oft müssen Menschen, die zwar Deutsche sind, aber einen Migrationshintergrund haben, immer erklären, warum sie den Nachnamen haben, den sie tragen. Ein Studierender teilt beispielsweise seine Erfahrung: „[Ich muss] immer erklären, warum ich Deutscher bin und anders aussehe als die typisch deutsche Vorstellung oder weil mein Nachname kein typisch deutscher Nachname ist“ (Fokusgruppengespräch 2).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in beiden Fokusgruppen immer wieder auf die Chancen und Stärken hingewiesen wurde, die der Masterabschluss mit sich bringt. Und auch, wie positiv der

Studiengang für viele der Student\*innen im Allgemeinen ist. Es wurden jedoch viele konstruktive Aspekte genannt, um den Studiengang, seine Struktur und institutionelle Aspekte zu verbessern. Die Dos und Don'ts, die während der Fokusgruppen gesammelt wurden, sind im folgenden Kapitel zu finden.

Und schließlich ist es wichtig, sich an die Bedeutung der Vielfalt zu erinnern, wie es einer der Teilnehmer\*innen ausdrückte: „Es ist wichtig, Empowermentprozesse zu machen. Dinge, die normalerweise als Schwächen angesehen werden, als das zu sehen, was sie sind: Stärken. Vielfalt sollte als Stärke, nicht als Schwäche gesehen werden“ (Fokusgruppengespräch 2).

traditionell-modern; irrational-rational etc. So wird kritische Interkulturalität als ein Prozess, ein Projekt und eine Strategie verstanden, die versucht, diese Beziehungen und Kategorien des Wissens zu rekonstruieren. Es bedeutet nicht nur, die einfache Beziehung zwischen verschiedenen Kulturen zu verteidigen, sondern zu verändern, was als „normales“ und „universelles“ Wissen verstanden wird, das weiterhin ausgrenzende Gedanken und Praktiken verewigt. Insofern ist die kritische Interkulturalität ein Werkzeug der dekolonialen Pädagogik, die vorschlägt, nicht nur über diskriminierte Völker und Diskriminierungsverhältnisse nachzudenken, sondern auch „mit“ anderen Subjekten, Wissen und anderen Seins- und Lebensweisen (vgl. Walsh 2009: 12-16).

# DOS AND DON'TS

In der Fokusgruppe wurden verschiedene Erfahrungen diskutiert, die sowohl von den Stipendiat\*innen als auch von den deutschen Studierenden als positiv und negativ in Bezug auf das Thema Interkulturalität und Rassismus empfunden wurden.

In den Antworten auf die Fragen 8 und 9 (siehe Anhang) wurden verschiedene Aspekte festgelegt, die als „Dos and Don'ts“

betrachtet werden können. Die Studierenden haben Empfehlungen gegeben, was die Hochschule, Lehrende und Studierende zum Thema verbessern und berücksichtigen können.

Die „Dos and Don'ts“ sind in mehrere Kategorien unterteilt: für Lehrkräfte, für Studierende, für beide und auch den institutionellen Bereich.

# DOS

Dozent*innen (Lehre)	Beide	Studierenden
<b>Thema: Selbstreflexion</b>		
	Sensibilisierungs-Workshops zum Thema Anti Rassismus/Kolonialismus und v.a. Selbstreflexion.	Buddy-Systeme stärken, um intensivere Unterstützung für internationale Studierende zu bieten.
	Kritische Reflexion der eigenen Privilegien.	Beitrag zur Integration von Studierenden auch außerhalb der Hochschule. Einladung zu Freizeitaktivitäten.
<b>Thema: Kommunikation</b>		
Priorisierung des Versendens von Antworten und Anweisungen per E-Mail (in schriftlicher Form).	Aufrichtiges/aktives Zuhören v.a. auch wenn jemand nicht muttersprachlich Deutsch spricht.	
Erwähnung anderer außereuropäischer Länder als positive Beispiele (nicht nur negative Beispiele).	Darstellung von Gemeinsamkeiten und weniger Betonung von Unterschieden zwischen ausländischen und deutschen Studierenden.	
	Deutlich und langsam sprechen, alternative Wörter nutzen.	
	Die Notwendigkeit der Frage „Woher kommen Sie?“ überdenken. Menschen sprechen darüber, woher sie kommen, wann und unter welchen Bedingungen sie wollen.	
<b>Thema: Gruppenarbeit</b>		
Bei gemischter Gruppeneinteilung unterstützen, indem vorher bspw. gefragt wird, ob eine feste Zuordnung/Durchmischung von Stipendiat*innen und Nicht-Stipendiat*innen durch den*die Professor*in vorgenommen werden darf (damit es nicht repressiv, sondern trotzdem noch partizipativ passiert).		Förderung der interkulturellen Perspektive innerhalb der Gruppenarbeit. Was internationale Studierende aus ihren Erfahrungen in anderen Ländern, anderen Theorien, anderen Autor*innen mitbringen können.

Dozent*innen (Lehre)	Beide	Studierenden
		In der Gruppenarbeit offen für die Ideen der internationalen Studierenden sein.
		Förderung der Vielfalt in eigenen Arbeitsgruppen. Initiative, internationale Studierende in die Gruppen einzuladen.
<b>Thema: Begrifflichkeiten</b>		
Begrifflichkeiten überdenken (bspw. ‚Entwicklung‘, ‚Dritte Welt‘ usw.).		
<b>Thema: Lehrmethoden</b>		
Neue Lehrmethoden, neuesten Forschungsstand/Forschungsdiskurs berücksichtigen.		
<b>Thema: Literatur und Internationalisierung des Unterrichts</b>		
Verwendung von vielfältiger Grundlagenliteratur (nicht nur aus anderen Ländern in Europa oder den USA, sondern auch aus anderen Orten wie Lateinamerika, Afrika, dem Mittleren Osten usw.).		
Empfehlung nicht nur von Texten in deutscher, sondern auch in englischer Sprache, um das Verständnis und die Vielfalt zu fördern.		
Internationalisierung des Unterrichts. Nicht nur auf die deutsche Realität fokussieren.		
Ringvorlesungen mit Gästen aus anderen Ländern oder mit Personen mit Migrationshintergrund.		

# DON'TS

Dozent*innen (Lehre)	Beide	Studierenden
<b>Thema: Selbstreflexion</b>		
Verfestigte Annahmen/Stereotype gegenüber Stipendiat*innen.	Schlechte Erfahrungen mit anderen Studierenden zu generalisieren.	
<b>Thema: Kommunikation</b>		
Studierende aufgrund ihrer Herkunft oder persönlicher Merkmale unterschiedlich behandeln.	Annahmen treffen zur Herkunft der Person aufgrund von Aussehen und/oder Namen - der Studiengang hat neben den Stipendiat*innen auch oft deutsche Studierende mit einem anderen kulturellen Hintergrund.	Davon ausgehen, dass eine Arbeitsgruppe mit internationalen Studierenden eine „schwächere“ Gruppe ist oder dass diese Studierenden weniger beitragen können.
	Kontextlose Kommentare zur Herkunft/Kultur einer Person.	
	Abwertende Bemerkungen über das Land einer Person machen.	
<b>Thema: Arbeitsgruppe</b>		
Literaturempfehlung nur in deutscher Sprache.		Gruppen ausschließlich mit deutschen Studierenden.
<b>Thema: Literatur und Internationalisierung des Unterrichts</b>		
Externalisierung von Problemen. Angenommen, alle Probleme liegen außerhalb Deutschlands.		
Eurozentristische Sichtweise als „richtig“ reproduzieren.		
Fokussierung der Kursinhalte nur in Europa.		



# DOS (INSTITUTIONELL)

Hochschule Osnabrück
Antirassismustraining für Dozierende und Studierende.
Gemeinsame Gespräche über Rassismus oder Diskriminierung (bspw. 1. Semester).
Mehr Diversität bei den Dozierenden und externen Dozierenden.
Interkulturelle Themen/Aspekte/Trainings werden bereits in die Studiengangsbeschreibung mit aufgenommen.
Ein klares Verfahren für Fälle von Diskriminierung haben. Ansprechperson und Peer-Support bieten.
Neugestaltung der Website der Hochschule, um Fotos mit Diversität einzubinden.
Förderung der Geschlechtervielfalt und Diversität im Lehrkörper.
Es ist wichtig, Empowermentprozesse voranzutreiben. Dinge, die normalerweise als Schwächen angesehen werden, als das zu sehen, was sie sind: Stärken. Vielfalt sollte als Stärke, nicht als Schwäche gesehen werden.

# EMPFEHLUNGEN

Unter Berücksichtigung der erarbeiteten theoretischen Konzepte und der mit den Studierenden durchgeführten Fokusgruppengespräche können einige wesentliche Empfehlungen herausgestellt werden:

- **Schaffung von offenen Räumen für den Dialog:** es wäre wichtig, die Meinung der Studierenden regelmäßig zu hören. Mehrere der Fokusgruppenteilnehmer\*innen erwähnten, dass sie das Gefühl haben, dass Aktivitäten wie die Fokusgruppengespräche den Studierenden die Möglichkeit geben, ihre Meinungen, Bedenken und Empfehlungen zu äußern.
- **Empowerment von internationalen Studierenden:** oftmals haben Stipendiat\*innen Angst, sich auszudrücken, weil sie befürchten, Fehler in Bezug auf die Sprache zu machen. Außerdem gibt es für einige aus diesem Grund immer noch Gedanken der Minderwertigkeit. Empowerment-Workshops für die Stipendiat\*innen können dazu beitragen, dass sie sich sicherer fühlen und ihre Ideen häufiger und besser kommunizieren können.
- **Anlaufstellen für Fälle von Diskriminierung:** es wird empfohlen, dass die Hochschule Osnabrück einen Prozess schafft, um Fälle von Diskriminierung strukturiert entgegenzunehmen. Dieser Prozess sollte klar sein und bekannt gemacht werden, damit jemand, der sich diskriminiert fühlt, weiß, an wen er/sie sich wenden kann. Eine Idee wäre, dass zusätzlich zu einer Ansprechperson auch ein Peer-Support geschaffen wird, bei dem sich die Studierenden gegenseitig unterstützen und Erfahrungen austauschen können.
- **Verstärkung der Unterstützungsdienste für internationale Student\*innen:** zum Beispiel psychologische Hilfe und Unterstützung bei der Beantragung eines Visums. Viele dieser Dienstleistungen werden bereits von der Hochschule angeboten, aber ihre Verbreitung, ihr Zugang und ihr Umfang können verbessert werden. Ein Beispiel für positive Praxis ist das Programm Mentoring.INTER-KULT, ein Angebot des LearningCenters der Hochschule Osnabrück, das internationalen Studierenden mit und ohne Fluchhintergrund den Einstieg in den Arbeitsmarkt erleichtern soll.
- **Diversität in Führungspositionen:** die Diversität im Lehrkörper (Gender, Nationalität, ethnische Herkunft, Hautfarbe etc.) sollte als ein vorrangiges Ziel angesehen werden. Damit die Hochschule wirk-

lich interkulturell sein kann, sollte die Interkulturalität in allen institutionellen Räumen präsent sein.

- **Vielfalt im Kontakt mit der Praxis:**

wenn die Studierenden im Rahmen des Masterstudiengangs „Management in Nonprofit-Organisationen“ Kontakt mit der Praxis haben, geschieht dies in der Regel durch deutsche Organisationen (oder europäische). Es wäre wichtig, auch Organisationen aus anderen Kontexten einzubeziehen. Es ist möglich, von den Erfahrungen von Organisatio-

nen aus anderen Ländern zu lernen und über andere Realitäten nachzudenken, indem diese Akteur\*innen direkt zu Wort kommen, zum Beispiel durch virtuelle Exkursionen oder Veranstaltungen.

- **Diversifizierung der Lerninhalte:** Einbeziehung von Literatur aus anderen Ländern und Kulturen. Dies kann auch durch Veranstaltungen und Kurse mit Gastdozent\*innen geschehen, die verschiedene Perspektiven im Bereich der Non-Profit-Organisationen ansprechen.





# LITERATURVERZEICHNIS

**Almeida, S.** (2018): *O que é racismo estrutural?* Belo Horizonte (MG), Brasil: Letramento, pp. 27-40.

**Arndt, S.** (2015): 'Rassismus', in *Wie Rassismus aus Wörtern spricht: (K)Erben des Kolonialismus im Wissensarchiv deutsche Sprache: ein kritisches Nachschlagewerk*, pp. 37–43.

**Die Bundesregierung** (2019): *Begehrt bei internationalen Studierenden*. Online unter: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/internationale-studierende-1661948>. (letzter Zugriff: 19.12.2020).

**IDA e.V. (Hg.)** (2013): 'Was ist eigentlich...Rassismus?' Düsseldorf. Online unter: [https://www.idaev.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/publikationen/Flyer/2013\\_IDA\\_Flyer\\_Rassismus.pdf](https://www.idaev.de/fileadmin/user_upload/pdf/publikationen/Flyer/2013_IDA_Flyer_Rassismus.pdf) (letzter Zugriff: 16.09. 2020).

**Feld, L. / Doerr, A. / Hirsch, P. / Saions, C.** (2017): *Zuwanderung nach Deutschland von 1945 bis heute*. Malteser. Online unter: [https://www.malteser.de/fileadmin/Files\\_sites/malteser\\_de\\_Relaunch/Angebote\\_und\\_Leistungen/Migrationsbericht/Kapitel1\\_Zuwanderung\\_nach\\_Deutschland\\_\\_aus\\_Malteser\\_Migrationsbericht\\_2017\\_es.pdf](https://www.malteser.de/fileadmin/Files_sites/malteser_de_Relaunch/Angebote_und_Leistungen/Migrationsbericht/Kapitel1_Zuwanderung_nach_Deutschland__aus_Malteser_Migrationsbericht_2017_es.pdf) (letzter Zugriff: 19.12.2020).

**Fischer, V.** (2009): *Definition „Interkulturelle Öffnung“*. In: Entwicklungspolitisches Netzwerk Hessen: Interkulturelle Öffnung von Organisationen und Verbänden: Beteiligung von Personen mit Migrationshintergrund in der politischen Arbeit. Online unter: [https://www.epn-hessen.de/wp-content/uploads/Reader\\_IK\\_.pdf](https://www.epn-hessen.de/wp-content/uploads/Reader_IK_.pdf) (letzter Zugriff: 18.09.2020).

**Hill Collins, P. / Bilge S.** (2020): *„Intersectionality“*. Polity Press. Second Edition. Cambridge, UK, pp. 1-3.

**Mecheril, P. and Melter, C.** (2010): *„Gewöhnliche Unterscheidungen? Wege aus dem Rassismus“*. In *Migrationspädagogik*. Weinheim Basel: Beltz Verlag, pp. 150–178.

**Nyumba, T / Wilson, K. / Derrick, C./ Mukherjee, N.** (2018): *The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation*. *Methods Ecol Evol*. Online unter: <https://besjournals.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/2041-210X.12860>. (letzter Zugriff: 25.10.2020).

**Statistisches Bundesamt** (2019): *Pressemitteilung Nr. 314 vom 21. August 2019*. Online unter: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/08/PD19\\_314\\_12511.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/08/PD19_314_12511.html) (letzter Zugriff: 16.09. 2020).

**Walsh, C.** (2009): *Interculturalidad crítica y educación intercultural*. Instituto Internacional de Integración del Convenio Andrés Bello, La Paz. Online unter: [https://www.academia.edu/20274373/Interculturalidad\\_critica\\_y\\_educacion\\_intercultural](https://www.academia.edu/20274373/Interculturalidad_critica_y_educacion_intercultural) (letzter Zugriff: 20.12.2020)

**Zacharaki, I.** (2009): *Die interkulturelle Herausforderung: Was meint, will und soll die Rede von der „Interkulturellen Öffnung“?* In: Entwicklungspolitisches Netzwerk Hessen: Interkulturelle Öffnung von Organisationen und Verbänden: Beteiligung von Personen mit Migrationshintergrund in der politischen Arbeit. Online unter: [https://www.epn-hessen.de/wp-content/uploads/Reader\\_IK\\_.pdf](https://www.epn-hessen.de/wp-content/uploads/Reader_IK_.pdf) (letzter Zugriff: 18.09.2020).

# ANHANG

## Anhang 1: Ablauf der Fokusgruppe

1. **Anzahl der Fokusgruppe:** 2
2. **Datum:** Dienstag, 17. November 2020 und Donnerstag, 19. November 2020
3. **Moderator\*innen:** Fernanda Nunes und Kimberly Vindas
4. **Teilnehmer\*innen:**

Insgesamt haben 15 Studierende und Absolventen aus dem Studiengang „Management in Nonprofit-Organisationen“ teilgenommen.

Am ersten Termin nahmen insgesamt 9 Personen teil, am zweiten Termin 6 Personen. Im Allgemeinen beteiligten sich 9 Stipendiat\*innen aus verschiedenen Ländern der Kontinente: Afrika, Asien und Lateinamerika. Und 6 deutsche Studierende, mit und ohne Migrationshintergrund.

5. **Standort:** Online bei Zoom
6. **Materialien:** Einverständniserklärungen, Computer, Zoom und die Präsentation zur Führung der Fokusgruppe. Auch einige Online-Programme zum Arbeiten in der Fokusgruppe wie: Mentimeter.com, Rise-Up Pad.net, Mural.co und Zoom Umfragen.
7. **Fragen zur Diskussion in der Fokusgruppe:**

Frage 1: Hast du jemals eine interkulturelle Erfahrung gemacht, die du als positiv betrachtest? Könntest du uns ein wenig darüber erzählen?

Frage 2: Weißt du, was struktureller Rassismus und institutioneller Rassismus ist? (Mentimeter.com)

Frage 3: Kennst du jemanden, der sich aufgrund seiner Hautfarbe, Körpermerkmale oder Herkunft diskriminiert gefühlt hat? (Zoom Umfrage 1), Wie hat er oder sie sich gefühlt und wie hat er oder sie reagiert?



- Frage 4: Glaubst du, dass der interkulturelle Kontext des Master „Management in Nonprofit-Organisationen“ Vorteile für den Kurs und das Lernen Im Allgemeinen bringt? Fällt dir ein Beispiel ein, wo diese Interkulturalität im Unterricht positiv genutzt wurde?
- Frage 5: Gab es deiner Erfahrung nach jemals eine Situation innerhalb des Masters, die man als Diskriminierung oder institutionellen Rassismus beschreiben könnte? (Zoom Umfrage 2), Kennst du irgendwelche Beispiele?
- Frage 6: Deiner Meinung nach, wie sollte die Beziehung zwischen Professor\*innen und Stipendiaten/ Menschen mit Migrationshintergrund aussehen?
- Frage 7: Was können Lehrer\*innen aktiv tun, um beim Aufbau eines antirassistischen Lernumfeld Mitzuwirken? (Rise-Up Pad.net/ Dos and Don'ts Aktivität)
- Frage 8: Und was müssen die Professor\*innen überhaupt nicht tun? (Rise-Up Pad.net / Dos and Don'ts Aktivität)
- Frage 9: Wie können Lehrer\*innen deiner Ansicht nach mehr über Interkulturalität und Rassismus lernen? Wie können auch die Studierenden noch mehr lernen? (Mural.co)

## Herkunft der Teilnehmer\*innen

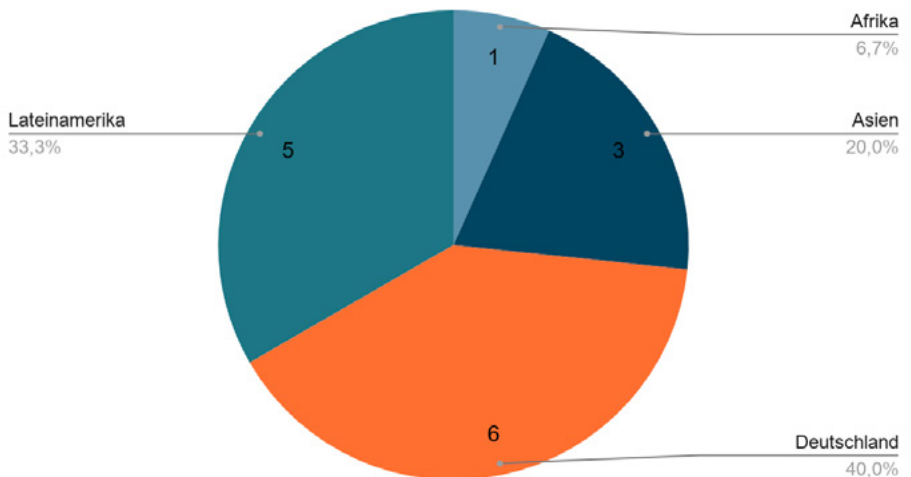


Abbildung selbst erstellt mit Informationen aus den Fokusgruppen

## KONTAKT

### **Hochschule Osnabrück**

Masterstudiengang Management in Nonprofit-Organisationen

Studiengangsbeauftragte: Prof. Dr. Gesa Birnkraut

E-mail: [npo@hs-osnabrueck.de](mailto:npo@hs-osnabrueck.de)

## HERAUSGEBER\*INNEN

Gesa Birnkraut

Marlene Eimterbäumer



**Deutscher Akademischer Austauschdienst**  
**German Academic Exchange Service**

Gefördert vom DAAD aus Mitteln des Auswärtigen Amtes (AA)

Stand: Dezember 2020