



HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Ausgabe 2 12/24

Journal of Nonprofit Management

Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

- 03 VORWORT
- 04 EDITORIAL BOARD
- 05 - 08 INTERVIEW
mit Anthony F. Pipa, Moderatorin: Kathrin Loer



SCIENCE

- 09 - 25 THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC RELATIONS FOR NON-PROFIT ORGANIZATIONS: CHALLENGES, REQUIREMENTS, AND POTENTIAL.
A Qualitative Study of German NPOs
Laura-Maria Altendorfer, Nele Hansen, Josef Arweck and Carla Aschendorf
- 26 - 43 KOMMUNEN IN DEUTSCHLAND UND DIE GEMEINWOHL-ÖKONOMIE
Isabelle Bertram
- 44 IMPRESSUM

Das open access „Journal of Nonprofit Management“ (JNMP) steht für interdisziplinäre Betrachtungen von Trends und Themen im Nonprofit Bereich. Das Journal ist eine Veröffentlichung der Hochschule Osnabrück und spiegelt in den Diskussionen die Themen wider, die auch im Masterstudiengang Management in Nonprofit-Organisations eine große Rolle spielen. Seit 2006 ein etablierter Studiengang hieß es 2024 noch einmal eine wichtige Kalibrierung vorzunehmen: der Studiengang wird seit dem Wintersemester 2024 komplett auf Englisch unterrichtet. Das bedeutete nicht nur, dass das Curriculum umgestellt wurde, sondern dass auch mehr internationale Stimmen am Studiengang unterrichten. Die Nachfrage nach den Studienplätzen bestätigt uns in dem Schritt.

Als frei zugängliche Online-Fachzeitschrift für angewandte Wissenschaft öffnet sich das Journal 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.

In der zweiten Ausgabe geht es um Ansätze für einen nachhaltigen NPO Sektor. Drei interessante Facetten werden dabei national und international aufgefächert.

Die Ausgabe startet mit einem Interview mit Anthony F. Pipa. Er ist ein Experte auf dem Feld der Zivilgesellschaft und der Nachhaltigkeit. Momentan ist er ein Senior Fellow an der Brookings Institution. Anthony F. Pipa hat intensive Erfahrung in politischer Arbeit für das Thema der Nachhaltigkeit. Im Interview mit Kathrin Loer zeigt er seine Meinung zu diesem wichtigen Thema auf. Der nächste Artikel von Laura Altendorfer et al. widmet sich dem Thema der künstlichen Intelligenz und ihrer Rolle in der Öffentlichkeitsarbeit von Non Profit Organisationen. In der qualitativen Studie wird untersucht, inwiefern KI die NPOs in der Bewältigung von kommunikatorischen Herausforderungen unterstützen kann. Spannend ist hier die aufgezeigte Heterogenität der Befragten in Bezug auf ihren Digitalisierungsgrad. Das Potential der KI scheint in vielen Fällen noch nicht vollkommen ausgeschöpft zu sein, insbesondere in Bezug auf nachhaltigen Umgang mit den Personalressourcen. Der Artikel von Isabelle Bertram ist eine Weiterentwicklung ihrer Masterarbeit, die sie im Studiengang Management in Nonprofit Organisations geschrieben hat. Sie widmet sich in ihrem Artikel dem Thema der Gemeinwohlökonomie und ihrer Anwendung in deutschen Kommunen. Das Prinzip der Gemeinwohlökonomie steht im deutschsprachigen Raum für ein alternatives Bilanzmodell, in dem gemeinwohlorientierte und nachhaltige Aspekte die Hauptrolle spielen. Frau Bertram untersucht dabei inwiefern dieses Modell auch für Kommunen interessant sein könnte.

Mit diesen diversen Perspektiven auf das Nonprofit Management startet das JNMP in die zweite Ausgabe. Wir wünschen allen Leser*innen eine anregende Lektüre!

The open access „Journal of Nonprofit Management“ (JNMP) offers interdisciplinary views on trends and topics in the nonprofit sector. The journal is a publication of Osnabrück University of Applied Sciences and reflects in its discussions the themes that play a significant role in the Master's program "Management in Nonprofit Organisations". Since 2006 an established program, it required a crucial recalibration in 2024: the program has been taught entirely in English since the winter semester of 2024. This meant not only that the curriculum was revised but also that more international voices are now teaching in the program. The demand for study places affirms our decision.

As a freely accessible online journal for applied science, the journal is open to readers in German and English and serves as a publication platform for researchers and practitioners in the field of nonprofit management. It thus offers an option for various disciplines, sub-disciplines, and fields to contribute to discussions with foundational articles, concepts, and practical contributions. The second issue focuses on approaches to a sustainable nonprofit sector. Three interesting facets are explored both nationally and internationally. The issue starts with an interview with Anthony F. Pipa. He is an expert in the field of civil society and sustainability and is currently a Senior Fellow at the Brookings Institution. Anthony Pipa has extensive experience in policy work concerning sustainability. In the interview with Kathrin Loer, he shares his views on this important topic. The next article by Laura Altendorfer et al. is dedicated to the topic of artificial intelligence and its role in public relations for nonprofit organizations. The qualitative study examines to what extent AI can support NPOs in managing communicative challenges. Notably interesting is the demonstrated heterogeneity of the respondents concerning their level of digitalization. The potential of AI seems, in many cases, not yet fully tapped, particularly concerning the sustainable management of human resources. The article by Isabelle Bertram is a further development of her master's thesis, which she completed in the Management in Nonprofit Organisations program. In her article, she addresses the topic of the economy for the common good and its application in German municipalities. The principle of the economy for the common good is an alternative accounting model in the German-speaking area, where common good-oriented and sustainable aspects play the primary role. Ms. Bertram investigates the extent to which this model might also be interesting for municipalities. With these diverse perspectives on nonprofit management, the JNMP launches into its second issue. We wish all readers an inspiring read!

Gesa Birnkraut

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.

Susanne Dieper is the Program Director at the German-American Institute (AGI) – formerly AICGS – at Johns Hopkins University and is responsible for programs and projects in the areas of foreign and security policy; society, culture & politics; and geoeconomics. She develops and leads transatlantic projects that contribute to a better understanding of the challenges and decisions faced by Germany and the USA in a global context.

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.

JProf. Dr. Marlene Walk is a Junior Professor in the area of Public and Nonprofit Management at the Albert-Ludwigs-University in Freiburg. Previously, she served as an Assistant & Associate Professor at the Paul H. O'Neill School of Public and Environmental Affairs at Indiana University (USA).

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.

Dr. Ronja Scheler is an advisor for foreign and security policy in the German Bundestag. Previously, she worked as a program director in the area of international politics for a large German private foundation. Among other things, she was involved in the establishment of the Paris Peace Forum.

Prof. Dr. Gesa Birnkraut 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. Gesa Birnkraut holds a professorship for strategic management in the nonprofit sector at Osnabrück University of Applied Sciences (50%) and is the managing partner of the cultural consultancy BIRNKRAUT|Consulting and the chairwoman of the board of the Institute for Cultural Concepts Hamburg e.V.

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.

Prof. Dr. Kathrin Loer has been a professor of political science at Osnabrück University of Applied Sciences since 2020. Previously, from 2013 to 2020, she was a research associate at the Institute of Political Science at the FernUniversität Hagen, and between 2005 and 2013, she worked in fundraising and political consulting, among other.

ADVANCING SUSTAINABILITY THROUGH COLLABORATION

An Interview with Anthony F. Pipa

Introduction

Anthony F. Pipa is a distinguished expert in the field of civil society and sustainability, currently serving as a Senior Fellow at the Brookings Institution. With a rich background in public service, Mr. Pipa has held pivotal roles within the U.S. government, including his tenure at USAID and the State Department, where he played a crucial role in the negotiations for the Sustainable Development Goals (SDGs). His work focuses on the intersection of federal policy and local governance, particularly how communities—especially those that are often overlooked—can harness sustainable development as a framework for effective policy implementation. Through his insightful analysis and commitment to advancing social equity, Mr. Pipa advocates for the vital role that civil society plays in promoting sustainability and ensuring that no one is left behind.

Kathrin Loer (KL): *Welcome, Mr. Pipa and thank you so much for taking the time. We will jump right into the interview. Could you start by sharing a bit about your journey with Brookings institutions and the areas you are focusing on, in relation to sustainability issues?*

Anthony F. Pipa (AFP): I came to Brookings out of the US government. I was in the Obama administration, primarily at USAID (United States Agency for International Development) and the State Department. While I was at State, I led the US at the United Nations during the negotiations for the Sustainable Development Goals, during the official inter-governmental negotiations. And I ended the administration as the chief strategy officer at USAID. But I came to Brookings also to look particularly at how well federal policy is meeting the needs of communities that have left behind in the US, many of them rural places and small towns. And since I've been at Brookings, because I came when the Trump administration came to power, they were not very interested in using sustainability as a frame of reference for their policy. And I was struck by how

local governments in the United States – cities and states – were actually seeing the Sustainable Development Goals and sustainable development as an important policy framework for their own purposes. And so, I've been studying both the local leadership on the larger sustainable development, global movement and agenda, and then also seeing how that intersects actually with policy for rural places in the United States.

KL: *Yes, I think that's probably an issue that tackles a lot of regions all over the world. I am thinking of these different levels of governance or policy making: What is the role that non-governmental organizations can play, and civil society. What kind of experience do you have with this?*

AFP: So, when I was leading on negotiations for the SDGs overall, civil society played a really important role in ensuring the voices of particular populations that may not be well represented even at the governmental level. So, in the US, that might be native populations for example, or communities of color, especially from the rural south, for example, the black belt in the United States. And so, there is a global aspect to that during even the negotiations. We heard from indigenous groups for example. We heard from civil society as it relates to cities. I mean, it was civil society that came to me, in the role that I was playing, advocating for there to be a cities goal, that became SDG 11. It was a civil society group, made up of universities and experts and networks of cities, that said “we think that sustainability and cities ought to be something that's actually enshrined in the framework itself.” In implementation, obviously in terms of accountability, civil society has been really important at any level of government, I would say – global, national, state, local – in ensuring that whatever data and progress is suggested is credible. They are close to either particular issue areas or particular sectors as well as particular kinds of population. I do think it's civil society that's played a major role in the Leave No One Behind Agenda of the SDGs. Because they are the ones that ensure that vulnerable populations or populations that have been left out or left behind, typically don't have a lot of voice, don't have a powerful political voice, and it's civil society that provides them the platform to make sure that they are noticed; that data is disaggregated for example, and that their realities are accounted for and are a part of the agenda. I would also say at the local level, as it relates to implementation, civil society are just really important partners. When I see city governments or even in rural areas where rural governments frankly have a lot less capacity than you might have in a city government, civil society just plays the really important role of bringing capacity, bringing relationships that are trusted with populations that you really want to reach. They are caretakers of history, often, and the legacy of that history; and they often even with like citizen generated data - are really important in just

measuring what's actually happening. And for the US, "civil society" is a broad term because universities fall into that, foundation – grant giving foundations, charitable foundations – fall into that. Then, of course, non-governmental organizations that are providing some services, or advocacy organizations all fall into that. And frankly on sustainability, what's been really interesting to me, something that did not really occur to me as I thought about what would happen after we came to agreement on the SDGs - and I was in the General Assembly representing a national government - it's been at the local level where I think the most innovation and the most practical implementation of sustainability has occurred. That's been where you can see the interdependencies across many different issue areas. And, interestingly, similarly to how at the local level, it's more practical and concrete how those things intersect, it's also more practical and concrete how important it is for different segments of society to actually be intersecting and partnering, or collaborating - or at least even coordinating - to maximize the progress that you're making. And civil society is a big part of that, those different segments. When I look at how cities or even rural areas are making progress on these issues, it's a government in conjunction with a university, in conjunction with philanthropy, in conjunction with civil society. In the US, we call those kinds of things collective impact. It is very much a collective impact model. And civil society plays a really important role in that.

KL: *With regard to what you've just explained, would you say that it needs a certain level of institutionalization to have this impact, and what would it look like? What degree of institutionalization would you think is necessary?*

AFP: You need a certain level of capacity. And when I say capacity, that means staffing, it might mean operational structures, it might mean a financial base. Because being a part of collective efforts requires effort, right? And it requires a kind of sustained effort. You can't just go to one meeting and have impact. You've got to be either from an advocacy point of view, that has to be consistent over time, or even if you're a partner in delivery of services, that has to be consistent over time. So, there is a minimum professionalization as well as minimum capacity to be able to be consistent, and to be credible, and to be effective, I would say over time. It's kind of hard to be a volunteer only – Oh, we got a one-off grant there, and then it went away. And then we got a hustle and got another little grant there. – Even if you are all volunteer, it needs to be structured in a way that there is leadership that's consistent and that there are consistent knowledge management systems and consistent experiential learning for your effectiveness over time.

KL: *Do you have an example that illustrates what you observed, where it really worked well together and had a really rich impact?*

AFP: So, even at the local level, Los Angeles, for example, made a political commitment with their mayor, to be a leading city on sustainable development. But they did not have an enormous amount of staff capacity, or the systems internally to be able to say, okay, what does that even mean for us? So first off, it was a philanthropic foundation that provided funds for a staff person within the city government. And then it was partnerships with universities bringing in students and faculty that allowed them to look through their legal frameworks, look through their executive directives, look through their sustainability plans, their climate plans, to actually bring it all together and look at where the interdependencies lie, and actually where the gaps were. And it was universities that also helped them with the measurement aspects, setting up the dashboard and as you looked at the SDGs, understanding where the community level impacts were. And then they set up an online catalogue of all the non-profits that were consequential on particular issue areas as well. Non-profits could make sure that they were a part of it, and that provided the basis for a conversation with the city on particular issues that the city was going to be undertaking. So, there were multi-pronged aspects.

Interestingly, in Orlando in the United States, it was a community foundation, a university, and the Regional Planning Association, which is also a non-profit, even though it has representatives from all the different local governments as a part of it. That Regional Planning Association was doing a regional resilience plan with all the local governments inputting into it. And they decided to use the Sustainable Development Goals as a rubric for bringing together all the civil society in that county and in that region around the different SDGs. So, when you do convenings like that at a community level, you usually do them around one topic. It might be education, or it might be health, or it might even be an issue like maternal mortality. But on sustainable development like we're talking about, there's all this interdependence. So they use sustainable development as the framework for bringing together civil society and government together around all of the different 17 SDGs, and came up with actions to take on a 12 to 18 month basis where different partnerships or different actors – civil society or government – we're going to say this is what we need to do. Here's the next best step we need to take in the region. Because they did build then a dashboard that said, here's where we are as a community, along these particular lines. And you can even go to the website I have that would say, here coming out of that what we call the 17 Rooms process or exercise, based on the SDGs, based on sustainable development. Here are the actions that we're going to take over the next couple of years to be able to address these particular issues in our community. But collectively, it's not just one or the other. It's like partnerships or here are potential policies that civil society might fight for or help support. So those are a couple of quick examples I would offer.

KL: *And if I understand it correctly, they see all the 17 Sustainable Development Goals, but then they focus a little bit more on specific goals. Is that right?*

AFP: So, they broke up into 17 different groups, under the rubric of each goal and said, what are the next steps that our region needs to take on health? What are the next steps our region needs to take on poverty? What are the next steps our region needs to take on climate? Not trying to boil the ocean because there's a lot to be done. But they were saying, what are the next concrete things that we need to do over the next two to three years to really make the next big step to contribute to and to advance. And then, but then they came out of those 17 Rooms and said, okay, where do these intersect? Where should groupings be working together on these things, as well.

KL: *At the beginning you mentioned that on local level it has a real importance to focus on Sustainable Development Goals. And I was wondering just as an observer from abroad and from across the ocean, is there any impact of partisanship or the regional or local level? Or is this question to naïve?*

AFP: No not at all. Actually, keeping it local is one of the ways to reduce that impact as much as possible. So, it takes the conversation from being a national and global one to saying, what are the issues we're trying to solve locally, and how do we need to come together to solve them? So, you start with the local problem or the local opportunity, and then you say – You know what? Even as we're working on this, this aligns back up to these national or global priorities. – So you feel like you're making a contribution, but your real focus is where things are locally. But Orlando was a really interesting example because that's a pretty mixed political state. In Florida, the city itself is pretty liberal, but the outlying areas are pretty conservative, so it's pretty purple. So, the language can be a barrier. And the connection of sustainable development as a framework back to the UN can be a barrier, as well. Interestingly, so I was just in Nebraska three weeks ago. Nebraska is a conservative state. It's primarily Republican. It's a very rural state. It's very agrarian, a lot of farming still in Nebraska. And they wanted me to speak to them about sustainable development. And sustainable development is language that their youth would recognize and understand. But when they talk about things that are relevant to sustainability, the older generation and the more conservative generation uses words like conservation or stewardship. This idea of stewardship, which has connotations to land ownership. So, it's different than the way their younger generation are thinking about it. But they really recognize the opportunity for an intergenerational

conversation around that. And they were very interested to hear how sustainable development as a concept is not just about environmental sustainability but is also about leave no one behind. It is about inequities. It is about the intersection of those two different things. So, they learned something out of that as well. But it is tricky, the language is tricky. And sometimes it needs to be shifted into language that is more accessible or is more traditional. And again, focusing locally first – on the local issues, the local problems, the local things – because everybody agrees on that. They can all see that. We've had homelessness, or we've got pollution runoff in our streams, or we've got a segment of our neighborhoods that aren't doing well in school. They can see those things and that's what they want to solve. So, if sustainable development as a concept and even a policy framework can help them solve that, they're all for that. And then you can bring in the national and the global, rather than feeling like it's starting from the top down and being something that you're adopting or is coming in.

KL: *That's fascinating. And I'm just thinking about if that could be one of the major tricks or strategies.*

AFP: Yeah, it's like a trick.

KL: *Politicians and of course people in leading NGOs could use this strategy to just overcome this big friction between different groups of people. Actually, they should want the same if they live in a certain area and are all influenced by that.*

AFP: The mayor of Los Angeles who made that political commitment to the SDGs was Eric Garcetti. He's now our ambassador to India. But when he was the mayor, he made a couple of speeches that did this really well. He talked about Los Angeles, like, these are Los Angeles' goals. These are good for Los Angeles. This is what we need to solve. And if we do this in Los Angeles, we're making a contribution to the world. We're in solidarity with this larger thing. I mean he's still a progressive so it's still pretty *progressive language*. But even though starting point and the frame of reference was very well done. He did one for an event for us, but he also did a couple of these just in LA. And I'm sure they're out there, but it's interesting to watch how he said, these are Los Angeles's goals. This is what, we're trying to solve homelessness. We're trying to make sure everybody's healthy. Those kinds of things.

KL: *That's amazing. It's interesting, it reminds me of a book I read years ago where a neuro linguist and a political scientist, they work together to have this idea how words and the way language is used has a big influence and how politics can be effective and how*

politics can happen¹. So maybe just one last question: What would you say, what are the biggest challenges or what will be the biggest challenges that non-government organizations or civil society as such face in their efforts to influence sustainability politics and policies?

AFP: Political polarization, the politics of it is one thing, for sure. The financing aspect of it for those nonprofit organizations is also always a challenge. That's a challenge on anything, like having the resources to do it. I actually think that we have not yet started to reckon with the major trade-offs here. What do I mean by that? I was out in Humboldt County California a couple of weeks ago – major offshore wind site for the United States. It's also a place where there's nine federally recognized native tribes. And it's very clear that even though those wind turbines will be 21 miles off of the coast, there's going to be negative consequences from that industrialization. There's going to be consequences to fisheries. There needs to be upgrades to the port and to the transmission lines. There'll be a lot of boats going back and forth, so there's going to be increased traffic on the waterways, which is going to affect the ecosystem in the waterways. And frankly, it's unclear the extent to which it will address inequities in Humboldt County. The tribes don't have dependable power right now. But that power might get routed directly to San Francisco because it would cost a lot. And actually create a lot of environmental issues for the power to get to the tribes. So, we kind of have SDGs competing against each other. And so, if I'm an environmentalist and I'm an environmental NGO, I probably have one frame of reference. If I'm an NGO working with the tribes, I have another frame of reference. And if I'm an NGO worried about the ocean, I'm going to have another frame of reference. And all of those things aren't necessarily going to be compatible. And frankly, I'm starting to be of the mind that sustainability and scale are kind of an oxymoron. We feel like for sustainability, we have to put these massive wind turbines in the ocean with massive concrete base, like they're going to be as large as the Eiffel Tower. They're going to have, you know, bases the size of stadiums. Because we need more and more green power. But the more green power we have, the more green power we want. So that's going to mean there's just more and more and more. And the one thing that we're not focusing on within the SDGs, any stretch of the imagination like the others, is sustainable consumption and production. If we take this seriously, and we're trying to do these things in a big way, there's some trade-offs and there's some balance that we're going to need to come to. And I don't know, as a civil society sector, how well we're going to deal with that. I don't know.

KL: *But even if it's not so optimistic or it asks for new ideas, it's a good last word.*

AFP: Those are the kind of conversation that we need to be having.

KL: *Right. And it's good because this is something we can open in our journal.*

AFP: And civil society is the place to start to have that conversation. Our politics right now are so screwed up that we can't really have an honest conversation without it being weaponized by one side or the other. So really is civil society I think, that needs to start reckoning with what transformation really means, and what the limits are that we need to be sensitive to.

KL: *Right. Okay. I thank you so much.*

AFP: You're welcome.

¹ George Lakoff and Elisabeth Wehling: *Auf leisen Sohlen ins Gehirn. Politische Sprache und ihre heimliche Macht*. 4., überarbeitete Auflage. Carl-Auer-Verlag, Heidelberg 2016



THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC RELATIONS FOR NON-PROFIT ORGANIZATIONS: CHALLENGES, REQUIREMENTS, AND POTENTIAL.

A Qualitative Study of German NPOs

from Laura-Maria Altendorfer, Nele Hansen, Josef Arweck and Carla Aschendorf

Abstract

Non-Profit Organisationen (NPOs) leisten einen wertvollen gesellschaftlichen Beitrag, stehen jedoch oft vor Herausforderungen bei der öffentlichen Darstellung ihrer Arbeit. Häufige Ursachen sind ein Mangel an personellen, zeitlichen oder finanziellen Ressourcen. Künstliche Intelligenz (KI) könnte NPOs bei der Bewältigung dieser Herausforderungen unterstützen. Bisher ist jedoch wenig über die Gestaltung, Herausforderungen und Anforderungen der Öffentlichkeitsarbeit von NPOs im Zusammenhang mit KI-basierter Kommunikation bekannt.

In einer qualitativen Studie haben wir Leitfadeninterviews mit 22 deutschen NPOs zu diesen Fragestellungen durchgeführt. Die Ergebnisse weisen auf eine große Heterogenität im Digitalisierungsgrad hin, unabhängig von der Größe und Rechtsform der Organisation. Oftmals stehen persönliche und analoge Kommunikation im Vordergrund. Wesentliche Kommunikationsziele sind die Steigerung der Präsenz und Aufklärungsarbeit. Insgesamt fehlen häufig Strategien, interne Strukturen und klare Verantwortlichkeiten; die Public Relations (PR)-Arbeit vieler NPOs ist geprägt von einer Hands-on-Mentalität und scheint in wenigen Fällen professionalisiert. Inhaltlich haben viele Befragte Schwierigkeiten, ihre Themen effektiv zu vermitteln und haben wenig Wissen über ihre Zielgruppen. Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass das Potenzial von KI bisher kaum genutzt wird und es nur wenig Berührungspunkte gibt, was hauptsächlich auf fehlendes Wissen und Zeitmangel zur Einarbeitung zurückzuführen ist. Dennoch sehen viele der Befragten Vorteile in KI, zum Beispiel für die automatische Generierung von Social-Media-Posts oder Analysen mit Optimierungsvorschlägen.

Dieser Beitrag liefert vertiefte Einblicke in die spezifischen Anforderungen und Wünsche von NPOs an KI-Tools zur automatisierten Öffentlichkeitsarbeit. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass KI NPOs bei ihren besonderen Herausforderungen effektiv unterstützen könnte, und unterstreichen den Schulungsbedarf zu KI.

NPOs – Künstliche Intelligenz – Public Relations – Automatisierte Kommunikation – Ressourcenmangel – Digitalisierung

Abstract

Non-profit organizations (NPOs) contribute significantly to society, but often face challenges in the public presentation of their work. This is often due to a lack of human, time, or financial resources. Artificial intelligence (AI) could support NPOs overcome these challenges. So far, however, little is known about the design, challenges, and requirements of public relations of NPOs in connection with AI-based communication.

In a qualitative study, we conducted guided interviews with 22 German NPOs on these questions. The results indicate a heterogeneity in the degree of digitalization, independent of the size and legal form of the organization. Many NPOs focus on personal and analog communication, aiming to increase presence and raise awareness. Overall, they often lack strategies, internal structures, and clear responsibilities, with Public Relations (PR) work characterized by a hands-on approach and limited professionalization. Regarding content, many respondents have

difficulties communicating their topics effectively and have little knowledge about their target groups. Our results indicate that the potential of AI has hardly been used to date and that there are few points of contact, which is mainly due to insufficient knowledge and time to learn. Nevertheless, many respondents see advantages in AI, for example for the automatic generation of social media posts or analyses with optimization suggestions.

This article provides in-depth insights into the specific requirements and wishes of NPOs for AI tools for automated PR work. The results illustrate that AI could effectively support NPOs with their challenges, and underline the need for training on AI.

NPOs – Artificial Intelligence – Public Relations – automated communication - lack of resources - digitalization

1 Introduction

With almost 3.8 million non-profit organizations in Europe and around 616,000 associations and 25,000 foundations in Germany, the work of non-profit organizations (NPOs) addresses an essential part of society (European Commission, n.d.; Schubert et al., 2023). They play a crucial role in society by promoting social justice, alleviating poverty, and addressing a wide range of social, economic, and environmental challenges on a global scale, thereby making a significant contribution to overall societal well-being (Efthymiou et al., 2023; Rodriguez, 2016). They manage numerous relationships with key groups that are crucial as resource providers (e.g., volunteers, donors, and members) or as beneficiaries of the NPO's mission like recipients, communities, and society (Eikenberry & Kluver, 2004; Gonçalves & Oliveira, 2022).

Because NPOs hold a unique position to drive societal change, influence public discourse, and contribute to fulfilling essential social responsibilities, it is essential for them to increase awareness, foster trust, be

perceived positively, and motivate their target groups toward active engagement

(Bruhn & Zimmermann, 2022; Mato-Santiso et al., 2021).

To get in touch with their stakeholders, Public Relations (PR) work can help to share information or interact with target groups (Albanna et al., 2022).

PR as an integral part of external communication is one of the fundamental elements in the marketing mix used by for-profit (FPO) and non-profit organizations to achieve their goals (Kuzmina & Kuzmin, 2021). Public Relations can therefore be classified as a management function with an important task (Roberts-Bowman, 2020) since successful PR establishes connections through social media, create dialogue with society and influences public opinion, attempts to raise funds and increase the frequency of donations, and encourages stakeholder engagement (Mato-Santiso et al., 2021).

Unfortunately, this realization is one of the greatest challenges faced by NPOs, especially due to a broad target group, missing financial resources, or messages difficult to convey (Bruhn & Herbst, 2016). NPOs face various challenges more than other (for-profit) organizations, particularly regarding resources (Duckwitz & Zabel, 2024). Whereas profit-oriented companies usually communicate and present themselves to the public and often have a Public Relations department with specialists, the situation is different for most NPOs (Bruhn & Herbst, 2016). Smaller NPOs, in particular, tend to operate primarily at the local level and often lack the financial, technical, or human resources and the know-how to communicate effectively with a wider public (Schwarz & Fritsch, 2018). As NPOs become more business-oriented and focus on branding, they also need to consider stakeholders from the for-profit sector, including managers, paid professionals, commercial clients, and social investors. This shift has led to a broader range of competing demands from stakeholders, especially concerning expectations around organizational performance and accountability (Mato-Santiso et al., 2021).

In addition, PR work is increasingly influenced by the digital transformation, which is challenging NPOs (Cordery et al., 2023), since it, for example, changes the way organizations interact with their stakeholders (Lock, 2019). As in many other areas, artificial intelligence has led to changes in the field of Public Relations. Traditional PR strategies may no longer meet the needs of the business world. The development and use of artificial intelligence

presents Public Relations with new opportunities and challenges (Irak, 2024).

It can be assumed that NPOs are even more affected by these developments, as they tend to lack the necessary resources to adequately respond to challenges and take advantage of opportunities. Digital transformation is impacting the way organizations interact with their stakeholders, mission fulfillment, or advocacy efforts (Lock, 2019). Newly available channels and tools that require using internet-based communication include websites, blogs, social media, mobile apps, podcasts, and other online media.

Artificial Intelligence (AI) tools can be a potential solution to address resource scarcity and the challenges brought about by digital transformation (Priller & Zimmer, 2022). AI tools like ChatGPT have rapidly transformed communication methods, introducing innovative solutions for Public Relations work. They proved to relieve the operational workload (e.g. creation of press releases or social media posts) and thereby increase the visibility and influence of many companies (Efthymiou et al., 2023; Zerfaß et al., 2023). In NPOs, however, the use of AI tools is rather low due to a lack of technical understanding of those who are responsible (Zerfaß et al., 2020).

Overall, there has been little research on Public Relations of NPOs as well as on their usage of AI tools so far, and results on profit-oriented companies cannot be easily transferred to the structures of NPOs (Brink et al., 2020; Corderey et al., 2023).

Therefore, our study addresses the following research questions regarding the NPO Public Relations work in general and their challenges and opportunities in dealing with AI-based communication:

RQ1: Which communication channels and tools do NPOs use for their PR work after the rise of AI and what are perceived challenges?

RQ2: What opportunities and challenges do NPOs see in AI?

RQ3: What specific needs and desires do NPOs have for AI-based PR work?

Our study offers new insights into the perception of AI tools, particularly regarding the features an AI tool should possess to be beneficial for NPOs' communication work. In order to obtain subjective perspectives in a specific context and to delve deeply into the subject matter (Byrne, 2001), we have chosen a qualitative research design by using semi-structured interviews with $n = 22$ interviewees who were either individually responsible

for the communication work in a German NPO or part of the communications team.

The upcoming sections of this article begin with a literature review. Next, we detail the research method. Following this, we present our findings, and finally, we provide a discussion of the key findings along with concluding remarks.

2 Theoretical Background

Although the term PR is used less frequently in academia today, we follow the traditional definition in which PR is understood as "the management of communication or communicative relationships between an organization and its publics" (Zerfaß & Volk, 2020, p. 6).

2.1 The role of PR in NPOs: Challenges, opportunities and comparison to FPOs

Depending on the organization's thematic field, NPO communication requires a certain level of sensitivity in terms of content. Content should not be communicated overly drastic or daunting messages, for example, when it comes to topics such as freedom of religion or political independence (Bruhn & Herbst, 2016). They need to find the balance between communicability and polarization of messages.

For this reason, a clear corporate identity and strong brand management are essential to create a consistent external image of the organization

(Anheier & Toepler, 2022; Kuzmina & Kuzmin, 2021).

Besides this, the formation of a structural and procedural organization, a healthy working atmosphere, and a planning and control system are of particular importance (Bruhn & Herbst, 2016).

In comparison with FPOs, NPOs face an unequal level of competition because FPOs usually dispose of better financial, personnel, structural, and time resources, which is a huge disadvantage for NPOs.

However, the growing competition between NPOs is forcing them to implement professional communication measures, both internally, e.g., with regard to the efficiency of management processes, and externally, the effectiveness of their communication activities (Brink et al., 2020; Schwarz & Fritsch, 2018).

Competition in the non-profit sector is often characterized by limited resources (e.g. employees), customer scarcity and the tension between collaboration and competition; at the same time, competition is avoided as an operational strategy at NPOs and the focus is on collaboration (Curley et al., 2021).

Challenges of digital transformation for NPOs

In recent years, digital transformation has advanced steadily, with the COVID-19 pandemic acting as a catalyst for rapid acceleration. As a result, NPOs that had not previously felt compelled to engage in digital transformation have undergone significant changes in their digital work practices (Cordery et al., 2023). Changes in the way NPOs operate that require adaptation to digital innovations have created difficulties and challenges in the overall PR work of NPOs both internally and externally (Zerfaß et al., 2023; Brink et al., 2020).

In the context of digitalization, NPOs are also confronted with a number of other challenges. Niederhäuser and Rosenberger (2018) name, for example, the automation of content creation and distribution, the use of social bots, the collection, storage, and exchange of data in a digital network, and the integration of digital platforms. This is supported by literature suggesting that NPOs can not only ensure their survival but also thrive amid growing challenges by strategically leveraging the latest technologies (Gooyabadi et al., 2024; Efthymiou et al., 2023). According to research, the proportion of individuals who do not use the internet or seek information on-

line is steadily declining and is expected to disappear in the near future. Online communication is therefore essential for NPOs to keep reaching their target groups (Fischer, 2020).

Internal and structural challenges

Financial, personnel and time constraints are among the greatest internal challenges of NPOs (Duckwitz & Zabel, 2024). However, the communication of their financial needs often put NPOs in a dilemma. On the one hand, they need financial and human resources and communication skills (Albanna et al., 2022); otherwise, they will be replaced by competing organizations that have more professional resources available (Brink et al., 2020). On the other hand, NPOs may seem financially oriented if they communicate excessively to the outside world that they need money or what they have spent money on. If they appear as if they don't need it, they run the risk of not receiving donations (Lewis, 2005).

Beyond that, managing Public Relations work entails increased bureaucratic effort, which NPOs are often unable to cope with due to a lack of structures and other resources (Bruhn & Herbst, 2016). Furthermore, expertise and a certain degree of professionalism are often lacking, especially around digital applications. NPOs have a disadvantage compared to larger companies, as they cannot organize their PR work in the same way due to limited resources (Duckwitz & Zabel, 2024). Unfortunately, this can hinder the motivation of volunteers, who are a key personnel resource, and recruitment of new members (Schubert et al., 2023).

In addition to that, NPOs lack of knowledge about how to properly measure their communicative success (Niederhäuser & Rosenberger, 2018).

Target groups and relationship management

It is difficult for NPOs to identify and communicate with their target groups and to analyze their needs and wishes (Kuzmina & Kuzmin, 2021; Bruhn & Herbst, 2016). NPOs must also build and maintain a trusting relationship with their audience and donors, which poses a further challenge for many (Albanna et al., 2022). Social media is often used to inform the target group about activities without interacting with them and receiving feedback (Kuzmina & Kuzmin, 2021).

Social media increasingly functions as an instrument and is used by NPOs to get in touch with the public, make their organization known, share information, and interact with users (Albanna et al., 2022). Social media provides nonprofit organizations with a cost-effective and interactive platform to communicate, educate, and engage with large audiences. However, this medium has also created a saturated information environment, making it increasingly

challenging for nonprofits to stand out and be heard (Guo & Saxton, 2018). For example, Guo & Saxton (2018) analyze how nonprofit organizations can gain attention on social media. They find that network size, posting frequency, targeting and connecting strategy, and visual content are related to the amount of attention paid to an organization's social media messages.

NPOs also use social media to communicate the purpose of the organization and its successes to the outside world and can encourage the public and the government to act by allowing users to actively participate in discussions (Dimitrova et al., 2022; Cordery et al., 2023; Albanna et al., 2022). For a successful digital transformation towards the use of social media and digital tools, easy access to the company's digital services, the protection of privacy, and transparent data management must be guaranteed by the company's management (Niederhäuser & Rosenberger, 2018).

Although research in this area is still lacking, studies suggest that new forms of PR work like social media influencer (SMI) communication are being adopted by NPOs, albeit hesitantly (Salte, 2022; Duckwitz & Zabel, 2024). They use SMI communication to raise awareness of their issues, reach new target groups, and engage current followers by working with influencers (Duckwitz & Zabel, 2024).

*However, not all of them
can keep up with the pace
of constant developments in
new forms of communication*

(Fischer, 2020).

2.2 Chances and Challenges of AI for NPO's Public Relations

We define Artificial Intelligence as "flexible decision-making processes and actions of software-driven agents. They adapt to changing goals and unpredictable situations, learn from experience, aim for rationality, but also carry on in spite of perceptual and computational limitations. AI is based on technologies like natural language processing, data retrieval and knowledge representation, semantic reasoning, and machine learning" (Zerfaß et al., 2020, p. 379).

In recent years, the use of AI tools in organizations has increased, also in PR work. Nevertheless, there is still a lot of mistrust towards technology, as it brings many opportunities as well as challenges for NPOs (Zerfaß et al., 2020). AI can, on the one hand, jeopardize democratic processes, as it is difficult to recognize the authenticity of text, audio, and image content. On the other hand, AI has the potential to offer novel solutions, especially for organizations working with limited communication budgets (Zerfaß et al., 2023).

Both an opportunity and another challenge are represented by the attitude and acceptance of the top management or CEO towards digitalization, social media, and AI tools. Only if the internal use of these tools is accepted and promoted by the upper management, the full potential can be utilized (Albanna et al., 2022; Cao et al., 2021). Employees must be encouraged by the management to promote the digital transformation, and the management itself must transform to accompany the process (Niederhäuser & Rosenberger, 2018). Only then they accept or be able to implement the digital transformation (Jain et al., 2022). Studies show that if they are not accepted by the CEO of the NPO, the chance of AI tools being used is rather low (Albanna et al., 2022; Cao et al., 2021).

AI can boost the creativity of employees to create content or personalize texts, for example, by translating or correcting them (Zerfaß et al., 2023). On the operational level, AI increases employee efficiency as AI serves as digital assistance in various areas such as project management, promotion of team collaboration, and supporting employees in their tasks (Jain et al., 2022). It is furthermore able to help recruit employees, formulate marketing strategies, manage the team, or track performance (Jain et al., 2022; Cao et al., 2021).

Taken together, AI can transform the PR work of NPOs by increasing productivity, minimizing or eliminating human error, as well as improving knowledge and the accuracy of decisions (Zerfaß et al., 2023; Efthymiou et al., 2023). However, there is a lack of knowledge and willingness to use AI among employees, so the use of AI has not yet fully reached organizations and their Public Relations work (Zerfaß et al., 2020).

One factor hindering the use of AI tools is the low acceptance of AI tools by NPO employees or their managers (Jain et al., 2022). The negative perception can be attributed to fear of job loss, inadequate training, uncertainty, lack of understanding of the use of AI, and insufficient trust in AI systems, which hinders the integration of AI tools (Zerfaß et al., 2020). However, research suggests that AI will not fully take over people's jobs but will modify their job profiles and improve workflows (Zerfaß et al., 2023).

So far, research has paid only little attention to the usage of AI in the communication work of NPOs

(Zerfaß et al., 2020). Generally, the focus was more on Public Relations in FPOs. Given these research gaps, this study examines the following aspects:

1. PR communication channels and tools used by NPOs
2. Perceived challenges of PR work in NPOs
3. Potential **assistance** and benefits of AI in NPOs
4. Perceived potential **challenges** of AI in NPOs
5. Implementation of AI-based communication tools

Methods

In order to obtain subjective perspectives in a specific context and to delve deeply into the subject matter, we have chosen a qualitative research design by using semi-structured interviews. Qualitative research aims to improve the understanding of a particular phenomenon (Byrne, 2001).

For the interviews, a semi-structured guide was developed by identifying key themes in the existing literature, following a deductive approach to ensure alignment with established findings (Schubert et al., 2022; Fischer, 2020; von Schnurbein, 2016).

It consists of open-ended questions that are answered by the participants in their own words. The sequence of the questions can be adapted to the interview situation as desired (Döring et al., 2016). We developed four sections containing 3-7 questions each for the interview guide:

- (1) General questions about PR in the organization
- (2) Questions about the structure and responsibilities of PR in the organization
- (3) Questions about difficulties and challenges regarding PR in the organization
- (4) Questions about using AI in PR in the organization

For example, participants were asked (1) which channels they use to communicate to their stakeholders, (2) how they would rate the expertise within their NPO about PR, (3) if there are special circumstances that make PR work more difficult compared to other organizations, and (4) what challenges AI could solve.

Sample

In contrast to quantitative research, there are no universally applicable guidelines for determining the sample size in qualitative research. As a reference, the width and depth to be examined can be used as a guideline (Byrne, 2001). Other authors suggest that the sample is sufficient when information saturation is reached, meaning that a phenomenon has been understood in its complexity, depth, variation, or context (Gentles et al., 2015). Above all, it is important to achieve the greatest possible variance or heterogeneity in the statements to identify inductive factors, patterns, or typical cases (Patton, 2015). Patton (2015) refers to "information-rich cases" (p. 264), which are of central importance as they lead to a deeper understanding.

To achieve a diverse sample that meets the requirement of theoretical saturation, we used various recruitment methods. The participants were recruited in Germany via personal and social networks, online research, PHINEO database¹, as well as through a snowball sampling method. Basically, we paid attention to a high level of heterogeneity about the type and size of NPOs (e.g., non-profit associations with different legal backgrounds and from various sectors, foundations). So, a total of 22 representatives from various NPOs were acquired. The interviewees were either individually responsible for the communication work in the NPO or part of the communication team. Table 1 gives an overview of the sample by quantity and sector. The surveyed organizations differ in size. The number of members varies between 18 and 55,000, and there are also differences regarding full-time and voluntary staff regarding employees. Data collection was guided by the theoretical saturation. After 19 interviews, no new insights emerged, either

¹ The PHINEO database consists of around 15,000 contacts from various target groups, including non-profit initiatives, associations and foundations, non-profit and for-profit corporations and companies as well as state and municipal administrations.

within the themes identified prior to the study or in those that developed inductively during analysis. For example, all participants mentioned the same challenges. To be on the safe side and to make sure that no new answers are given after all, we followed the procedure of Reifegerste et al. (2023) and conducted three more interviews.

preserving the openness of research (Mayring, 2022). Inductive categories were developed iteratively, and the category system was adjusted. Subsequently, parent and subcategories were formed, each accompanied by definitions, anchor examples and coding rules.

Table 1 Sample NPOs by quantity and sectors

Legal form NPO	Number in the sample	Sectors	Examples
Foundation	5	<ul style="list-style-type: none"> • Integration assistance/ social affairs • Art & culture, science, Research • Education/ training • Other 	<ul style="list-style-type: none"> • Future prospects for children • Support for NPOs to become more effective and develop their organizations • Diaconal service organization
Non-profit association	15	<ul style="list-style-type: none"> • Human rights, education • Leisure/ social life • Social services • Education/ upbringing • Sport • Culture • Environment /nature Conservation 	<ul style="list-style-type: none"> • Hospice group • Inclusive dance ensemble • Neighborhood assistance
Non-profit company (gUG, gGmbH)	2	<ul style="list-style-type: none"> • Social services, culture • Citizen interests 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis emergency aid • Promoting diversity well-being and social inclusion

The interviews were conducted by three interviewers face-to-face or online (via MS Teams) from February 14 to May 16, 2024, and took between 50 to 70 minutes. All interviewers have received training in advance to ensure stability, reproducibility and accuracy (Mayring, 2022). The interviews were recorded and transcribed afterwards. The transcription was not phonetic, i.e., utterances such as „uh“ or pauses for thought were not written down. Non-verbal parts of communication were also omitted, as only the content statements were relevant. For this publication, the statements from the interviews were also translated verbatim into English with the help of DeepL.

Evaluation

The interviews (= analysis units) were evaluated by using the summarizing content analysis approach as outlined by Mayring (2022). This is a procedure that allows a structured and rule-based qualitative evaluation of communication content. Initially, the development of categories was deductive along the lines of research. Other categories have been added inductively at the same level of abstraction extracted from the interviews. This ensured that the results were not preconceived in any direction,

Table 2 shows an overview of the parent categories. The development of the category system as well as the evaluation was facilitated using MAXQDA software (Version 2024, Release 24.3.0). The interviews were then analyzed by two coders (intercoder reliability Kappa = .79, Brennan & Prediger, 1981).

Table 2 Overview parent categories

Parent categories	Definition	Example
Channels	Communication channels that the NPO uses for their PR. Includes offline and on-line measures/media.	„I believe that in our village, a lot is talked about just through word of mouth“ (interview 2, 4)
Degree of digitalization	Indicator of how often digital channels and technologies are used in the context of public relations work at the NPO (e.g. comparison of online-offline measures).	„Digital almost every day. In terms of quantity, I would say 60% digital, 40% non-digital.“ (interview 21, 16)
Communication goals	Goals that the NPO wants to achieve through PR, e.g. image, showing presence, generating donations.	„Increasing awareness and knowledge of what we do and recognition of what we do, that is actually the main objective.“ (interview 1, 20)
Definition of successful communication	Individually defined factors for when a NPO defines its PR communication measures as successful.	„For example, when people become members or when the donations are successful. Or when we have a lot of clicks and are mentioned, i.e. when we are featured in the morning show.“ (interview 20, 128)
Target groups	Specific groups of the NPO to be reached with public relations work or to whom external communication measures are directed.	„We have a very sharp target group.“ (interview 15, 120)
Relevance of Public Relations	Assessment of the relevance of public relations work for the NPO	„I believe that we would not be able to function without external communication because all of our projects are aimed at reaching people.“ (interview 8, 22)
Communication content	Information or messages distributed by the NPO to its target groups.	„Most of the content is about the achievements of our initiatives.“ (interview 17, 32)
Structural organization and responsibilities	Internal organizations of PR, designation of responsible persons and work processes.	„Before I took up the position a year and a half ago, the department had been vacant for six months. In other words, nobody took care of it.“ (interview 19, 24)
Technical know-how	Specific knowledge, competence and expertise/professional qualifications available within the NPO regarding PR.	„I studied communication sciences and cultural studies and have done a lot of learning by doing over the years, so I've also done public relations work for an architectural firm for two years.“ (interview 9, 41)
Evaluation of public relations work	Systematic evaluation and analysis of PR measures and activities to assess their effectiveness, efficiency and impact. The aim is to determine whether the set communication goals have been achieved and whether stakeholders have been reached and influenced.	„So, we see what we have posted, and then we look at how many clicks we've had, how many redirects, what reach, and we have a weekly screening and also check out our competitors.“ (interview 20, 120)
Special characteristics of the Public Relations work of NPOs	Specific and special characteristics associated with the planning, implementation and evaluation of public relations activities of non-profit organizations.	„That's the nice thing, because we are a non-profit organization, that it's not just about numbers, but simply about whether you notice the impact.“ (interview 8, 42)
Challenges of Public Relations work for NPOs	Internal and external challenges and difficulties relating to the planning, implementation and, if necessary, evaluation of PR.	„The main challenge is actually to have time for communication.“ (interview 9, 87)
Tool for automated Public Relations work	Requests or potentials for an AI tool as a solution to challenges or difficulties of the NPO.	„When 20,000 social institutions in Germany use such a tool and upload their content every day to generate new content. Something is happening. So, it's a goldmine for social organizations financially.“ (interview 6, 136)

3 Results

As mentioned above, we focused on five central aspects in the present study. To gain a fundamental understanding of the PR work of German NPOs in the age of AI, we were first interested in which channels and tools they use and what current challenges they see. Additionally, we wanted to find out the benefits NPOs receive from AI or what requirements and challenges they see in AI tools for their PR work. Table 3 summarizes the findings for each area of interest:

example, personal exchanges, presentations, and word of mouth are often still one of the relevant means of communication: „We are a handshake business. So up to now, a lot has taken place through direct, personal, human contact, so we are only now actually digitizing ourselves and learning to understand it.“ (interview 18, 8)

The regional or national press, flyers, and posters also often play an important role. Digital channels are dominated by the company's own website and social media, especially Facebook, Instagram, and LinkedIn. Newsletters are also a popular communication tool.

Table 3 Summary of the results

PR communication channels and tools used by NPOs	Perceived challenges of PR work in NPOs
<ul style="list-style-type: none"> • Dominance of non-digital communication measures in smaller NPOs • Content is primarily generated with smartphones and free web-based tools, mostly without AI • Lack of communication goals and strategic planning • Hardly any knowledge about the target group 	<ul style="list-style-type: none"> • Different expertise between the NPOs, but frequently lack of knowledge • Lack of competence is seen as a systemic issue • Missing strategy and difficult communication issues • Very divergent: internal structure and responsibilities
Perceived opportunities of AI in NPOs	Perceived challenges of AI in NPOs
<ul style="list-style-type: none"> • Support in design, brand, content creation • Increase efficiency (e.g. strategic planning or brainstorming) • Assistance and guidance-functions 	<ul style="list-style-type: none"> • Loss of individuality, respect and trust • Loss of employment • Reliability of AI-Content • Reinforcing stereotypes by AI-image generation • High costs
Requirements of AI-based tools in NPOs	
<ul style="list-style-type: none"> • User-friendliness & clarity • Collaboration capability & channel integration • Mobile usability • Self-explanatory: easy to understand and intuitive to use 	

3.1 PR Communication Channels and Tools Used by NPOs

Our findings show that NPOs use a wide range of channels for their PR work with varying degrees of digitalization. The increasing importance of digital communication measures is basically recognized, but not implemented by everyone.

Dominance of non-digital communication measures in smaller NPOs

Especially in smaller NPOs and local contexts, non-digital measures clearly dominate, partly for strategic reasons. For

Frequent content is usually information about the company's own events, offers, or projects.

Content is primarily generated with smartphones and free web-based tools, mostly without AI

Content is usually produced with a smartphone, and free web-based tools such as Canva are often preferred. AI tools have been used very rudimentarily to date; some of those surveyed had no experience with them so far or generally did not know much about AI. Some are already using AI tools, but not all are entirely satisfied, as certain tools lack specific features that are particularly relevant to NPO communication work, or they find the tools to be „super complicated“ (interview 13, 182).

The know-how often consists of „standard knowledge“ (interview 6, 80) or a gut feeling. This „feeling of how to communicate“ (interview 16, 36) seems to be perceived by the interviewees as a certain competence, as the majority are satisfied with their own work or the work of other teammates. Nevertheless, most of them are aware that this is not professionalized knowledge and are eager to continue their education through training, webinars, coaching, or learning by doing.

Lack of communication goals and strategic planning

Public Relations measures often aim to show presence, increase awareness and reach, as well as provide education and information or impart knowledge. Positioning or professionalization as well as cooperation and networking at the B2B level seem to have less priority. Two of the NPOs stated that they had unclear goals or no goals at all with their communication measures. In some cases, PR work is essential for survival; others are not dependent on donations, as the following statement shows: „we also have no need for financing. So that is also completely absent as a motivation for communication. We don't need to raise money because we have this structure with the GmbH“ (interview 6, 64).

However, it can be seen that PR work is based on strategic planning in rather few cases, which is usually due to a lack of resources, internal responsibilities, or structures. Most communicate content on an ad hoc basis and mainly event-driven, e.g., before events; success criteria are then determined by the number of visitors, for example, but are generally not systematically evaluated.

Hardly any knowledge about the target group

Most of the NPOs only have a rough idea of their target groups, which leads to uncertainty: „So we already know who we are addressing, but we don't really know yet whether we are reaching them“ (interview 4, 26). Many respondents complain about missing feedback or interaction with potential target groups but consider this interaction to be very important, e.g., to generate reach. There is, for example, too little interaction, especially in the form of comments or likes on social media. Another key aspect that is frequently mentioned is the lack of time to strategically generate interaction. The attempt to start a discussion or stimulate interaction is often described as resulting in one-sided communication.

3.2 Perceived Challenges of PR work in NPOs

Many challenges are based on a lack of financial, time, or personnel resources. The communication teams predominantly consist of people who have not previously been involved in professional PR work or only had a remote connection to it. In almost all organizations in our sample, the people responsible for PR work are (volunteer) laypeople, advanced laypeople, or people from outside the field who still need to learn more. We consider this aspect a distinctive feature of NPOs. In our sample, we observed that there is often no unified PR position, but rather employees take on PR tasks in addition to their regular responsibilities (yet are still accountable). This does not seem to be an exception, but rather the rule, especially in small organizations.

Different expertise between the NPOs, but frequent lack of knowledge

However, a few organizations also have trained journalists, copywriters, and marketing experts on their teams. The work is often done by interns who are interested in social media, acquiring the knowledge themselves. Many of the interviewees are themselves responsible for PR in their organization and therefore assess their own professional expertise. The answers range from „Very capable of development“ (interview 11, 102) to „I also know a bit about it“ (interview 3, 65) to „Well informed“ (interview 15, 64) and „We have professionals on board“ (interview 20, 96). Many respondents are inexperienced in social media. Legal areas (photo rights, data protection regulation), data collection (impact measurement / evaluation of key figures in social media and the website), and writing press releases are further areas for development.

Lack of competence is seen as a systemic issue

The lack of competence is also described as inherent to the system. Public Relations work is not at the core of the NPOs' work and often must be done on the side. There is talk of a lack of interest in communication work and a lack of motivation and, in turn, attempts are made to „compensate as much as possible with motivation, and bring in everyday knowledge“ (interview 13, 92). In some cases, however, the relevance of PR does not seem to be recognized, for example, at board level. This lack of support at the management level can be decisive for the implementation and success of communication strategies and does not appear to be a matter of course for all non-profit organizations.

Missing strategy and difficult communication issues

Another major challenge for many NPOs is the absence of a structured and strategic approach to PR work. It turns out that they „just do it first“ (interview 9, 54) instead of planning their Public Relations work. „The challenge is that there is no concept at all for what should be achieved, who should be reached, and what these people should actually do with the information they have. So, this concept, this basic strategy is missing, that’s the biggest challenge“ (interview 14, 144). Many organizations also find it difficult „to motivate people [to participate in projects or events] without scaring them off“ (interview 12, 14). This is mainly due to topics that are difficult to define and communicate (e.g., because of complex or missionary motives), as well as negatively charged content that appeals to a few people rather than the public. This topic-issue can also be identified as a special aspect of NPO-communications. It is a challenge for the organizations to prepare the content for the public in a clear and understandable way. Even some of the interviewees say that they themselves cannot really grasp exactly what their organization does and find it difficult to define their own role.

The difficulty in communicating the role of the organization and the complexity of the goals mean that the organization’s issues are often misunderstood or not even heard from the outside. The unclear understanding of roles in turn has internal consequences, as it turns communication work into „a kind of side business“ (interview 4, 114) for those responsible in some organizations, which they seem to have less interest in.

Very divergent: internal structure and responsibilities

Regarding the internal structure and responsibilities for PR, a very divergent picture emerges about the organizational structure in our sample. The range extends from no assignment of responsibility „Anyone who doesn’t run away fast enough“, (interview 11, 84) to „a bit structured“ (interview 8, 26) to a professional department for Public Relations including a communications team and press spokesperson with 25 employees (interview 7, 4). It is noticeable that the degree of professionalization regarding the structure and appointment of those responsible does not necessarily appear to be related to the size of the non-profit organization or legal form. On a voluntary basis, many of the respondents complained that it was difficult to find someone to take on responsibility. In two cases, for example, it was difficult to put together a board at all.

The interviewees also face the challenge of defining concepts, clear objectives, target groups, and information processing strategies. One example is the evaluation of communication measures. Most NPOs state that they do not have a specific approach, evaluate very rarely and rather „just look around“ (interview 17, 75). They

do not use any analyses or measuring instruments, do not take a targeted or structured approach, and do not substantiate any of their results with figures. Evaluations are largely conducted in the form of direct reactions from visitors at events and on social media and communicated internally. In some cases, evaluation results are discussed with colleagues, but again, not in a targeted, structured, or in-depth manner. Only some of the organizations collect a wide variety of evaluation results and then present them regularly at a foundation board meeting or in a team meeting. The reason for this is the lack of resources, too, as the following example shows: „I have asked for the website to at least be tracked. But there’s no time, nobody cares, a real campaign would have to be set up to tackle this“ (interview 14, 128-132).

3.3 Perceived Opportunities and challenges of AI for NPOs’ PR work

The results regarding the views on the use of AI in the communication work of NPOs reveal a wide range of perspectives. While many recognize the possibilities and advantages, there are also significant concerns regarding the impact on the individuality and personality of content, the trust of the target audience, and the preservation of organizational values.

Positive attitude towards AI: Curiosity and ideas for support options

Many respondents appreciate the application of AI tools and consider AI as a promising and practical way to enhance their communication work. Many respondents have a positive attitude toward the assistance provided by an AI tool, specifically developed for NPOs; they are curious and eager to test such tools. In this regard, they see support primarily in the following areas:

- Creation of templates for visual design / design of flyers, posters, banners, roll-ups, etc.)
- Consideration of own branding, own design (recognizability)
- Writing and rewording texts, e.g., based on key points / keywords (press releases, website texts, social media posts, flyers, posters, banners, job advertisements)
- Suggestions of text modules from older texts as an aid / source of ideas
- Newsletter creation
- Image and video generation (based on prompts but also conversion of existing photos into graphic content).

AI-tools for planning, brainstorming or content suggestions

Many NPOs – regardless of size – consider AI as a possible help or work facilitator in planning and brainstorming for social media communication content, in the planning and organization of events, or for content suggestions in general. Other ideas were:

- Guidelines or help with communication work (e.g., step-by-step explanations)
- Assistance in formulating texts (understandable formulations, correction of errors)
- Examples of postings, press releases, etc. from other organizations
- Advice function (e.g., to whom can you legally send a newsletter / to whom not? How can I reach new target groups? What content is suitable for my target group?)
- Researching and explaining terminology (Where does the term come from? When was it created? Where is it used? What does it mean?)
- Chatbot / voice assistant with which you can communicate (automated creation of content via voice recognition)
- Creating tables of contents.

AI could also help with the analysis of communication measures, for example, website analyses, potential analyses, and suggestions for improvement to optimize communication.

Potentials for image generation, fear of spreading stereotypes

Branding is another critical concern for respondents, as they want to ensure that AI accurately conveys the organization's values. Some believe that AI-generated images might reinforce stereotypes or fail to represent content sensitively. On the other hand, some respondents acknowledge the potential of AI in image generation, allowing for the creation of graphic content without relying on photos of real people, particularly children, which has been a significant data protection challenge.

Fear of loss of identity, respect, and trust

However, respondents also expressed their concerns. A prevalent worry is the potential loss of personal touch and individuality. There is a fear that many target group members might lose interest or trust in the organization if they realize that the content is AI-generated. „If texts are obviously AI-generated, then everything appears very polished, and we simply can't afford that. Losing trust in this way is unacceptable“ (interview 13, Pos. 164).

Some respondents even perceive the use of AI in communication work as disrespectful towards their members or stakeholders,

especially when it comes to automated and impersonal responses. Additionally, AI is perceived as a competitor, with fears that technology could replace jobs within the organization.

Reliability and costs

Further doubts exist regarding the reliability of AI-generated content. Respondents emphasize the importance of proper AI guidance to ensure that the generated content meets expectations. Another issue raised by respondents concerns the pricing of AI tools, with many wanting to understand the potential costs involved.

3.4 Requirements of AI-based tools in NPOs

The respondents' requirements in our sample are diverse and include a wide range of functionalities that address different user needs and capabilities. User-friendliness, clarity, collaboration capability, channel integration, and mobile usability are the most important aspects of tools to a lot of NPOs. A key requirement is that tools should be self-explanatory and therefore easy to understand and intuitive to use, even for non-experts with no prior technical knowledge. This implies a user-friendly interface design with comprehensible icons and help texts, that does not appear too cluttered and makes all functions usable via a well-structured toolbar, just to name a few requirements. It should enable users to work effectively with a tool without time-consuming training or extensive familiarization periods.

Integration and access to various channels, especially social media, is also considered essential. Accordingly, a modern AI tool should be seamlessly linked to various platforms to share and disseminate content directly. There is also a desire to access the tool with several users at the same time or to have a team account. Finally, the mobile use of tools on various devices, including smartphones and tablets, is described as essential. Users should have access to the tool anytime and anywhere and always be able to work with the latest version.

4 Discussion

In this study, we investigated how NPOs organize their Public Relations work, what difficulties and challenges they see, and what wishes or requirements they have for the use of AI-based Public Relations.

The results of our qualitative interviews indicate that many German NPOs have yet to fully embrace AI in their PR efforts. This is consistent with international studies (Cordery et al., 2023; Cavicchi & Vagnoni, 2023; Adhikari et al., 2023). However, the varying degrees of digitalization within our sample highlight a gap between potential and actual use, indicating that some NPOs are more advanced in digital communication than others. This emphasizes the need for tailored strategies to support digital and AI adoption in the sector.

The challenges regarding financial, time, and human resources in NPOs, as documented in the literature (Duckwitz & Zabel, 2024) were also evident in our study. This scarcity impacts strategic communication efforts, resulting in difficulties like insufficient knowledge of target groups, inadequate evaluation, and a lack of specialist expertise.

Surprisingly, our study found that internal professionalization is not always linked to NPO size, as even larger associations faced similar challenges (e.g., with over 600 members). This suggests that simply having more members or resources does not automatically lead to more efficient or advanced PR practices, indicating that factors beyond size, e.g. financial resources, paid staff, or such as internal structures and strategic planning, are crucial. While for-profit organizations increasingly employ AI specialists to harness the potential of AI, NPOs could benefit from automated, cost-effective tools that are easy to use and are tailored to specific needs of NPOs.

Such tools could particularly help staff members in the non-profit sector, who are often employed part-time or as freelancers (Priller & Zimmer, 2022), in optimally allocating time and financial resources in their public relations' work. They could also provide staff with more time for challenging strategic communication work and significantly relieve the operational workload, thereby increasing the visibility and influence. Despite gaps in AI knowledge, NPOs recognize its potential benefits. They value user-friendly, collaborative tools, consistent with previous research indicating that NPOs prefer easy-to-use technologies (Albanna et al., 2022). This insight underscores the importance of developing AI solutions that are accessible and intuitive, especially for those with limited technical expertise. that requires little effort compared to traditional communication tools (Albanna et al., 2022).

At the same time, the content that NPOs communicate to their stakeholders is often complex, negative, and challenging to convey effectively, which aligns with findings from previous research (Bruhn & Herbst, 2016). An AI tool could assist by providing support in topic selection, formulation, and adaptation for different social media channels. This reflects the preferences expressed by our

interviewees, who indicated a desire for AI-driven guidance in content creation and dissemination.

The reported issue of management's low acceptance of technical innovations is consistent with findings that technological adoption depends on leadership support (Albanna et al., 2022; Cao et al., 2021). Without active endorsement from NPO leadership, AI tools are unlikely to be fully integrated into daily operations.

It should be underlined that the problem of low acceptance of technical innovations by the management or board members was reported by some interviewees. This is in line with other research according to which the board of directors must introduce technology. If they fail to do so, technical innovations will not reach employees (Albanna et al., 2022; Cao et al., 2021).

Practical Implications

We offer some important insights for managers of AI tools and communication officers and people responsible for communication in NPOs alike.

Managers or board members that are responsible for developing AI tools are encouraged to focus on improving trust. That means, for example, to communicate topics of data security and algorithms behind the tool. Moreover, they could educate NPOs' employees to improve their general understanding of AI topics, thereby reducing the fear to use AI tools. Additionally, they should focus on a tool that is easily operated even by people with handicaps.

NPOs that currently still focus a lot on non-digital communication can also profit from AI. Our study shows that currently, especially among smaller NGOs, offline communication measures are still working well. Nevertheless, these could be optimized with the support of AI. It is important that employees are educated and have knowledge about AI tools. Overall, our results highlight that AI in general and automated communication in special can be a useful tool for NPOs to support these processes regarding the various challenges.

Limitations and Future Research

Our research presents important initial and explorative insights of recent Public Relations work of German NPOs and in the context of AI. However, findings should be interpreted in the context of various limitations, mainly due to methodological reasons. As with all qualitative research, the results cannot be generalized. Another limitation is the possibility of social desirability in the answers, for example in the assessment of one's own professional know-how or of one's own organization. The sample structure must also

be considered. Although we found saturation in the responses, the results could change if the study were to be replicated with a different sample. Furthermore, not all our interviewees were active in the day-to-day operations of communications but were only responsible (e.g., board members). However, this also results from the fact that it was not always possible to speak with one interview partner since in many organizations different people are involved in communication tasks.

Further studies should examine how the NPO landscape in Germany can be better structured from a communication perspective. Accordingly, more targeted guidelines or assistance can then be offered, depending on whether an organization needs to generate donations or not, for example. Many NPOs lack clear internal structures and the designation of responsible persons. Practitioners should focus on this as well as developing a systematic communication strategy and defining clear objectives, target groups, messages, and channels.

Declaration

This project was funded by Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Civic Innovation Platform – Förderung von gemeinwohlorientierten KI-Projekten).

Prof. Dr. Laura-Maria Altendorfer ist Professorin für Journalismus mit Schwerpunkt digitale Kommunikation an der IU Internationale Hochschule und leitet den Studiengang Journalismus. Die Forschungsschwerpunkte der Kommunikationswissenschaftlerin (M.A.) und Psychologin (M.Sc.) liegen in der digitalen Kommunikation aus psychologischer Perspektive. Altendorfer verfügt über Praxiserfahrung im Marketing- und PR-Bereich und arbeitete als freiberufliche Journalistin, Unternehmensberaterin und Dozentin. Zuletzt war sie bei E.ON Grid Services als Senior Referent Product Manager Digital Services tätig und verantwortete u.a. den Kundenservice-Chatbot im deutschen Energienetz.

Prof. Dr. Nele Hansen ist Professorin für Medienmanagement an der IU Internationale Hochschule und hat langjährige Erfahrung als Journalistin, u.a. als Redakteurin der WirtschaftsWoche. Sie verfügt über umfangreiche Kenntnisse in der Erhebung und Analyse großer Datenmengen. Sie ist spezialisiert auf quantitative Forschungsmethoden und ist Expertin auf dem Gebiet der Regressionsanalysen.

Prof. Dr. Josef Arweck ist Professor für Medienmanagement an der IU Internationale Hochschule und hat langjährige Erfahrung in der PR und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen, u.a. als Kommunikationschef der Porsche AG. In dieser Funktion war er auch für die CSR- und Social Sponsoring-Aktivitäten sowie die Nachhaltigkeit des Konzerns zuständig. Darüber hinaus war er Gründungs-Vorstandsvorsitzender der „Ferry-Porsche-Stiftung“. Zum Thema „KI in der Kommunikation“ forscht er bereits seit mehreren Jahren.

Carla Aschendorf ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt „Comms4Good“. Sie studierte Germanistik und Soziologie (B.A.) und Sociology and Social Research (M.Sc.) mit Schwerpunkt Sozialpsychologie. Nach einer Zeit als selbstständige Texterin und Projektmanagerin stand für sie fest, dass sie die Wissenschaft mehr fesselt und sie nach einem Sinn in ihrer Tätigkeit sucht.

References

- Adhikari, P., Upadhaya, B., Wijethilake, C., & Dhakal Adhikari, S. (2023). The sociomateriality of digitalisation in Nepalese NGOs. *The British Accounting Review*, 55(5), 101206. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101206>
- Albanna, H., Alalwan, A. A., & Al-Emran, M. (2022). An integrated model for using social media applications in non-profit organizations. *International Journal of Information Management*, 63, 102452. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102452>
- Anheier, H. K., & Toepler, S. (2022). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429299681>
- Brennan, R. L., & Prediger, D. J. (1981). Coefficient Kappa: Some Uses, Misuses, and Alternatives. *Educational and Psychological Measurement*, 41(3), 687–699. <https://doi.org/10.1177/001316448104100307>
- Brink, H., Packmohr, S., & Vogelsang, K. (2020). *Fields of Action to Advance the Digital Transformation of NPOs – Development of a Framework* (pp. 82–97). https://doi.org/10.1007/978-3-030-61140-8_6
- Bruhn, M., & Herbst, U. (2016). Kommunikation für Nonprofit-Organisation. In M. Bruhn, F.-R. Esch & T. Langner (Eds.), *Handbuch Instrumente der Kommunikation* (pp.605-622). https://doi.org/10.1007/978-3-658-04655-2_29
- Bruhn, M., & Zimmermann, A. (2022). Integrated Marketing Communication Management for Nonprofit Organizations. In G. Gonçalves & E. Oliveira (Eds.), *The Routledge Handbook of Nonprofit Communication* (pp. 94-103). Routledge.
- Byrne, M. (2001). Sampling for qualitative research. *AORN Journal*, 73(2), 494–498. [https://doi.org/10.1016/S0001-2092\(06\)61990-X](https://doi.org/10.1016/S0001-2092(06)61990-X)
- Cao, G., Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2021). Understanding managers' attitudes and behavioral intentions towards using artificial intelligence for organizational decision-making. *Technovation*, 106, 102312. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102312>
- Cavicchi, C., & Vagnoni, E. (2023). Digital information systems in support of accountability: The case of a welfare provision non-governmental organisation. *The British Accounting Review*, 55(5), 101112. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2022.101112>
- Curley, C., Levine Daniel, J., Walk, M., & Harrison, N. (2021). Competition and collaboration in the nonprofit sector: Identifying the potential for cognitive dissonance. *Administration & Society*, 53(8), 1293-1311. <https://doi.org/10.1177/00953997211005834>
- Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004). The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk?. *Public Administration Review*, 64(2), 132-140.
- Gonçalves, G., & Oliveira, E. (2022). Introducing Nonprofit Communication and Mapping the Research Field. In G. Gonçalves & E. Oliveira (Eds.), *The Routledge Handbook of Nonprofit Communication* (pp. 1-11). Routledge.
- Cordery, C. J., Goncharenko, G., Polzer, T., McConville, D., & Belal, A. (2023). NGOs' performance, governance, and accountability in the era of digital transformation. *The British Accounting Review*, 55(5), 101239. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101239>
- Dimitrova, D., Heidenreich, T., & Georgiev, T. A. (2022). The relationship between humanitarian NGO communication and user engagement on Twitter. *New Media & Society*, 26(5), 2514–2534. <https://doi.org/10.1177/14614448221088970>
- Duckwitz, A., & Zabel, C. (2024). For Good's Sake: Strategic Social Media Influencer Communication in Non-Profit Organisations. *International Journal of Strategic Communication*, 18(4), 291–312. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2024.2341232>

- Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. (6th ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64762-2>
- Efthymiou, I. P., Alevizos, A., & Sidiropoulos, S. (2023). The Role of Artificial Intelligence in Revolutionizing NGOs' Work. *Journal of Politics and Ethics in New Technologies and AI*, 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.12681/jpentai.35137>
- European Commission. (n.d.). Associations. Retrieved July 12, 2024, from https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/associations_en
- Fischer, K. (2020). Moderne Online-Kommunikation von Non-Profit-Organisationen. In Reschke, J. (Ed.), *Online-Fundraising: Digitales Spendensammeln: Wie Sie soziale Projekte und Organisationen erfolgreich finanzieren* (pp. 1–18). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31397-5_1
- Gentles, S., Charles, C., Ploeg, J., & McKibbin, K. A. (2015). Sampling in Qualitative Research: Insights from an Overview of the Methods Literature. *The Qualitative Report*, 20(11), 1772–1789. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2373>
- Guo, C., & Saxton, G. D. (2018). Speaking and being heard: How nonprofit advocacy organizations gain attention on social media. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(1), 5-26.
- Gooyabadi, A. A., GorjianKhanzad, Z., & Lee, N. (2024). Nonprofit Digital Transformation: Choice or Mandate? In Gooyabadi, A. A., GorjianKhanzad, Z. & Lee N. (Eds.), *Nonprofit Digital Transformation Demystified: A Practical Guide* (pp. 51–65). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-47182-7_3
- Irak, H. (2024). Public Relations and AI. In G. Erol & M. Kuyucu (Eds.), *Advancements in Socialized and Digital Media Communications* (pp. 151-162). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0855-4.ch011>
- Jain, R., Garg, N., & Khera, S. N. (2022). Adoption of AI-Enabled Tools in Social Development Organizations in India: An Extension of UTAUT Model. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.893691>
- Kaperonis, S. (2024). How Artificial Intelligence (AI) is Transforming the User Experience in Digital Marketing. In S. Teixeira & J. Remondes (Eds.), *The Use of Artificial Intelligence in Digital Marketing: Competitive Strategies and Tactics* (pp. 117-141). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-9324-3.ch005>
- Kuzmina, A. M., & Kuzmin, A. E. (2021). Engaging the Audience of Non-Profit Organizations in Communication in Social Networks in Modern Marketing Practice. *2021 Communication Strategies in Digital Society Seminar (ComSDS)*, 104–107. <https://doi.org/10.1109/ComSDS52473.2021.9422854>
- Lewis, L. (2005). The Civil Society Sector: A Review of Critical Issues and Research Agenda for Organizational Communication Scholars. *Management Communication Quarterly*, 19(2), 238–267. <https://doi.org/10.1177/0893318905279190>
- Lobato, J. (2020). How can NGOs start using Artificial Intelligence? *Exploratory paper, Innovation and Technology series*.
- Lock, I. (2019). Explicating communicative organization-stakeholder relationships in the digital age: A systematic review and research agenda. *Public Relations Review*, 45(4), 101829.
- Mato-Santiso, V., Rey-García, M., & Sanzo-Pérez, M. J. (2021). Managing multi-stakeholder relationships in nonprofit organizations through multiple channels: A systematic review and research agenda for enhancing stakeholder relationship marketing. *Public Relations Review*, 47(4), 102074.
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13th ed.). Beltz.

- Niederhäuser, M., & Rosenberger Staub, N. (2018). *Kommunikation in der digitalen Transformation: Bestandsaufnahme und Entwicklungsbedarf des strategischen Kommunikationsmanagements von Wirtschaftsunternehmen, Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen in der Schweiz*. Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. <https://doi.org/10.21256/zhaw-3866>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. (4th ed.). SAGE Publications.
- Powers, M. (2018). *NGOs as Newsmakers: The Changing Landscape of International News*. Columbia University Press. <http://www.jstor.org/stable/10.7312/powe18492>
- Priller, E., & Zimmer, A. (2022). Der Nonprofit-Sektor in Deutschland. In M. Meyer, R. Simsa, & C. Badelt (Eds.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (pp. 17-36). Schäffer-Poeschel.
- Reifegerste, D., Wendt, K., & Stehr, P. (2023). Zwischen Katzenvideos und Yeswecan!cer: Digitale Medienrepertoires im Krankheitsselbstmanagement junger Krebspatient: innen. *SCM Studies in Communication and Media*, 12(2-3), 206-235. <https://doi.org/10.5771/2192-4007-2023-2-3-206>
- Roberts-Bowman, S. (2016). Public Relations and Communications. In Theaker, A. (Ed.), *The public relations handbook* (6th ed.). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Rodriguez, N. S. (2016). Communicating global inequalities: How LGBTI asylum-specific NGOs use social media as public relations. *Public Relations Review*, 42(2), 322–332. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.12.002>
- Röttger, U. (2009). *PR-Kampagnen: Über die Inszenierung von Öffentlichkeit* (4th ed.). VS Verlag.
- Salte, L. (2022). Visual, Popular and Political: The Non-profit Influencer and the Public Sphere. *Javnost - The Public*, 29(4), 371–387. <https://doi.org/10.1080/13183222.2022.2147776>
- Sander, P., & Zabel, J. (2024). It is a match! How donors and nonprofit organizations come together on a matching donation platform. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 29(2), e1845. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1845>
- Schubert, P., Kuhn, D., & Tahmaz, B. (2023). ZiviZ-Survey 2023: *Zivilgesellschaftliche Organisationen im Wandel – Gestaltungspotenziale erkennen. Resilienz und Vielfalt stärken*.
- Schwarz, A., & Fritsch, A. (2018). Die internationale Öffentlichkeitsarbeit von NGOs im 21. Jahrhundert. In N. Remus & L. Rademacher (Eds.), *Handbuch NGO-Kommunikation* (pp. 343–364). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18808-9_19
- von Schnurbein, G. (2016). Kommunikationscontrolling in Non-Profit-Organisationen. In F.-R. Esch, T. Langner & M. Bruhn (Eds.), *Handbuch Controlling der Kommunikation: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen* (pp. 771–788). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3857-2_32
- Zerfaß, A., Hagelstein, J., & Tench, R. (2020). Artificial intelligence in communication management: A cross-national study on adoption and knowledge, impact, challenges and risks. *Journal of Communication Management*, 24(4), 377–389. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2019-0137>
- Zerfaß, A., Volk, S. C., & Moy, P. (2020). *Communication management*. Oxford University Press.
- Zerfaß, A., Stieglitz, S., Clausen, S., Ziegele, D., & Berger, K. (2023). *Communications Trend Radar 2023. State revival, scarcity management, unimagination, augmented workflows & parallel worlds* (No. 17). Communication Insights.



KOMMUNEN IN DEUTSCHLAND UND DIE GEMEINWOHL-ÖKONOMIE

von Isabelle Bertram

Abstract:

The following case study analyses why municipalities decide to have themselves assessed by the common good economy (GWÖ). The common good economy is a social movement with the idea of an alternative economy and the goal of sustainable and value-oriented development.

To answer this question, a detailed analysis of five municipalities is carried out, which got assessed using the GWÖ-matrix.

The analysis of the five municipalities showed that the decision was driven by different main motives, but that climate change and making their own work visible were the main influencing factors. In addition, intermediaries who brought the topic to the municipalities and convinced actors in decision-making positions played a decisive role in the decision to get assessed.

Zusammenfassung:

Die folgende Fallstudie setzt sich mit der Frage auseinander, warum sich Kommunen dazu entscheiden, sich durch die Gemeinwohl-Ökonomie bilanzieren zu lassen. Die Gemeinwohl-Ökonomie ist eine soziale Bewegung mit der Idee einer alternativen Wirtschaftsweise und dem Ziel einer nachhaltigen und werteorientierten Entwicklung.

Zur Beantwortung dieser Frage wird eine detaillierte Analyse von fünf Beispielkommunen durchgeführt, welche sich durch die GWÖ-Matrix bilanzieren ließen.

Die Analyse der fünf Kommunen ergab, dass die Entscheidung zur Bilanzierung von unterschiedlichen Hauptmotiven geleitet war, dass aber vor allem der Klimawandel und das Sichtbar machen der eigenen Arbeit Einflussfaktoren darstellten. Außerdem spielten Intermediäre, die das Thema in die Kommunen brachten und über-

zeugte Akteure in Entscheidungspositionen eine entscheidende Rolle bei dem Beschluss für eine Bilanzierung.

1 Einleitung

Die folgende Fallstudie analysiert, welche internen und externen Faktoren Kommunen dazu bewegen, sich durch die Gemeinwohl-ökonomie bilanzieren zu lassen. Dazu werden zunächst mögliche Faktoren ermittelt, die Einfluss auf kommunales Handeln nehmen, um anschließend zu analysieren inwiefern diese eine Rolle hinsichtlich der Entscheidung der untersuchten Kommunen spielten, sich durch die Gemeinwohlökonomie bilanzieren zu lassen.

Die Zunahme an unterschiedlichen Krisen in den letzten Jahren haben den Handlungsdruck auf Kommunen erhöht.

(Filho, 2019, 2 ff.; Kopatz, 2021, S. 418; Brand & Wissen, 2017, S. 13; Heinrichs & Schuster, 2019, S. 202; von Hauff, 2012, S. 2; Lambertz, 2020).

Generelle gesellschaftliche Veränderungen und der Ressourcenmangel der öffentlichen Hand verschärfen diesen Handlungsdruck zusätzlich (Heckel, 2017).

Kann die Gemeinwohlökonomie hier als mögliche Lösung, bzw. Handlungsalternative dienen, um deutsche Kommunen resilienter aufzustellen (Lambertz, 2020)?

Kommunen sind dabei der Ort, an dem Verwaltung, Politik und Bevölkerung aufeinandertreffen und Politik für die Bevölkerung greifbar und erfahrbar wird und ein Gefühl von Mitbestimmung entsteht (Illy, 2015, S. 59; Kind et al., 2014, S. 1; UBA, 2023a). Als verantwortliche Akteure auf unterster Ebene sind die Kommunen dem Gemeinwohl der Bürger verpflichtet, gleichzeitig müssen sie nach den Vorgaben der Bundes- bzw. Landesebene handeln. Die Aufteilung der staatlichen Aufgaben ist rechtlich fixiert, wodurch der kommunale Handlungsspielraum eingeschränkt wird (Bogumil & Holtkamp, 2013, S. 9; Schedler & Siegel, 2004, S. 76).

Es ist wichtig, dass sich Kommunen den Anforderungen der (globalen) Veränderungen stellen und sie in kommunalen Plänen und Projekten berücksichtigen und dabei Konzepte für eine schwer zu prog-nostizierende Zukunft entwerfen, Kommunen haben die Chance Zukunfts visionen aufzuzeigen (Abt et al., 2022, S. 2; Jossin, 2021, S. 10). „Die Kommune“ stellt dabei keinen homogenen Akteur dar, sondern setzt sich aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zusammen, alle mit unterschiedlichen Erwartungen und Zielen, somit sind die Positionen und Erwartungen an die Gestaltung einer lebenswerten Zukunft vielfältig.

Ein „Weiter wie bisher“ ist nicht tragbar, wenn eine Zukunft mit Lebensqualität und Entfaltungsmöglichkeiten für alle erzielt werden soll

(Schliesky, 2017, S. 137; Kühnel, 2022, S.119).

Wie können diese Herausforderungen gemeistert werden? Wie kann sich Deutschland resilienter für die Zukunft aufstellen, um zukünftigen Herausforderungen besser begegnen zu können?

Eine mögliche Antwort auf diese Frage möchte die Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) bieten (GWÖ-Website, 2024). Die Gemeinwohl-Ökonomie ist eine soziale Bewegung, die am 6. Oktober 2010 in Wien von Christian Felber ins Leben gerufen wurde und die Ansicht vertritt, dass ökonomisches Handeln dem übergeordneten Wert des Gemeinwohles dienen sollte (Felber, 2012, S. 9; Dewald & Rother, 2021, S. 295). Dabei folgt sie einem ganzheitlichen und werteorientierten Ansatz und versteht sich als „ergebnisoffenen, partizipativen und lokal wachsenden Prozess mit globaler Ausstrahlung“ (Felber, 2012, S. 9).

Entstanden ist die Bewegung im Schatten der Finanzkrise mit dem Bewusstsein, dass diese keine isolierte Krise darstellt, sondern Teil eines multiplen Krisenkomplexes ist: Verteilungskrisen, Klimakrise, Energiekrise, Hungerkrise, Konsumkrise und Sinnkrise. Die GWÖ sieht die Hauptsache für diese Krisen im kapitalistischen, neoliberalen Wirtschaftssystem (Felber, 2012, S. 9; GWÖ-Website, 2023. Mission und Geschichte; Butscher et al., 2021, S. 5). Durch ein alternatives Wirtschaftsmodell, das sich abwendet von Gewinnmaximierung und Wirtschaftswachstum und Werte wie Menschenwürde, Solidarität, soziale Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit, Transparenz und Mitbestimmung vertritt, erhofft sich die GWÖ einen Wandel des wirtschaftlichen Handelns und eine Rückbesinnung auf das Gemeinwohl und somit eine insgesamt nachhaltige, sozial gerechte Entwicklung und ein „gutes Leben“ für alle. Als Tool dafür verwendet sie unter anderem die GWÖ-Matrix, die zur Quantifizierung der fünf Werte in Bezug auf die Berührungsgruppen dient, mit der Matrix wird eine Bilanzierung, also eine Prüfung des tatsächlichen gemeinwohlorientierten Handelns, durchgeführt (Butscher et al., 2021, S. 6). Gleichzeitig dient die GWÖ-Matrix als Tool zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Außerdem erhofft die GWÖ durch ihren Ansatz eine Bewusstseinsänderung hinsichtlich Nachhaltigkeit und sozialer Gerechtigkeit zu erzielen. Langfristig sollen die Gemeinden zur Bilanzierung motiviert werden, indem, ähnlich wie bei der Besteuerung der Unternehmen, das erzielte Gemeinwohl-Bilanz-Ergebnis Auswirkungen auf Gemeindeförderungen und auf den Finanzausgleich hat, hierfür bedarf es jedoch gesetzlicher Vorgaben (Kühn, 2019, S. 190).

Einige Kommunen in Deutschland haben sich entschlossen, sich mit der GWÖ-Matrix bilanzieren zu lassen. Der vorliegende Artikel geht der Forschungsfrage nach, welche externen und internen Einflussfaktoren die Entscheidung der Kommunen beeinflussen, die sich bilanzieren lassen. Um dies zu untersuchen, wurden fünf Beispielkommunen analysiert. Die Analyse fand mittels Experteninterviews statt mit den zum Entscheidungszeitpunkt amtierenden BürgermeisterInnen aus den fünf Kommunen und mit drei GWÖ-BeraterInnen. Drei der untersuchten Gemeinden liegen in Nordfriesland und zwei befinden sich in Bayern.

2 Einflussfaktoren auf die Kommunen

Für eine trennschärfere Kategorisierung werden mögliche Einflussfaktoren auf kommunale Entscheidungsprozesse in externe und interne Faktoren unterschieden. Als externe Einflussfaktoren gelten jene Faktoren, die grundsätzlich gleichermaßen Handlungsdruck auf die Kommunen ausüben, wie Klimawandel, Globalisierung, gesellschaftliche Entwicklungen, der demografische Wandel und die Ressourcenknappheit der öffentlichen Hand. Diese Einflussfaktoren wirken von „außen“ auf die Kommunen ein und diese haben

nur sehr bedingt Einfluss auf die Faktoren, stehen also alle mehr oder weniger im Zugzwang, auf diese zu reagieren. Im Gegensatz dazu stehen die internen Einflussfaktoren, die sich von Kommune zu Kommune unterscheiden, bedingt durch unterschiedliche historische Entwicklungen, aber auch physische Unterschiede. Darunter fallen: die individuellen kommunalen Gegebenheiten, die politischen Interessenslogiken, die Ausgestaltung von normativen Faktoren, aber auch die individuellen Überzeugungen und Einstellungen von einzelnen Akteuren. Ein kurzer Überblick über diese Einflussfaktoren ist die Basis für eine detaillierte Analyse der Beweggründe der ausgewählten Beispielkommunen. Dabei ist zu bemerken, dass die Liste an Einflussfaktoren keinesfalls erschöpfend ist, sondern sich auf die wichtigsten bzw. größten Einflussfaktoren konzentriert. Die Auswahl der Einflussfaktoren basiert auf aktuellen Herausforderungen für Kommunen und auf bestehenden Studien, die sich mit Veränderungs- und Entscheidungsprozessen auf kommunaler Ebene auseinandersetzen.

2.1 Externe Faktoren

2.1.1 Klimakrise

Der Großteil der Wissenschaft (je nach Studie 80-95%) ist sich heute darüber einig, dass es den menschenverursachten Klimawandel gibt und dass die Konsequenzen durch die nicht mehr zu verhindernde, höchstens zu beschränkende, Erderwärmung verheerend für Mensch und Umwelt sein werden (Bruns, 2023, S. 26; WBGU, 2011, S. 2; Zimmermann, 2016, S. 32). Die Wissenschaftler betonen die Notwendigkeit eines vehementen Handelns, um den Folgen des Klimawandels etwas entgegensetzen zu können. Dies sei nur möglich, wenn Privatwirtschaft, Zivilbevölkerung und Politik sich gemeinsam dafür einsetzen (Zimmermann, 2016, S. 28; WBGU, 2011).

Konkret für die Menschen vor Ort in den Kommunen sind ein vehementer Klimaschutz und vor allem Klimaanpassungen entscheidend, um vor Starkregen, Stürmen und Überflutungen geschützt zu sein (UBA, 2022a; DStGB, 2024; Koerth et al., 2019). Der 2019 von vielen Kommunen ausgerufene Klimanotstand macht deutlich, wie dringend der Handlungsbedarf ist und welche Verantwortung Kommunen unter anderem in der Bereitstellung der Daseinsvorsorge zukommt.

Sowohl Europa als auch Deutschland haben sich zu den Sustainable-Development-Goals (SDGs) bekannt und es gibt viele verschiedene Bemühungen, Ansätze und Leitlinien, um eine nachhaltige Entwicklung, auch auf kommunaler Ebene, zu realisieren (Koch & Krellenberg, 2021, S. 20; Mager & Höhne, 2020, S. 123; Engagement Global, 2023).

Doch trotz aller Bemühungen wird weiterhin kritisiert, dass es in vielen Kommunen an einer strategischen, systematischen Umsetzung von Nachhaltigkeitskonzepten fehlt und sich bei der Auseinandersetzung mit dem Thema zu sehr auf Einzelaspekte fokussiert wird (Hallmann, 2021, S. 426; Bertelsmann Stiftung, 2022; Jossin, 2021, S. 9; Riedel, 2014, S. 11). Außerdem fehle es an systematischer Zusammenarbeit der verschiedenen politischen Ebenen und der unterschiedlichen Resorts (Fischer & Scholz, 2015, S. 1, 5, 17; UBA, 2023a; BMBF, 2018, S. 12).

Kommunen sehen sich konfrontiert mit einer Flut an Agenden, Leitfäden und Vereinbarungen, die es gilt umzusetzen, um ihrer Pflicht als unterster politischer Ebene nachzukommen und ihren Teil im Prozess der nachhaltigen Entwicklung und des Klimaschutzes beizusteuern. Gleichzeitig sind es die Kommunen, die die klimatischen Veränderungen vor Ort als erste spüren und von denen die Bevölkerung Handlungen erwartet, sowohl in Krisensituationen im Sinne einer Soforthilfe, aber vor allem langfristig in Form von Klimaanpassungen, um auf extreme Situationen besser vorbereitet zu sein.

2.1.2 Globalisierung

Doch nicht nur die Klimakrise nimmt Einfluss auf die Kommunen auch die Globalisierung mit all ihren Folgen hat hier vor Ort Auswirkungen, auf die die Kommunen reagieren müssen. Globalisierung ist ein Prozess, der menschlichem Handeln innewohnt und in Form von Verflechtungen von Gesellschaften in sämtlichen historischen Phasen zu finden ist, dessen Grad aber stetig zugenommen hat (Jahn, 2016, S. 863). Teil dieser Globalisierungsprozesse ist auch die Verbreitung des kapitalistischen, neoliberalen Wirtschaftssystems einschließlich des Wirtschaftswachstums-Paradigmas, welches für eine „gute“ Entwicklung und damit zum Wohl der Bevölkerung benötigt wird, mit diesem Wirtschaftssystem gehen ein erhöhtes Konsumverhalten, das Streben nach Profit und Konkurrenzverhalten einher (Bruns, 2023, S. 27). Dabei sollte die Frage gestellt werden, inwiefern Konsum mit der persönlichen Zufriedenheit und der Lebensqualität zusammenhängt (Zimmermann, 2016, S. 47).

Dieses vorherrschende Wirtschaftssystem beruht im Kern auf der Externalisierung von sozialen und ökologischen Kosten und ist strukturell vom Wirtschaftswachstum abhängig (Kasper, 2023, S. 9; Blätter, 2022; Brand & Wissen, 2017; Opielka, 2019).

Ein zu starker Fokus auf Konsum und Wachstum des internationalen Wirtschaftssystems führt neben einem zu hohen Ressourcenverbrauch auch zu sozialen Spannungen, da die Disparitäten zwischen Arm und Reich immer größer werden, insgesamt gefährden diese

Entwicklungen eine ökologische, soziale und auch ökonomische Nachhaltigkeit (Knipp et al., 2020, S. 9).

Auch hinter den SDGs und neuen Denkrichtungen wie der „Green Economy“, die vom WBGU gefordert wird, stecken weiterhin das Wirtschaftswachstum-Paradigma, welches kritisch betrachtet werden sollte und von vielen Wissenschaftlern auch schon wird, da die Frage aufkommt, wie dieses mit einer nötigen Minimierung des Ressourcenverbrauchs und dem Schutz der Umwelt vereinbar ist (Dewald & Rother, 2021, S. 287; Deutscher Bundestag 2013; Brand & Wissen, 2017; Opielka, 2019). Der Ruf nach einem Gegen-trend zur Globalisierung wird immer lauter und viele fordern mehr Lokalisierung, um negativen Folgen der Globalisierung entgegenzuwirken (Kopatz, 2021, S. 417).

Weitere negative Folgen der heutigen globalisierten Welt zeigen die Finanz- und Wirtschaftskrisen der letzten Jahrzehnte, die aufgrund der bestehenden Verflechtungen nicht vor Ländergrenzen halt machen (BMBF, 2015, S. 3; Zimmermann, 2016, S. 28).

Außerdem stehen Kommunen in der Verantwortung, mit der „politischen“ Globalisierung, also internationalen politischen Verflechtung in Form von zwischenstaatlichen Zusammenschlüssen und rechtlichen Vorgaben der EU, umzugehen (Jahn, 2016, S. 867; Schliesky, 2017, S. 122; Hopp, 2020, S. 44; Wollmann, 2012, S. 439; Schröter, 2019, S. 155; Zohlhöfer, 2016, S. 224). Zum Teil widersprüchliche Vorgaben von unterschiedlichen politischen Ebenen oder unklare Ausgestaltungen erschweren die Arbeit der Kommunen jedoch zusätzlich (Lambertz, 2020).

Es stellt sich die Frage, was die verschiedenen Formen der Globalisierungen für den Handlungsspielraum der einzelnen Kommunen bedeuten, inwiefern Vorgaben von „oben“ umgesetzt werden und welche (internationalen) Abhängigkeiten bestehen und wie die einzelnen Kommunen mit diesen umgehen.

2.1.3 Demografischer Wandel

Gleichzeitig erhöhen strukturelle Veränderungen den Handlungsdruck und die Frage kommt auf, wer sich all den nahenden Herausforderungen stellen kann. Grund für den strukturellen Wandel ist die sich verändernde Demografie, die sich in einem Bevölkerungsrückgang zeigt. Infolge niedriger Geburtenraten, trotz gestiegener Zuwanderung aus dem Ausland wird je nach Prognose von einem Rückgang der Bevölkerung im Jahr 2050 auf ca. 73,6 Mio. Einwohner ausgegangen (Abt & Diringer, 2020, S. 4; Statistisches Bundesamt, 2024). Dabei findet diese Entwicklung innerhalb Deutschlands nicht gleichmäßig statt, die Metropolregionen und wirtschaftlich starken Räume erleben weiterhin Wachstum, durch junge Leute auf

der Suche nach Ausbildung und Arbeit (Abt et al., 2022, S. 7, Heckel, 2017). Im Gegensatz dazu sehen sich vor allem dünn besiedelte ländliche Regionen einem Rückgang der Bevölkerung gegenüber. Die Folgen sind sozialstrukturelle Probleme, Fachkräftemangel, Verlust von sozialen Bindungen, aber auch räumliche Folgen wie Leerstand und unausgelastete, unterfinanzierte Infrastruktur. Zusätzlich findet eine Verschiebung der Altersstrukturen innerhalb der Bevölkerung statt. Diese demografischen Entwicklungen stellen die Kommunen in Deutschland vor verschiedene Herausforderungen (Mager & Höhne, 2020, S. 128; MWIKE NRW, 2022, S. 7; Kind et al., 2014, S. 26 f.; Bund-Länder Demografie Portal, 2023).

Zum einen macht der bereits jetzt bestehende und sich noch verstärkende Fachkräftemangel es schwierig, qualifiziertes Personal zu finden, das im Umgang mit bestehenden und zukünftigen Herausforderungen dringend benötigt wird. Zum anderen bedeuten die sich verändernde Bevölkerungsstruktur durch eine alternde und schrumpfende Bevölkerung und die vermehrte Zuwanderung aus dem Ausland, dass andere Bedarfe entstehen in Bezug auf Wohnraumanforderungen oder Infrastruktur. Hier sind die Kommunen gefordert darauf zu reagieren (Kiepe, 2018, S. 55.).

Außerdem führen die veränderten Bevölkerungsstrukturen und Altersentwicklungen zu Veränderungen der traditionellen, familiären Netzwerke (Mager & Höhne, 2020, S. 123; Bogumil & Holtkamp, 2013, S. 67). Gründe dafür sind eine steigende, räumliche Mobilität und Distanz zu Familienangehörigen, aber auch zunehmende Kinderlosigkeit und Ehescheidungen. Dadurch kann Betreuung im Alter häufig nicht mehr durch Familienangehörige gedeckt werden und es bedarf alternativer Lösungen, um den hohen Mehrbedarf an Pflege und Versorgung im Alter abdecken zu können. Es wird als Aufgabe der Kommunen gesehen, ihre sozialen Dienste den veränderten Bedürfnissen der Bevölkerung bezüglich der Prozesse des Schrumpfens, der Diversifizierung, der Singularisierung und der Segregation anzupassen und die neuen Themen und örtlichen Problemfelder zu identifizieren und entsprechende Lösungsansätze zu entwickeln.

2.1.4 Ressourcenknappheit der öffentlichen Hand

Neben den strukturellen Veränderungen, führt auch die Ressourcenknappheit der öffentlichen Hand zu einem steigenden Problemdruck. Bei allen politischen Prozessen spielt die Frage nach ausreichenden Ressourcen, vor allem finanziellen, aber auch personellen Ressourcen, eine entscheidende Rolle (Hopp, 2020, S. 53; Kind et al., 2014, S. 22). Um weitreichende neue Lösungsansätze zu entwickeln, vorhandene Ansätze zu reflektieren und Um weitreichende neue Lösungsansätze zu entwickeln, vorhandene

Ansätze zu reflektieren und erprobte Handlungsansätze anzupassen und weiterentwickeln zu können, benötigt es Ressourcen.

Eine Ausgestaltung des kommunalen Mit-einanders auch unter Einbeziehung bürgerschaftlichen Engagements ist entscheidend, um ein „gutes Leben“ für alle begleiten, fördern und initiieren zu können

(Helling & Görtler, 2021, S. 225; Zimmermann, 2016, S. 38).

Gleichzeitig zeigen viele Studien, dass knappe finanzielle Ressourcen den Handlungsdruck auf Kommunen stark erhöhen (Holtkamp, 2007, S. 127; Wollmann, 2012, S. 433; Bogumil & Holtkamp, 2013, S. 213). Es wird deutlich: Ein Mangel an finanziellen Ressourcen führt zu einem Handlungsdruck der Kommunen, mögliche Lösungsansätze sind allerdings aufgrund der fehlenden Ressourcen beschränkt.

Außerdem fand in den letzten Jahren vermehrt eine Verlagerung und Zuweisung von weiteren Pflichtaufgaben auf die kommunale Ebene statt (vor allem im Sozialbereich), wohingegen kein ausreichender finanzieller Ausgleich stattfand. Die Folge sind strukturelle, finanzielle Schief lagen in den Kommunen (Kiepe, 2018, S. 58; Melcher, 2017, S. 41; Kind et al., 2014, S. 17 f.). Fehlende finanzielle Ressourcen führen dazu, dass die freiwilligen Aufgaben der Kommunen, vor allem kulturelle Aktivitäten, aber auch Bildungseinrichtungen und kommunale Investitionen, nicht mehr unterhalten bzw. bedient werden können.

Obwohl die Finanzlage der Kommunen seit 2015 insgesamt betrachtet relativ stabil war, muss beachtet werden, dass dies nicht aus eigener Kraft gelungen ist, sondern auf einer positiven Umfeldentwicklung basiert, also einer guten Konjunktur und Unterstützung von Bund und Ländern (Boettcher et al., 2021, S. 22).

Es gibt jedoch regionale Unterschiede, so sind die süddeutschen Kommunen eher wirtschaftsstarke, in Nordrhein-Westfalen und dem

Saarland herrschen jedoch strukturelle Haushaltskrisen (Boettcher et al., 2019, S. 55; Boettcher et al., 2020, S. 11).

Es zeigt sich, dass es vor allem an finanziellen, aber auch an personellen Ressourcen mangelt, um den bestehenden und zukünftigen Krisen und Herausforderungen gut gewappnet gegenüberzustehen und innovative Wege zu beschreiten. Gleichzeitig zwingen gerade knappe Ressourcen Kommunen zu Reformen und Veränderungen, es scheint, als würden viele Kommunen hier in einem Dilemma stecken.

2.1.5 Gesellschaftliche Entwicklungen

Außer den strukturellen Faktoren können auch die gesellschaftlichen Veränderungen Einfluss auf den Problemdruck der Kommunen nehmen. Dabei verlief die gesellschaftliche Trennlinie lange Zeit vornehmlich entlang der sozioökonomischen Konfliktlinie, an der sich Diskurse und politische Auseinandersetzungen entfalteten, also „Kapital und Arbeit, Staat und Markt, links und rechts“ (Merkel, 2021). Seit dem Ende des Kalten Krieges und der damit einhergehenden Aufweichung dieser scharfen Trennlinie, bildete sich eine eher kulturell akzentuierte Konfliktlinie heraus.

Politische Debatten und mediale Diskurse über sozialkulturelle Themen werden außerdem in den letzten Jahren stark moralisiert und es findet eine starke Polarisierung innerhalb einzelner Diskurse statt (Decker et al., 2022, S. 120). Die Debatten zeigen, wie die Einteilung in „gut“ und „böse“ oder „richtig“ und „falsch“, also eine starke Moralisierung, die nötige kritische gesellschaftliche Debatte und Auseinandersetzung mit kontroversen Themen verhindert. Eine Anerkennung des Pluralismus von Werten und Weltansichten scheint nicht möglich, abweichend Denkende werden entmoralisiert (Merkel, 2021; Lux & Gülzau, 2022, S. 158).

Aber auch der Strukturwandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, die Durchdringung aller Lebensbereiche durch Informationstechnologien und deren Einfluss auf den Arbeitsmarkt formen die Gesellschaft (Abt et al., 2022, S. 5; Lux & Gülzau, 2022, S. 159; Baethge & Bartelheimer, 2005, S. 11; Müller-Hilmer & Jérémie, 2018, S. 7; Lux et al., 2022, S. 176). Diese ständigen Anpassungsanforderungen an den Einzelnen führen zu einer ambivalenten Einstellung gegenüber der Gesellschaft, negative Gefühle äußern sich häufig in Aggression an anderer Stelle (Decker et al., 2022, S. 12 ff.). Der Forschungsreport der Hans-Böckler-Stiftung zu Werten und Konfliktlinien der deutschen Wählerschaft 2017 zeigt außerdem, dass auf der einen Seite Tendenzen der sozialen Vereinzelung und Individualisierung und auf der anderen Seite Werte wie Nationalstolz und Recht und Ordnung zugenommen haben (Müller-Hilmer & Jérémie, 2018, S. 8). Außerdem zeigt der Report, dass die Be-

deutung von Eigenverantwortung im Vergleich zum Jahr 2006 angestiegen ist, wohingegen reziproke Werte, für deren Erhalt ein Gefühl der Gegenseitigkeit nötig ist, an Bedeutung verloren haben. Diese fehlende soziale Einbettung führt zur Erstarkung traditionell konservativer Halte- und Orientierungspunkte. Interessanterweise zeigt die Studie, dass obwohl die Wirtschaftslage 2006 schlechter stand als 2017, sich das Gefühl der Bevölkerung bezüglich ihrer persönlichen Lebenslage und deren gesellschaftlicher Rahmenbedingungen negativer darstellt und von Gefühlen der Frustration, Ohnmacht und Angst geprägt ist, dieses Phänomen verteilt sich dabei heterogen innerhalb der Bevölkerung. Es lässt sich die Frage stellen, wie die kommunale Ebene bestmöglich auf die gesellschaftlichen Veränderungen der letzten Jahre reagieren kann, um einer möglichen Spaltung/ Vereinzelung entgegenzuwirken und gemeinsam mit der Bevölkerung eine resiliente Entwicklung für die Zukunft zu meistern.

2.2 Interne Einflussfaktoren

2.2.1 Kommunale Gegebenheiten

Die föderale Struktur in Deutschland, mit einer ausgeprägten kommunalen Selbstverwaltung und dem Subsidiär-Prinzip, führen zu unterschiedlichen Ausgestaltungen auf der kommunalen Ebene und zu einer hohen Koordinationsherausforderung (Böhme & Heindl, 2014, S. 177). Die kommunale Selbstverwaltung bedeutet außerdem, dass die Kommunen Entscheidungshoheit bezüglich Organisations-, Personal- und Finanzfragen genießen, dadurch entstehen bei der Umsetzung bestimmter Reformen und Veränderungen Handlungsspielräume für die Kommunen. Der Gemeinderat ist das Hauptorgan der kommunalen Selbstverwaltung und entscheidet über die kommunalen Angelegenheiten (bpb, 2017; Neumann, 2022, S. 250; Tabatt-Hirschfeldt, 2018, S. 68).

Ein wichtiger Aspekt ist die physische Größe der Kommune, da der Aufgabenumfang, den eine Kommune effektiv und effizient wahrnehmen kann, von der Bevölkerungsgröße abhängt (Bogumil & Holtkamp, 2013, S. 26; Bogumil & Ebinger, 2019, S. 260; Kwon et al., 2014 nach Weiß & Schubert, 2020, S. 148). Auch von der Größe der Kommune abhängig ist, ob der/ die BürgermeisterIn ehren- oder hauptamtlich arbeitet. Die Gemeindegröße variiert stark zwischen den Bundesländern, da sie neben der räumlichen Mobilität und der Entwicklung der Geburten und Sterbefälle im entscheidenden Maß von der jeweiligen Landespolitik abhängt.

Neben der physischen Größe ist auch die Lage der Gemeinde bedeutend. Befindet sie sich in einer strukturschwachen oder wirtschaftsstarke Region, liegt sie in Ost- oder Westdeutschland und unterlag deshalb unterschiedlichen Entwicklungen. Diese

unterschiedlichen Voraussetzungen führen zu unterschiedlichen Interessen- und Handlungsmöglichkeiten bei den Kommunen (Neumann, 2022, S. 249).

Außerdem spielt die Organisationskultur in einer Gemeinde eine entscheidende Rolle, da sie zum einen nach innen wirkend das Denken, die Entscheidungen und das konkrete Verhalten der Akteure beeinflusst, zum anderen nach außen wirkend das Zusammenspiel mit den wichtigen externen Akteuren und der Umwelt (Hopp, 2020, S. 70). Die informellen Regeln und Normen, die das Verhalten der MitarbeiterInnen beeinflussen, werden häufig als Hemmnis für weitreichende Reformen bzw. Veränderungen gesehen, da sie als sehr stabil gelten (Grohs, 2019, S. 57 f.).

Weitere Einflussfaktoren, die sich von Kommune zu Kommune unterscheiden und Einfluss auf den Problemdruck in den Kommunen nehmen, sind die sozioökonomischen Rahmenbedingungen, also Sozialhilfe- und Arbeitslosenquote, Kosten der Deutschen Einheit, Einbrüche bei den Steuereinnahmen etc. (Timm-Arnold, 2011, S. 32,40).

2.2.2 Normative Faktoren

Mit der Kommunalverfassung regeln die Länder, wie die Kommunen ihre Aufgaben auszugestalten haben, sie bietet somit die Basis der Selbstverwaltung der Gemeinden (Illy, 2015, S. 13). Die Fach- und Rechtsaufsicht der kommunalen Verwaltung liegt bei den Bundesländern (Bogumil & Jann, 2020, S. 121). Trotz der Durchsetzung der süddeutschen Ratsverfassung in den meisten Bundesländern unterscheiden sich die Kommunalverfassungen von Bundesland zu Bundesland, dies führt zu unterschiedlichen Ausgestaltungen und auch zu unterschiedlichen Handlungsspielräumen (Pollex, 2017, 221). Auch Vorschriften und Weisungen von EU-Ebene nehmen Einfluss auf die kommunale Ebene, wodurch die rechtliche und fachliche Komplexität zunimmt (Schliesky, 2017, S. 122).

Hinsichtlich normativer Rechtsvorschriften zur nachhaltigen Entwicklung und Praxis gibt es keine einheitlichen bundesweiten verbindlichen Vorschriften oder Bewertungsmaßstäbe, unterschiedliche implizite und explizite Vorgaben führen zu Inkohärenz in den unterschiedlichen Sektoren und vielerorts zu Überforderung (BMBF, 2018, S. 12). Erschwerend hinzu kommt, dass die öffentliche Beschaffung sehr starr ist und sich nur schwer Veränderungen einführen lassen (Winterberg, 2019, S. 235).

Viele sehen dabei die Politik in der Verantwortung für klarere Rechtsvorschriften, durch die nachhaltiges Wirtschaften belohnt wird und sich nicht nachteilig für Unternehmen bzw. Kommunen auswirkt (Bruns, 2023, S. 53).

2.2.3 Politische Interessenlogiken

Institutionen nehmen in verschiedenen Formen Einfluss auf politische Akteure und ihre Handlungsspielräume, analysiert wird dieser mittels Institutionalismus-Theorien. Diese können unterteilt werden in Theorien mit Fokus auf Institutionen/systemtheoretische Ansätze und Akteur- bzw. handlungstheoretische Ansätze, die Institutionen unterschiedlich breit bzw. eng definieren (Anders & Riese, 2022, S. 11 f.; Orban et al., 2016).

Als Akteurs- bzw. handlungstheoretischer Ansatz versucht der Veto-spieleransatz Policy-Wandel mit den verschiedenen Präferenzen der entscheidungsrelevanten Akteure zu erklären (homo oeconomicus) (Anders & Riese, 2022, S. 13). Insgesamt dienen Institutionen dazu, Erwartungssicherheit zu bieten und Transaktionskosten für kollektive Entscheidungsprozesse zu senken (Orban et al., 2016).

Das Konzept der Pfadabhängigkeit als Teil des historischen Institutionalismus beschreibt, dass in der Vergangenheit getroffene Entscheidungen und eingebürgerte Denkweisen und Routinen in die Gegenwart hineinwirken und sich als wandlungsresistent erweisen können (Anders & Riese, 2022, S. 11; Sendzik, 2020, S. 18 f.; Zohlnhöfer, 2016, S. 224).

Außerdem ist es wichtig zu analysieren, wie politische Themen auf die Agenda kommen, dazu dienen verschiedene Analyserahmen wie z.B. der Multiple-Stream-Ansatz, bei dem von drei unabhängigen Strömen ausgegangen wird: dem Problem-Strom, dem Politics-Strom und dem Policy-Strom. Durch ein „Window of opportunity“, z.B. einem Ereignis, einer Krise oder einem Regierungswechsel, werden die drei Ströme verbunden, und somit steigt die Wahrscheinlichkeit für eine Entscheidung, wobei das „Fenster“ meist nur kurz geöffnet ist (Kind et al., 2014, S. 35).

Zur detaillierten Analyse für kommunale Veränderungsprozesse sollten demnach die entsprechenden institutionellen Rahmenbedingungen, die Akteurskonstellationen und der Agenda-Setting-Prozess betrachtet werden.

Ein Hinderungsgrund für erfolgreiche Veränderungsprozesse auf kommunaler Ebene kann unter anderem in Politikverflechtung bestehen, diese zeichnet sich aus durch eine Vielzahl von Akteuren mit unterschiedlichen Interessen und führt zu Ineffizienz und Intransparenz politischer Entscheidungen, zu einer Unreformierbarkeit der Politikverflechtung und häufig zu Politikblockaden (Böhme & Heindl, 2014, S. 186 f.; Scheller, 2022, S. 283).

Obwohl sich in den meisten Bundesländern weitestgehend die süddeutsche Ratsverfassung durchgesetzt hat, unterscheidet sich die konkrete politische Ausgestaltung in den Bundesländern,

in einigen bestehen eher konkurrenzdemokratische Strukturen, also eine starke Parteipolitisierung und schwächere Position des Bürgermeisters/ der Bürgermeisterin, in anderen eher konkordanzdemokratische Strukturen, mit einer starken Position des Bürgermeisters/ der Bürgermeisterin (Bogumil & Holtkamp, 2013, S. 37; Holtkamp, 2008, S. 270; Pollex, 2017, S. 222; Bogumil & Holtkamp, 2016, S. 31). Der Grad der Parteipolitisierung schwankt außerdem mit der Ortsgröße, dem Typus der Gemeindeverwaltung und der regionalen, politischen Kultur (Sonnenmoser & Wuketich, 2017, S. 303). Fallstudien zeigten, dass konkurrenzdemokratische Strukturen mit einer starken Parteipolitisierung und klarer Trennung in Regierungsmehrheit und Opposition zu Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit bezüglich umstrittener Fragen führen können (Bogumil & Holtkamp, 2016, S. 181). Gleichzeitig erklärt die Parteipolitisierung häufig die Prioritätensetzung des Gemeinderats.

Da Akteure im politischen System darauf aus sind, machterhaltend tätig zu sein, erschwert dies eine nachhaltige und langfristige Planung (Kühnel, 2022, S. 286). In der Umsetzung kann es dazu führen, dass PolitikerInnen im Turnus der Wahlperioden handeln und entscheiden, statt zukunftsorientiert und nachhaltig (Bruns, 2023, S. 55).

2.2.4 Individuelle Einstellungen

Zur Analyse von Veränderungsprozessen auf lokaler Ebene lassen sich verschiedene, bedeutende Akteure identifizieren, deren individuelle Einstellungen, ihr Wissen, ihre Prägung, ihre Sozialisation und Ergebniserwartung Einfluss nehmen auf kommunale Entscheidungsprozesse, dies sind: Akteure der Politik, der Verwaltung und der Zivilgesellschaft, die innerhalb konkreter Rahmenbedingungen handeln (Neumann, 2022, S. 249).

Wichtige Aspekte hinsichtlich der erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen im öffentlichen Sektor sind jedoch die individuellen Einstellungen, nach Devos und Bouckennooghe sind dies zum einen das „Commitment“, also die Überzeugung hinsichtlich der Notwendigkeit der Reformmaßnahme, und zum anderen der „focus of control“, also die Frage, ob ein Individuum der Überzeugung ist, persönliche Kontrolle über die Umwelt zu haben (Raupach, 2017, S. 7). Weitere Studien zeigen, dass ein transformatorischer Führungsstil, der ziel- und ergebnisorientierter ist und zu Selbstständigkeit anregt und die Mitarbeiter motiviert und als Vorbildfunktion dient, positiven Einfluss auf das affektive „Commitment“ der Mitarbeiter hat (Raupach, 2017, S. 8).

Als stimmberechtigter Vorsitzender von Rat und Verwaltung nimmt der/ die (Ober-)BürgermeisterIn eine „exekutive Führerschaft“ ein (außer in Hessen) und bekleidet somit eine entscheidende Rolle bei

der Gestaltung und Optimierung von Prozessen und Veränderungen (bpb, 2017). Seine/ ihre Einstellung gegenüber den Veränderungen ist somit entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung.

Des Weiteren nehmen die individuellen Interessen bzw. der eigene Nutzen und die Positionen der Beteiligten an Entscheidungsprozessen über Reformen Einfluss auf mögliche Handlungsalternativen und Verhandlungsergebnisse, dabei beruhen unterschiedliche Interessen auch auf unterschiedlichen Handlungskontexten (Egermann, 2015, S. 250).

Die Identifikation mit dem Veränderungsthema durch Führungskräfte ist entscheidend für eine erfolgreiche Veränderung

(Kind et al., 2014, S. 24 f.; Kühnel, 2022, S. 287).

Unterstützend bei großen Veränderungsprozessen wirken außerdem Intermediäre (Ehnert, et al. 2021, S. 18 f.). Sie stehen dabei zwischen verschiedenen Akteuren, Institutionen, Prozessen und Interessen. Dabei kann es sich um staatliche, nicht-staatliche oder auch hybride Akteure handeln. Intermediäre können dabei helfen, sowohl intrinsischen Herausforderungen zu begegnen als auch Herausforderungen bei der Verbreitung von Innovationen (Ehnert et al., 2021, S. 19).

3 Die Gemeinwohl-Ökonomie in den Kommunen

Die Beantwortung der Forschungsfrage erfolgt auf Basis einer Fallstudie, um zu ermitteln, wieso sich einige Kommunen dazu entschlossen haben, sich durch die GWÖ bilanzieren zu lassen. Die Fallstudie basiert auf einer detaillierten Analyse von fünf Kommunen, die eine Bilanzierung durch die GWÖ durchlaufen haben. Die Beweggründe für die Entscheidung zur Bilanzierung lassen sich nicht mittels standardisierter, quantitativer Forschung messen, deshalb werden Methoden der qualitativen Sozialforschung genutzt (Helfferich, 2009, S. 21; Kaiser, 2021, S. 7). Die Analyse der

ausgewählten Fälle ermöglicht Rückschlüsse für ähnliche Fälle, da die ausgewählten Beispiele eine Rekonstruktion der kausalen Mechanismen ermöglichen, die zur Entscheidung geführt haben.

Das qualitative Experteninterview dient zur Erhebung der nötigen Daten zur Analyse der ausgewählten Fallstudien; dies ist ein systematisches, theoriegeleitetes Verfahren und dient dazu, gezielt Informationen oder Expertenwissen zu einem bestimmten Thema zu generieren (Blatter et al., 2018, S. 47; Kaiser, 2021, S. 9). Mit einem halb-standardisierten, leitfadengestützten mündlich durchgeführten Experteninterview werden die Daten erhoben. Wer in der Forschung als ExpertIn gilt, steht in Zusammenhang mit der Forschungsfrage und dem Handlungsfeld, in dem die Personen agieren (Helfferich, 2009, S. 163).

Die fünf Kommunen dienen als ausgewählte Fallbeispiele, da sie sich als erste für den Weg der Bilanzierung durch die GWÖ in Deutschland entschieden haben.

Zur Auswertung der Interviews dient eine qualitative Inhaltsanalyse, die eine systematische, regelgeleitete und intersubjektiv nachvollziehbare Auswertung der Daten ermöglicht (Blatter et al., 2018, S. 115).

4 Warum Gemeinwohl-Ökonomie?

Die untersuchten Gemeinden in Schleswig-Holstein haben Einwohnerzahlen zwischen ca. 900 und 2.300 und sind alle drei Amtsverwaltet (Amt Südtondern 2023; Amt Mittleres Nordfriesland 2023). Alle drei Bürgermeister sind aufgrund der bestehenden kommunalen Struktur und der jeweiligen Einwohnerzahlen ehrenamtlich tätig. Die GWÖ ist durch das ökumenische Tagungshaus in Breklum nach Nordfriesland gekommen. Die Bilanzierung der drei Kommunen wurde durch das LEADER-Konzept und die Aktivregion Nordfriesland gefördert.

Die beiden bilanzierten Gemeinden in Bayern haben zwischen 3.500 und 10.000 Einwohner und werden hauptamtlich geführt. Das zugrundeliegende Hauptmotiv für die Bilanzierung unterscheidet sich von Gemeinde zu Gemeinde.

Im Folgenden werden zunächst die Hauptmotive der einzelnen Kommunen zur Bilanzierung dargestellt, um anschließend zu analysieren, welchen Einfluss die einzelnen externen und internen Faktoren bei der Entscheidung hatten.

So war das Hauptmotiv in Gemeinde 1 zum einen, mit Hilfe der Bilanzierung ein Bewusstsein und ein Wertegerüst innerhalb des Ge-

meinderats zu etablieren, zum anderen, mit der GWÖ-Bilanzierung als „Werkzeugkasten“ die SDGs in der Gemeinde umzusetzen.

Für Gemeinde 2 und 4 war das Hauptmotiv für die Bilanzierung ihre bisher geleistete Arbeit, zum einen im Bereich erneuerbare Energien (Gemeinde 2), zum anderen ihren generellen Beitrag zum Gemeinwohl (Gemeinde 4) bestmöglich zu erfassen und nach außen zu kommunizieren, dafür erschien die GWÖ-Bilanzierung ein geeignetes Tool. Auch die Möglichkeit der Stärken-Schwächen-Analyse und eine spätere Vergleichbarkeit und Ermittlung von umgesetzten Verbesserungen für spätere Gemeinderatsgenerationen waren für Gemeinde 2 ausschlaggebend bei der Entscheidung.

Für Gemeinde 3 war die Entscheidung eine Idee, gewissermaßen ein Experiment: Das Entscheidende ist laut ihrer Aussage, was aus dieser Idee gewachsen ist, nämlich das durch die Bilanzierung veränderte Bewusstsein hinsichtlich der Verantwortung und auch der Möglichkeiten der Gemeinde. Gemeinde 3 wurde durch den Entschluss der anderen beiden Gemeinden mitgezogen, dies zeigt die Bedeutung von Intermediären, die neue Impulse setzen und am Ende positive Auswirkungen erzielen.

In Gemeinde 5 war das Hauptmotiv die starke Befürwortung aus der Bevölkerung und das Bestreben, diese in Taten umzusetzen. Aufgrund des „Graswurzel-Charakters“ der Idee und der Unparteilichkeit des Antrags konnte dieser vom gesamten Gemeinderat bewilligt und umgesetzt werden.

Die Analyse ergab, dass die externen und internen Einflussfaktoren auf den Prozess der Entscheidung zur Bilanzierung unterschiedlich einwirken. So lässt sich zusammenfassen, dass Gemeinde 1, 2, 4 und unwesentlich auch Gemeinde 5 schon vor der Bilanzierung im Bereich Nachhaltigkeit bereits aktiv waren. Außer bei Gemeinde 1 stellte jedoch die Umsetzung politischer Vorgaben, wie den SDGs, kein Motiv dar.

Alle Gemeinden haben positive Effekte bezogen auf die Nachhaltigkeit des kommunalen Handelns und vor allem auf das Bewusstsein der Bedeutung von Nachhaltigkeit durch die Bilanzierung festgestellt. Die Bedeutung des Nachhaltigkeitsthemas wird ebenso durch die Angabe von GWÖ-Beraterin 1 deutlich. So gäbe es immer mehr Interesse an der GWÖ, da der Handlungsdruck in den Kommunen zur Klimaanpassung steigt und die Folgen des Klimawandels zunehmend vor Ort spürbar werden. Aufgrund des steigenden Problemdrucks sind Kommunen vermehrt auf der Suche nach Tools, um sich zukunftsfähiger und resilienter aufzustellen.

Hingegen spielten Faktoren der Globalisierung, des demografischen Wandels oder gesellschaftliche Entwicklungen keine Rolle bei der

Entscheidung zur Bilanzierung, dennoch wurde auch in diesen Bereichen in den Gemeinden eine positive Entwicklung nach der Bilanzierung festgestellt. So wurde durch die Auseinandersetzung mit der GWÖ-Philosophie die Standortattraktivität gesteigert und durch die Beschäftigung mit dem Konzept der Kooperationen, dem bewussteren Umgang mit Ehrenamtlichen und der Sinnstiftung der Arbeit wurden positive Effekte hinsichtlich des Fachkräftemangels erzielt.

Die knappen finanziellen Ressourcen der öffentlichen Hand spielten in Nordfriesland eine entscheidende Rolle bei der Entscheidung: So wäre es ohne die Fördergelder der Aktivregion und somit sehr geringen bzw. keinen Kosten für die Gemeinden nicht zu einer Bilanzierung gekommen. In den Gemeinden in Bayern hingegen spielten finanzielle Ressourcen keine Rolle bei der Entscheidung. Die beiden Gemeinden haben die Kosten für die Bilanzierung jeweils selbst getragen.

Daraus lässt sich schließen, dass die territoriale Verortung, entgegen der Aussage aller Gemeinden, insofern wichtig ist, als dass sie mit darüber entscheidet, wie die Gemeinden finanziell aufgestellt sind.

Bezüglich der kommunalen Gegebenheiten stellen vor allem die Größe der Gemeinde und das Vorhandensein einer eigenen Verwaltung Faktoren dar, die die Entscheidung zur Bilanzierung beeinflussen. Dabei gilt, je größer die Gemeinde, desto größer der Aufwand für die Bilanzierung und desto größer scheint die Hemmschwelle, diese durchzuführen. Aber auch die personellen und zeitlichen Kapazitäten für neue Projekte sind bedeutende Faktoren, die auf die Entscheidung Einfluss nehmen.

Angesichts der politischen Interessenlogik hat sich zum einen gezeigt, dass im Sinne eines historischen Institutionalismus der bereits vor der Bilanzierung eingeschlagene Pfad der Nach-

haltigkeit die Entscheidung zur Bilanzierung in den Gemeinden begünstigt hat. Außerdem wird die GWÖ-Matrix genutzt, um politische Entscheidungen besser nach außen kommunizieren und begründen zu können. Auch die Annahme, dass in kleineren Gemeinden eher konkordanzdemokratische Strukturen herrschen, also Sachthemen im Vordergrund stehen und leichter Mehrheiten fraktionsübergreifend gefunden werden, lässt sich, außer in Gemeinde 1, bestätigen. Ebenso kann diesbezüglich das Vetospielertheorem herangezogen werden, das besagt, je kleiner die Anzahl an mächtigen, handelnden Akteuren und je größer die Übereinstimmung ihrer Meinungen, desto wahrscheinlicher ist die Abkehr vom Status quo. Also je geringer die Anzahl der Gemeinderatsvertreter und je ähnlicher deren Überzeugung, desto leichter fällt die Entscheidung für die Bilanzierung. Ferner kann der Multiple-Stream-Ansatz genutzt werden, um zu beschreiben, wie das Thema GWÖ auf die politische Agenda kommt, da ein „window of opportunity“ in Form der Informationsveranstaltungen Veränderungen im Policy-Stream bewirkt, indem ein Lösungsvorschlag auftaucht, der die drei Ströme verbindet und zur Entscheidung für die Bilanzierung führt.

In Hinsicht auf normative Faktoren lässt sich sagen, dass die GWÖ zum einen zur Beurteilung der Erfüllung des verfassungsmäßigen Auftrages der Kommunen, gemeinwohlorientiert zu handeln, genutzt wird. Zum anderen allerdings beschränken gewisse Vorschriften von übergeordneter Ebene das nachhaltige Bestreben der Gemeinden. Aufgrund der föderalen Struktur und der rechtlichen Ordnung liegt eine große Verantwortung bei den Ländern, da diese die gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Kommunen schaffen und ihnen somit die Aufgabe zukommt, durch diese Anreize für ein nachhaltiges Handeln und Impulse für eine strategische Ausrichtung ihrer Kommunen zu setzen. Die Analyse der Beispielmunicipalitäten vermittelt den Eindruck, dass dies nicht ausreichend getan wird.

Abschließend ist deutlich geworden, wie essenziell die individuelle Einstellung und Überzeugung der einzelnen Akteure ist. Zu einer GWÖ-Bilanzierung wäre es nicht gekommen ohne das vehemente Vorgehen und Vorantreiben einzelner Akteure: zum einen der GWÖ-BeraterInnen, die sich für die Bilanzierung einsetzten und über die GWÖ informierten, zum anderen der verantwortlichen Bürgermeister und Führungspositionen und deren Entschlossenheit, dass die Bilanzierung der richtige Schritt für ihre Gemeinde ist. Weil Nachhaltigkeit immer noch eine freiwillige kommunale Aufgabe darstellt, wird diese nur angegangen, wenn es überzeugte Akteure in den verantwortlichen Positionen gibt.

Angesichts der vielen Herausforderungen und einer zumindest politischen, wenn nicht auch gesellschaftlich voranschreitenden Polarisierung, scheint eine Ermittlung bzw. Rückbesinnung auf gemeinsame Wertvorstellungen durch die GWÖ als Basis für Ent-

scheidungsprozesse ein geeigneter Schritt, um eine gemeinsame Diskussion und schlussendlich Transformation zu ermöglichen.

Die Analyse der fünf Gemeinden hat allerdings gezeigt, dass es kein einheitliches, strategisches Vorgehen auf kommunaler Ebene zur Erreichung der politisch geforderten und notwendigen großen Transformation zu geben scheint. Sowohl die Verbreitung der Informationen über die Notwendigkeit der Transformation als auch mögliche Tools zur Umsetzung scheinen auf das Engagement und die Überzeugung Einzelner angewiesen zu sein. Außer Gemeinde 1 und 4 hat sich keine der Gemeinden bewusst gegen ein anderes mögliches Konzept und für die GWÖ entschieden, das Thema GWÖ gelangte jeweils zufällig in die Gemeinden und schien ein geeignetes Tool für unterschiedliche Hauptmotive zu sein. Der Entscheidung zur GWÖ sind demnach keine strategischen Überlegungen und Abwägungen verschiedener Konzepte und Veränderungsoptionen vorausgegangen.

Insgesamt, unabhängig von unterschiedlichen Hauptmotiven, führte die Bilanzierung in allen fünf Gemeinden zu einer Reflexion der eigenen Arbeit, die detaillierte Auseinandersetzung mit verschiedenen Werten und Berührungsgruppen führt zu einer kritischen Hinterfragung des eigenen und des kommunalen Handelns und letztendlich zu einer Bewusstseinserschaffung, wodurch eine effektive Veränderung erzielt werden kann.

Schlussendlich bedarf es entsprechender Change Agents, die Impulse für Veränderung geben und diese Veränderung auch begleiten, damit diese erfolgreich umgesetzt werden kann. Diese Change Agents werden benötigt sowohl in den Gemeinderäten und der Verwaltung als auch in Form von Intermediären wie den GWÖ-BeraterInnen, die über neue Wege informieren und Alternativen vorbringen.

Im Sinne der GWÖ und deren Ausbreitung scheint eine noch gezieltere Informationsverbreitung in den Kommunen sinnvoll, bei der die GWÖ vorgestellt und möglichst gleichzeitig Finanzierungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Dabei kann herausgestellt werden, dass die GWÖ zum einen als Werkzeugkoffer zur Umsetzung der SDGs auf kommunaler Ebene, zum anderen als Messinstrument zur Überprüfung des verfassungsmäßigen Auftrags der Gemeinwohlorientierung dienen kann. Eine offizielle Anerkennung der GWÖ als kommunales Nachhaltigkeitssiegel würde außerdem die Finanzierung und auch die allgemeine Anerkennung erleichtern. Dabei hinderlich könnten unter anderem der fehlende Dachverband und die dadurch fehlende Einheitlichkeit sein, sowie die Schwerfälligkeit durch basisdemokratische Abläufe und der Mangel an (finanziellen, personellen) Ressourcen. Dadurch fehlt es der GWÖ an gewisser Konkurrenzfähigkeit gegenüber staatlichen (anerkannten) Konzepten.

Nur durch eine Ausbreitung in weitere Kommunen kann die GWÖ ihre erhoffte Leuchtturmwirkung erzielen, so dass mehr Akteure erreicht werden und es auch zur weiteren Nachahmung und Transformation in der Gesamtbevölkerung kommt. Es braucht eine gemeinsame Vorstellung der Zukunftsorientierung und Nachhaltigkeit, eine geteilte Vision, und diese kann nur durch einen partizipativen Weg auch auf lokaler Ebene geschaffen werden, wobei die GWÖ eine Möglichkeit hierzu darstellt. Langfristig braucht es dafür die Unterstützung von Bund und Ländern, damit rechtliche und technische Regelungen entsprechend angepasst werden. Die GWÖ sieht sich dabei keinesfalls als alleinige Lösung an, sondern möchte mit anderen ähnlichen Alternativen ein „Mosaik der Zukunft“ bilden, denn nur gemeinsam kann positive Veränderung erfolgreich erzielt werden.

5 Die Kommune der Zukunft

Die zu beantwortende Frage lautet, wie kann eine gelungene Kommune der Zukunft aussehen und dient die GWÖ als Tool, diese zu entwickeln? Dafür wurde analysiert, welche Faktoren die Entscheidung zur Bilanzierung beeinflusst haben. Dabei konnten die durch die theoretische Auseinandersetzung ermittelten Einflussfaktoren auf kommunale Entscheidungen und kommunale Herausforderungen (Kap. 2) nur teilweise durch die empirische Analyse der fünf Beispielkommunen bestätigt werden. Dies bedeutet keineswegs, dass es sich nicht um mögliche Einflussfaktoren handelt, sie spielten lediglich bei den ausgewählten Fallbeispielen keine relevante Rolle.

Insgesamt scheint es, dass zwar mehrere Einflussfaktoren zutreffen müssen, damit der Handlungsdruck groß genug wird, es aber weniger entscheidend ist, um welche Einflussfaktoren es sich explizit handelt. Gleichzeitig muss zur richtigen Zeit das Thema GWÖ als Möglichkeit eingebracht werden und auf engagierte Akteure (politische, verwaltungstechnische, zivilgesellschaftliche) treffen, damit es schlussendlich zu einer positiven Entscheidung hinsichtlich der Bilanzierung kommt.

Die Analyse der fünf Fallbeispiele hat gezeigt, dass der Klimawandel und das Bewusstsein für diesen auch für die Kommunen immer bedeutsamer werden und diese Faktoren bezogen auf die Entscheidung zur Bilanzierung bei dem Großteil der Kommunen eine Rolle spielen.

Gleichzeitig werden immer mehr Aufgaben von übergeordneter Ebene nach unten delegiert und die Kommunen geraten allein mit der Erfüllung ihrer kommunalen Pflichtaufgaben an ihr Limit, so dass für freiwillige Aufgaben, wie der nachhaltigen Ausrichtung der Kommune und der Umsetzung der SDGs, nicht ausreichend Kapazi-

täten vorhanden sind. Gerade in kleinen, ehrenamtlich verwalteten Kommunen fehlen die Zeit und das Personal für eine strategische und zukunftsgerichtete Aufstellung der Kommune und der Verwaltung, die hinsichtlich der zunehmenden Herausforderungen und eines kreativen Umgangs mit diesen dringend nötig wären. Aber auch größere, hauptamtlich verwaltete Kommunen sehen aufgrund des Fachkräftemangels und der auf sie zukommenden Herausforderungen besorgt in die Zukunft.

Die Analyse der fünf Kommunen hat außerdem deutlich gemacht, dass neben den jeweiligen Hauptmotiven der einzelnen Kommunen eine Vielzahl an nicht-intendierten, positiven Effekten eingetreten sind. Der Grund hierfür liegt in einer sich von anderen Konzepten unterscheidenden Herangehensweise der GWÖ. So wird durch die Betrachtung der einzelnen Berührungsgruppen eine Säulenwirkung vermieden, die im Falle der Betrachtung einzelner kommunaler Handlungsfelder häufig entsteht. Auch die Ermittlung von geteilten Wertvorstellungen, auf deren Grundlage Entscheidungen gefällt werden, bevor Zielsetzungen folgen, unterscheidet die GWÖ von anderen Nachhaltigkeitskonzepten.

Die GWÖ-Bilanzierung stellt indes ein mögliches Tool für eine strategische, zukunftsorientierte und nachhaltige Ausrichtung der Kommune dar und bietet dabei eine Ergänzung und Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitskonzeptes der SDGs, da sie die Entwicklung und Umsetzung gemeinsam geteilter Wertvorstellungen in den Kommunen ermöglicht und nicht allein auf zu erfüllende Zielvorgaben setzt. Außerdem kann die Bilanzierung als Tool genutzt werden, die Arbeit der Kommunen, deren geleisteten Beitrag zum Gemeinwohl, unabhängig von fiskalischen Indikatoren, zu ermitteln und zu kommunizieren. Aufgrund des stark partizipativen Charakters der GWÖ, sowohl in der Entwicklung der Matrix als auch im Bilanzierungsprozess, scheint sie ein geeignetes Tool im Ansinnen der großen Transformation zu sein.

Aus der Analyse der fünf Beispielkommunen kann jedoch die Vermutung abgeleitet werden, dass es, zumindest zum Zeitpunkt der Entscheidung, auf kommunaler Ebene an ausreichenden Informationen zum einen über die Notwendigkeit einer ganzheitlichen, gesellschaftlichen Transformation und zum anderen über geeignete Tools und Nachhaltigkeitskonzepte fehlt und es somit kein einheitliches Vorgehen gibt. So scheint es sehr von individuellen Akteuren und ihrem Engagement abzuhängen, sich die nötigen Informationen anzueignen und mit den vorhandenen Konzepten auseinander zu setzen. Das Engagement und die Überzeugungskraft Einzelner entscheidet demnach am Ende darüber, ob es zu Veränderungsprozessen kommt und wie diese aussehen.

Eine klarere und eindeutige Informationsverbreitung auf kommunaler Ebene und eine gemeinsam verfolgte Strategie wären wünschenswert, die nicht nur Zielvorgaben, sondern auch ein-

deutige Handlungsmöglichkeiten und klare Verantwortlichkeiten aufzeigt. Damit eingeschlossen wäre die Aufnahme der Nachhaltigkeit in die Pflichtaufgaben der Kommunen, oder zumindest das Setzen eines entsprechenden Anreizrahmens, wie z.B. durch aktivere Fördergelder. Diese Maßnahmen sind allerdings nur effektiv, wenn gleichzeitig aktiv gegen den herrschenden Fachkräftemangel vorgegangen wird und Zuständigkeiten nicht weiter nach unten durchgereicht werden. Nur durch ein gemeinsames strategisches Vorgehen können die Kommunen und so Deutschland insgesamt zukunftsorientiert und nachhaltig ausgerichtet werden und somit resilienter gegenüber den Herausforderungen und Krisen in der Zukunft sein.

Außerdem würde eine offizielle Anerkennung als kommunales Nachhaltigkeitssiegel, als Ergänzung zu den SDGs und anderen Nachhaltigkeitskonzepten, mit dem Fokus auf wertebasiertem Handeln, und eine bessere finanzielle Förderung die GWÖ unterstützen.

Sinnvoll wäre außerdem eine ausreichende Ausstattung mit Information über die Verantwortung der Kommune, dem Gemeinwohl zu dienen, und wie dieses aussehen kann, und auch Information über kommunale Nachhaltigkeitskonzepte und wertebasiertes Handeln.

Die im Rahmen dieser Fallstudie durchgeführten Forschungen und Ergebnisse hinsichtlich der Beweggründe zur Bilanzierung beschränken sich auf die untersuchten Gemeinden als Beispiele. Um die gemachten Beobachtungen weiter verifizieren zu können, ist weitere empirische Forschung nötig.

Für die GWÖ selbst wäre es erforderlich zu ermitteln, wie sie die Zielgruppe Kommunen noch besser erreichen kann, da bisher vorrangig Kommunen erreicht werden, die sich bereits mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen. Um eine erhoffte Transformation und Bewusstseinsveränderung zu erzielen, wäre es jedoch gut, gerade die Kommunen und somit auch deren Bevölkerung zu erreichen, die bisher kaum oder keine Berührungspunkte mit Themen wie Nachhaltigkeit und einer sozial-ökologischen Transformation haben.

Schlussendlich bleibt zu hoffen, dass engagierte und überzeugte Akteure sich weiterhin einsetzen und mit vielen kleinen und großen Schritten der Weg zur großen Transformation, basierend auf geteilten Wertvorstellungen und Visionen, gegangen wird, und letztendlich die Schaffung und Wahrung des Gemeinwohls und ein „gutes Leben“ für alle erzielt werden kann.

Isabelle Bertram hat an der Universität Leipzig ihren Bachelorabschluss in Afrika Studien absolviert. Anschließend erwarb sie an der Hochschule Osnabrück ihren Masterabschluss im Studiengang Management in Nonprofit-Organisationen mit dem Schwerpunkt Entwicklungszusammenarbeit. Sie interessiert sich für die Themen Nachhaltigkeit, Transformation, Entwicklungszusammenarbeit und Migration.

Literaturverzeichnis:

Anders, Lisa H. & Riese, Dorothee (2022): Akteure und Institutionen: Eine Einführung in zwei zentrale Konzepte der Politikwissenschaft. In: Anders, Lisa H. & Riese, Dorothee (Hrsg.) (2022): Politische Akteure und Institutionen in Deutschland. Eine forschungsorientierte Einführung in das politische System. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Blatter, Joachim; Langer, Phil C. & Wagemann, Claudius (2018): Qualitative Methoden in der Politikwissenschaft. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bogumil, Jörg & Holtkamp, Lars (2013): Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung/bpb.

Bogumil, Jörg (2014): 20 Jahre Neues Steuerungsmodell – Eine Bilanz. In: Wiechmann, Elke & Bogumil, Jörg (2014): Arbeitsbeziehungen und Demokratie im Wandel. Baden-Baden: Nomos.

Bogumil, Jörg & Holtkamp, Lars (Hrsg.) (2016): Kommunale Entscheidungsstrukturen in Ost und Westdeutschland. Zwischen Konkordanz und Konkurrenzdemokratie. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bogumil, Jörg & Ebinger, Falk (2019): Verwaltungs(struktur)reformen in den Bundesländern. In: Veit, Sylvia; Reichard, Christoph & Wewer, Götztrik (Hrsg.) (2019): Handbuch zur Verwaltungsreform. (5., vollst. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bogumil, Jörg & Jann, Werner (2020): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Eine Einführung. (3., vollst. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Böhme, Doris & Heindl, Markus (2014): „Die Reform des Haushalts- und Rechnungswesens – Neue Herausforderungen für die Koordination im föderalen Deutschland“, in: dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, 7. Jg., Heft 1/2014, S. 173-191.

Boettcher, Florian; Freier, Ronny; Geißler, René; Schubert, Moritz & Stollhoff, Rainer (2019): Kommunalen Finanzreport 2019. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Boettcher, Florian; Freier, Ronny & Geißler, René (2021): Kommunalen Finanzreport 2021. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Brand, Ulrich & Wissen, Markus (2017): Imperiale Lebensweise. Zur Ausbeutung von Mensch und Natur im globalen Kapitalismus. München: oekom Verlag.

Bruns, Katharina (2023): Die Gemeinwohl-Bilanz – Baustein für die Mitgestaltung der Großen Transformation?. In: Kühn, Cornelia (Hrsg.) (2023): Gemeinwohlorientiert, ökologisch, sozial Aushandlungen um alternative Wirtschaftspraktiken in der Zivilgesellschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2018): Nachhaltigkeitsforschung sozial-ökologisch gestalten Agenda-Konferenz für die Sozial-ökologische Forschung 19./20. September 2018, Kongress Palais Kassel. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) Grundsatzfragen, Nachhaltigkeit, Klima, Energie.

Butscher, Anke; Kasper, Matthias; Koloo, Sigrid & Riedel, Henrik (2021): SDGs und kommunale Gemeinwohl-Bilanz. Wie die Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) der Vereinten Nationen mit der Gemeinwohl-Bilanz von Städten, Kreisen und Gemeinden verknüpft werden können. Lebenswerte Kommune. Ausgabe 1. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Decker, Oliver; Kiess, Johannes; Heller, Aylene & Brähler, Elmar (Hrsg.) (2022): Autoritäre Dynamiken in unsicheren Zeiten. Neue Herausforderungen – alte Reaktionen? Leipziger Autoritarismus Studie 2022. Gießen: Psychosozial-Verlag.

- Dewald, Ulrich & Rother, Josef (2021): Wirtschaft fördern und fordern: Die Gemeinwohl-Ökonomie als Impuls für nachhaltige Wirtschaftsförderung. In: Stember, Jürgen; Vogelgesang, Matthias; Pongratz, Philip & Fink, Alexander (Hrsg.) (2021): Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung. Band 2: Innovationen für Management und Standort.
- Egermann, Markus (2015): Kommunale Akteure zwischen Wettbewerb und Kooperation. Zum kollektiven Handeln kommunaler Akteure im Rahmen regionaler Kooperationen am Beispiel der Metropolregion Mitteldeutschland. IÖR-Schriften. Leibniz-Institut für ökologische Raumentwicklung. Berlin: Rhombos-Verlag.
- Ehnert, Franziska; Egermann, Markus; Betsch, Anna (2021): Neue Partnerschaften in der nachhaltigen Stadtentwicklung? Potenziale von Transition-Town-Initiativen. Abschlussbericht, vhw-Schriftenreihe, (23). Berlin: vhw -Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V.
- Felber, Christian (2012): Gemeinwohl-Ökonomie. Das alternative Wirtschaftsmodell für Nachhaltigkeit. München: Piper Verlag.
- Filho, Walter Leal (2019): Die Nachhaltigkeitsziele der UN: eine Chance zur Vermittlung eines besseren Verständnisses von Nachhaltigkeitsherausforderungen. In: Walter Leal Filho (Hrsg.) (2019): Aktuelle Ansätze zur Umsetzung der UN-Nachhaltigkeitsziele. Berlin: Springer Spektrum.
- Fischer, Cecilia & Scholz, Imme (2015): Universelle Verantwortung: die Bedeutung der 2030-Agenda für eine nachhaltige Entwicklung der deutschen Bundesländer. Discussion Paper. 12. Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik.
- Grohs, Stephan (2019): Verwaltungsstile. In: Veit, Sylvia; Reichard, Christoph & Wewer, Göttrik (Hrsg.) (2019): Handbuch zur Verwaltungsreform. (5., vollst. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hallmann, Ina Anja (2021): Ansätze einer nachhaltigen Wirtschaftsförderung auf kommunaler Ebene. In: Stember, Jürgen; Vogelgesang, Matthias; Pongratz, Philip & Fink, Alexander (Hrsg.) (2021): Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung. (Band 2). Innovationen für Management und Standort.
- Helfferich, Cornelia (2009): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. (3., überarb. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Heinrichs, Harald & Schuster, Ferdinand (2019): Nachhaltige Verwaltung. In: Veit, Sylvia; Reichard, Christoph & Wewer, Göttrik (Hrsg.) (2019): Handbuch zur Verwaltungsreform. (5., vollst. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Helling, Björn & Görtler, Edmund (2021): „Daseinsvorsorge und demografischer Wandel im kommunalen Miteinander“. Blätter der Wohlfahrtspflege.6.
- Holtkamp, Lars (2007): Kommunen im Reformfieber. Ursachen, Ausmaß und Folgen von Partizipations- und Ökonomisierungstrends. In: Wolf, Klaus Dieter (Hg.): Staat und Gesellschaft - fähig zur Reform? Der 23. wissenschaftliche Kongress der Deutschen Vereinigung für Politische Wissenschaft, Baden-Baden.
- Holtkamp, Lars (2008): Kommunale Konkordanz- und Konkurrenzdemokratie. Parteien und Bürgermeister in der repräsentativen Demokratie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hopp, Helmut (2020): Management in der öffentlichen Verwaltung. Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen. (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Illy, Annette (2015): Kommunale Institutionen und öffentliche Leistungen Untersuchungen zur kommunalen Effizienz und Zufriedenheit der Bürger. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.

- Jahn, Detlef (2016): Globalisierung und Vergleich. In: Lauth, Hans-Joachim; Kneuer, Marianne & Pickel, Gert (Hrsg.) (2016): Handbuch Vergleichende Politikwissenschaft. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Jossin, Jasmin (2021): Monitor Nachhaltige Kommune. Bericht 2021. Visionen zur Stadt der Zukunft. Kommunen in der sozial-ökologischen Transformation. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Kaiser, Robert (2021): Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. (2. aktual. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Kasper, Matthias (2023): Gemeinwohl-Ökonomie und die Sustainable Development Goals (SDGs). In: Kühn, Cornelia (Hrsg.) (2023): Gemeinwohlorientiert, ökologisch, sozial Aushandlungen um alternative Wirtschaftspraktiken in der Zivilgesellschaft. Wiesbaden. Springer Fachmedien.
- Kiepe, Folkert (2018): Aktuelle Herausforderungen der Stadtentwicklung – Was jetzt für die „Europäische Stadt“ auf der Tagesordnung steht. Eine Agenda für Politik und Gesetzgebung. In: Berding, Nina; Bukow, Wolf-D.; Cudak, Karin (Hrsg.) (2018): Die kompakte Stadt der Zukunft. Auf dem Weg zu einer inklusiven und nachhaltigen Stadtgesellschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kind, Christian; Protze, Nele; Savelsberg, Jonas; Lühr, Oliver; Ley, Sebastian & Lambert, Jannis (2014): Entscheidungsprozesse zur Anpassung an den Klimawandel in Kommunen. Berlin u. a.: Umweltforschungsplan des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau- und Reaktorsicherheit.
- Knipp, Rüdiger; Lindner, Sandra; Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH; Haubner, Oliver & Bertelsmann Stiftung (2020): Partizipation im kommunalen Nachhaltigkeitsmanagement. Methoden für die Praxis. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Koch, Florian & Krellenberg, Kerstin (2021): Nachhaltige Stadtentwicklung. Die Umsetzung der Sustainable Development Goals auf kommunaler Ebene. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Koerth, Jana; Massmann, Frederick & Dittmann, Sinja (2019): Kommunale Klimaanpassung in Schleswig-Holstein. Chancen und Herausforderungen. Deutscher Verband für Angewandte Geographie (DVAG) 2019.
- Kopatz, Michael (2021): Wirtschaftsförderung 4.0: Regionale Wertschöpfung und kooperative Wirtschaftsformen systematisch fördern. In: Stember, Jürgen; Vogelgesang, Matthias; Pongratz, Philip & Fink, Alexander (Hrsg.) (2021): Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung. (Band 2). Innovationen für Management und Standort.
- Kühnel, Markus (2022): Kommunale Demografiepolitik in Theorie und Praxis. Eine Politikfeldanalyse zur Genese und der Rolle von wissenschaftlicher Politikberatung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kühn, Cornelia (2019): Die Gemeinwohl-Ökonomie zwischen utopischen Visionen und basisdemo-kratischen Entscheidungen. In: Braun, Karl; Dieterich, Claus-Marco; Moser, Johannes & Schönholz, Christian (Hrsg.) (2019): Wirtschaften. Kulturwissenschaftliche Perspektiven. Marburg.
- Lux, Thomas & Gülzau Fabian (2022): „Zunehmende Polarisierung? Die Entwicklung migrationsbezogener Einstellungen in Deutschland von 1996 bis 2016“, in: Leviathan, 50. Jg., Sonderband 39/2022, S. 158–192.
- Lux, Thomas; Mau, Steffen & Jacobi, Aljoscha (2022): „Neue Ungleichheitsfragen, neue Cleavages? Ein internationaler Vergleich der Einstellungen in vier Ungleichheitsfeldern“, in: Berlin Journal für Soziologie. 32. S. 173–212.
- Mager, Mandy & Höhne, Erik (2020): Die Bedeutung von Entscheidungsunterstützungstools zur Bewältigung komplexer Problemlagen der Stadtentwicklung – Beispiel Klimaanpassung. In: Neumann, Tim; Ziesler, Uwe & Teich, Tobias (Hrsg.) (2020): Kooperation und Innovation für eine nachhaltige Stadtentwicklung Forschung mit innovativen Kommunen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Melcher, Reinhold (2017): Wahrnehmung lokaler Handlungsspielräume im Mehrebenensystem. In: Tausendpfund, Markus & Vetter, Angelika (Hrsg.) (2017): Politische Einstellungen von Kommunalpolitikern im Vergleich. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Müller-Hilmer, Rita & Gagné, Jérémie (2018): Was verbindet, was trennt die Deutschen: Werte und Konfliktlinien in der deutschen Wählerschaft im Jahr 2017. Forschungsförderung Report. No. 2. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Neumann, Alexandra (2022): Kommunen in Deutschland: Die lokale Ebene zwischen Gestaltung und Verwaltung von Politik. In: Anders, Lisa H. & Riese, Dorothee (Hrsg.) (2022): Politische Akteure und Institutionen in Deutschland. Eine forschungsorientierte Einführung in das politische System. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Opielka, Michael (2019): Sozial nachhaltig wirtschaften Effizienz, Suffizienz, Differenz. In: Braun, Karl; Dieterich, Claus-Marco; Moser, Johannes & Schönholz, Christian (Hrsg.) (2019): Wirtschaften. Kulturwissenschaftliche Perspektiven. Marburg: Online-Schriften aus der Marburger kulturwissenschaftlichen Forschung und Europäischen Ethnologie: Sonderband 1.
- Orban, A., Sauer mann, J., Trampusch, C. (2016): Varianten des Institutionalismus: Sozialwissenschaftliche Institutionenanalyse. In: Mause, K., Müller, C., Schubert, K. (Hrsg.) Politik und Wirtschaft. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Pollex, Jan (2017): Variationen institutioneller Praxen und ihre Effekte auf die Funktionsausübung von Stadträten –Leipzig und Dresden im Vergleich. In: Barbehön, Marlon & Münch, Sybille (Hrsg.) (2017): Variationen des Städtischen –Variationen lokaler Politik. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Raupach, Björn (2017): Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement. Die Reform des öffentlichen Haushalts- und Rechnungswesens in der Stadt Hamburg. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schedler, Kuno & Siegel, John Philipp (2004): Strategisches Management in Kommunen. Ein integrativer Ansatz mit Bezug auf Governance und Personalmanagement. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Scheller, Henrik (2022): Die föderale Ordnung der Bundesrepublik: Zwischen normativem Versprechen und Sündenbock für inkrementelle Verhandlungskompromisse. In: Anders, Lisa H. & Riese, Dorothee (Hrsg.) (2022): Politische Akteure und Institutionen in Deutschland. Eine forschungsorientierte Einführung in das politische System. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schliesky, Utz (2017): Die neue Wertschätzung der Kommune – Herausforderungen und Lösungsansätze in einer veränderten Welt. In: Brüning, Christoph & Schliesky, Utz (Hrsg.) (2017): Kommunale Verwaltungsreform: 20 Jahre Neues Steuerungsmodell. Baden-Baden: Nomos.
- Schröter, Eckhard (2019): New Public Management. In: Veit, Sylvia; Reichard, Christoph & Wewer, Göttrik (Hrsg.) (2019): Handbuch zur Verwaltungsreform. (5., vollst. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Sendzik, Norbert (2020): Zwischen Wandel und Stabilität. Die Rolle von Regionalen Bildungsbüros beim Abbau von Bildungsungleichheit. ZBW – Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg.
- Sonnenmoser, Eva & Wuketich, Marius (2017): Konkurrenz versus Konsens in lokalen Entscheidungsprozessen. In: Tausendpfund, Markus & Vetter, Angelika (Hrsg.) (2017): Politische Einstellungen von Kommunalpolitikern im Vergleich. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Tabatt-Hirschfeldt, Andrea (2018): Öffentliche Steuerung und Gestaltung der kommunalen Sozialverwaltung im Wandel. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Timm-Arnold, Klaus-Peter (2011): Bürgermeister und Parteien in der kommunalen Haushaltspolitik. Endogene Ursachen kommunaler Haushaltsdefizite. Wiesbaden. Springer Fachmedien.

Von Hauff, Michael (2012): Nachhaltige Entwicklung – Begründung und Anforderungen des neuen Leitbildes. Onlineakademie. Bonn: Fridrich Ebert Stiftung.

Weiß, Jens & Schubert, Dino (2020): Doppelte Reform mit geteiltem Erfolg: Zur Wirkung der DOPPIK-Reform auf Haushaltsführung und Verwaltungssteuerung in den Kommunen. dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, 13. Jg., Heft 1/2020, S. 143-164.

Winterberg, Lars (2019): Faire Beschaffung. Formationen alternativen Wirtschaftens. In: Braun, Karl; Dieterich, Claus-Marco; Moser, Johannes & Schönholz, Christian (Hrsg.) (2019): Wirtschaften. Kulturwissenschaftliche Perspektiven. Marburg.

Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung (2011): Globale Umweltveränderungen. Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Berlin: AZ Druck und Datentechnik.

Wollmann, Hellmut (2012): Entwicklung, Stand und Perspektive der deutschen kommunalen Selbstverwaltung im europäischen Vergleich. In: Egner, Björn; Haus, Michael & Terizakis, Georgios (Hrsg.) (2012): Regieren. Festschrift für Hubert Heinelt. Wiesbaden: Springer Verlag.

Zimmermann, Friedrich M. (2016): Globale Herausforderungen und die Notwendigkeit umzudenken – wie soll das funktionieren? In: Zimmermann, Friedrich M. (2016): Nachhaltigkeit wofür? Von Chancen und Herausforderungen für eine nachhaltige Zukunft. Heidelberg: Springer Verlag.

Zohlnhöfer, Reimut (2016): Policy-Theorien in der Vergleichenden Politikwissenschaft. In: Lauth, Hans-Joachim; Kneuer, Marianne & Pickel, Gert (Hrsg.) (2016): Handbuch Vergleichende Politikwissenschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Internetquellen

Bertelsmann Stiftung (2022): Halbzeit! – Kommunen auf dem Weg zur Umsetzung der Agenda 2030. Online: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2022/dezember/halbzeit-kommunen-auf-dem-weg-zur-umsetzung-der-agenda-2030> [06.06.2023].

Bund-Länder Demografie Portal (2024): Fachkräftemangel: Herausforderung für Unternehmen und den öffentlichen Dienst. Online: <https://www.demografie-portal.de/DE/Service/Blog/200316-Fachkraeftemangel-Herausforderung-fuer-Unternehmen-und-den-oeffentlichen-Dienst.html> [06.06.2023].

Deutscher Bundestag (2013): Schlussbericht der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft“. Berlin: H. Heenemann GmbH & Co. Online: <https://dserver.bundestag.de/btd/17/133/1713300.pdf> [30.01.2024].

Deutscher Städte- und Gemeindebund (2024): Klimaschutz und Klimaanpassung in Kommunen. Online: <https://www.dstgb.de/themen/klimaschutz-und-klimaanpassung/> [18.01.2024].

Engagement Global. Service für Entwicklungsinitiativen (2023): Global Nachhaltige Kommune Schleswig-Holstein. Online: <https://skew.engagement-global.de/global-nachhaltige-kommune-in-schleswig-holstein.html> [06.06.2023].

Gemeinwohl-Ökonomie (2023): Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft. Deutschland. Website. Mission und Geschichte. Online: <https://germany.ecogood.org/vision/mission-geschichte/> [07.07.2023].

Gemeinwohl-Ökonomie (2023): Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft. Deutschland. Website. Politische Arbeit. Online: <https://germany.ecogood.org/vision/politische-arbeit/> [02.06.2023].

- Gemeinwohl-Ökonomie (2023): Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft. Deutschland. Website. Gemeinwohl. Online: <https://germany.ecogood.org/vision/gemeinwohl/> [02.06.2023].
- Gemeinwohl-Ökonomie (2023): Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft. Deutschland. Website. Gemeinden. Online: <https://germany.ecogood.org/umsetzung/gemeinden/> [02.06.2023].
- Heckel, Margaret (2017): Auswirkungen des demografischen Wandels auf Staat und Verwaltung. Bundeszentrale für politische Bildung. Online: <https://www.bpb.de/themen/soziale-lage/demografischer-wandel/196644/auswirkungen-des-demografischen-wandels-auf-staat-und-verwaltung/> [31.01.2024].
- Lambertz, Karl-Heinz (2020): Die dritte Dimension des Europäischen Gemeinwesens: Kommunen und Regionen. Friedrich Ebert Stiftung. Online: <https://www.fes.de/themenportal-wirtschaft-finanzen-oekologie-soziales/artikelseite/die-dritte-dimension-des-europaeischen-gemeinwesens-kommunen-und-regionen> [02.06.2023].
- Merkel, Wolfgang (2021): Polarisierung als gesellschaftliche Signatur. Wissenschaftszentrum für Sozialforschung Berlin. Online: <https://www.wzb.eu/de/publikationen/wzb-mitteilungen/polarisierung-und-gesellschaft/polarisierung-als-gesellschaftliche-signatur> [02.06.2023].
- Riedel, Henrik (2023): Nachhaltigkeit und Gemeinwohl in Kommunen. Bertelsmann Stiftung. Online: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/agenda-2030-nachhaltige-entwicklung-vor-ort/projektnachrichten/nachhaltigkeit-und-gemeinwohl-in-kommunen#detail-content-51a2-10> [02.06.2023].
- Statistisches Bundesamt (2024): Demografischer Wandel. Zukünftige Bevölkerungsentwicklung. Online: https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html#353406 [31.01.2024].
- Umweltbundesamt (2022): Anpassung auf kommunaler Ebene. Online: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/klima-folgen-anpassung/anpassung-an-den-klimawandel/anpassung-auf-kommunaler-ebene> [02.06.2023].
- Umweltbundesamt (2023): Kommunaler Klimaschutz. Online: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/klimaschutz-energiepolitik-in-deutschland/kommunaler-klimaschutz#Rolle> [02.06.2023].

Impressum

ISSN 2943-3606

Ausgabe 2/2024, 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 Krummen, Hochschule Osnabrück

Design

Stefanie Krummen, 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 keinster Weise zu Eigen.



HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

