

„Best Practice ist eine Geschichte“¹

[...] power works in part through its ability to name, to define, and to describe certain people and places both as different from others, and in a way that excluded other definitions. [...] power rests on the performative authority with which it can define, repeatedly, certain places and people in particular ways.

(Gregson und Rose 2000: 439)

Juni 2015: Im Besprechungszimmer der dortigen Abteilung für „Klimaschutz, Umwelt und Energie“ erklärt mir ein Masterplanmanager sein ganz eigenes regierungs-technisches Vorgehen:

„Ich habe mir kräftig [...] Best Practice-Beispiele von dem Masterplantreffen in Berlin angeguckt [...], das ist sozusagen mein eigener Masterplan, den ich entwickelt habe. Und zwar hab ich mir da eine ganze Reihe von Best Practice-Beispielen abgeguckt und habe versucht, die irgendwie zusammenzufügen. [...] Ich habe mir gedacht, [...] wenn du neu reinkommst und du überlegst dir: Was kann ich jetzt hier machen vor Ort? Da hab ich mir dann wirklich überlegt, die Dinge, die jetzt andere Städte, andere Masterplankommunen gemacht haben, umgesetzt haben, die dort funktionieren, die können vielleicht auch hier funktionieren. [...] Ist ja eigentlich auch so angedacht, dass wir da einen Erfahrungsaustausch machen und uns Best Practice-Beispiele angucken – und da habe ich mir dann z.B. diesen ‚Klimapakt Flensburg‘ genommen und habe versucht zu überprüfen, ob wir das hier übernehmen könnten. Allerdings – weil unsere Kommune natürlich auch nur halb so groß ist wie Flensburg – kam hier relativ schnell die Idee auf, dass wir das gleich als Klimapakt für den ganzen Landkreis umsetzen. Aber schon so ähnlich: eben auch als Verein, wo dann Unternehmen, Vereine, Institutionen und auch Bürger als Fördermitglieder [...] Mitglied werden könnten. [...] und das habe ich jetzt noch verbunden mit der Klimabotschafterkampagne aus Osnabrück, weil ich das ganz interessant fand, wie die das gemacht haben. Einfach sehr niedrigschwellig zu sagen, ich kann

1 IK-6, 2015: 63.

ganz einfache Maßnahmen machen – Energiesparlampen oder LED-Birnen statt Glühbirnen oder irgendwie Kurzstrecken per Fahrrad usw., die haben da ja so sechs, sieben Maßnahmen auf ihrer Liste – die man dann verkünden kann, dass man die jetzt macht, und dann ist man eben ‚Klimabotschafter‘. Und da habe ich dann überlegt, wie kann man diese beiden Aspekte miteinander verbinden? [...] Und das ist jetzt unser Plan, dass wir versuchen, die Unternehmen, die ja praktisch Beiträge für den Klimapakt zahlen sollen, dass wir dahin bewegen, dass wir zu denen sagen: ‚Ihr könnt euren Mitgliedsbeitrag, den ihr zahlen müsst, ein bisschen reduzieren, wenn ihr unseren ‚Klimabotschaftern‘ Vergünstigungen anbietet‘.“ (IK-1, 2015: 5-13)

Die Geschichte zeigt zum einen, wie tief sich teilweise die Regierungs rationalität des Prinzips der Nachahmung in individuelle Regierungspraxis einschreibt und zum anderen, dass selbst „normale“ Wiederholungsvorgänge nicht ohne „Erfindungen“ auskommen. Als der Bensheimer Klimaschutzbeauftragte gezielt versuchte, Best Practices – als *wiederholbare* Praxisformationen – von ihrem ursprünglichen Kontext zu lösen und mit neuen Kontexten zu verbinden, hatte dies zwangsläufig eine Verschiebung der Praxis zur Folge und ein gesellschaftlicher Veränderungsprozess wurde initiiert. Gleichzeitig verdeutlicht diese Geschichte auch, dass jede Innovation – wie der „Klimapakt“ aus Flensburg oder die „Klimabotschafter“ aus Osnabrück – fast automatisch einen neuen Nachahmungsfluss anregt, deren Quelle die Neuerung ist (Borch und Stäheli 2009: 16). Für Tarde ([1890] 2009: 10) ist deshalb selbst der größte Nachahmer gleichzeitig auch immer ein Erneuerer und im Umkehrschluss Neuerung ohne Nachahmung überhaupt nicht möglich. Schäfer (2016: 140) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass ein „Ereignis, das sich wiederholt, [...] insofern nicht dasselbe [ist], als sich die Bedingungen, unter denen es auftritt, bei seinem Wiederauftritt verändert haben“. Die Möglichkeit für politischen Wandel ist also bereits in der Nachahmung als Praxis angelegt (Cidell 2015): „[...] because performances occur within messy and complex social spaces, they can never be exactly replicated. Paradoxically, then, besides fixing or institutionalizing certain beliefs and practices, repetition and recounting also offer opportunities for experimentation and change.“ (Livesey et al. 2009: 427)

Damit wird ein Denken in Möglichkeiten und Kontingenzen eingeführt; oder mit den Worten Tardes ([1890] 2009: 31): „Die Wiederholungen gibt es also um der Variationen willen.“ Das heißt, dass jede umgesetzte Praktik und jedes Ereignis nur eine Möglichkeit von vielen ist. Durchfließt ein Nachahmungsstrom diesen Pool an Möglichkeiten, so können diese aufeinandertreffen und durch eine Rekombination Neuerungen hervorbringen, die aber bereits zuvor in den Möglichkeiten selbst enthalten waren (Borch und Stäheli 2009: 17).

„[...] wir haben dann das Prinzip der Nachahmung auch auf kleineren Ebenen, also Prozessinnovation, also Neukombination von Sachen, oder Isolation von Sachen, die noch nicht gemacht worden sind. Das ist eigentlich auch ein kreativer Prozess, wo wir sagen, das haben wir durchaus ein paar Mal geschafft, auch nachweislich, dass Leute auf uns zugekommen sind und das nachahmen wollen.“ (IK-3, 2015: 24)

Was aus diesem Gesprächsauszug noch nicht ersichtlich wird, ist die Tatsache, dass sich das Material der Nachahmung – im vorliegenden Fall der „Klimapakt“ bzw. die „Klimabotschafter“ als Best Practice-Beispiele – oft als „widerborstig“ erweist und sich einer perfekten Kopie „widersetzt“ (Borch und Stäheli 2009: 16). Zwar findet sich auf der Tagesordnung der 52. öffentlichen Sitzung des Haupt- und Finanzausschusses der Stadt Bensheim am 1. Februar 2016 unter Punkt vier die Ankündigung der „Gründung des Klimapakts Bergstraße e.V. und Mitgliedschaft der Stadt Bensheim“ (Stadt Bensheim 2016: 1) sowie auch in der Koalitionsvereinbarung von CDU, Grünen und „Bürgern für Bensheim“ vom April 2016 die Zusage, „[d]en Klimapakt Bergstraße e.V. gemeinsam mit weiteren Kommunen und dem Kreis Bergstraße aufz[u]bauen“ (Grüne Liste Bensheim 2016: 8). Doch als ich den Masterplanmanager im November 2017 auf dem letzten MPK-Vernetzungstreffen wiedersehe, erklärt er mir, der Klimapakt Bergstraße sei bisher nicht umgesetzt worden und damit faktisch gescheitert (F-171115-Frankfurt). Wie im vorherigem Kapitel #Best Climate Practices verdeutlicht, sind Best Practices häufig „sticky“ und „place-bound“, das heißt, eine tatsächlich Zirkulation und Mobilisierung von Best Practices bleibt oft aus. Nachahmung ist folglich ein durchaus politischer sowie mühsamer und keineswegs ein natürlicher Homogenisierungsprozess. Differenz muss deshalb in einem dynamischen Konzept von Nachahmung, so wie ich es gebrauche, stets mitgedacht werden, weil Instabilität immer Teil jeder noch so stabilen Wiederholung ist. Veränderungen sind somit substanzialer Teil eines jeden Nachahmungsprozesses.

Meine stärker praxeologische Konzeption von Praxisregimen beleuchtet daher nicht nur „die Dauer, Stabilität und Ausdehnung spezifischer Praktiken, die konkreten Mechanismen, von denen ihre Wiederholung abhängig ist“ (Schäfer 2016: 142), sondern richtet den Blick gleichermaßen auf mögliche Verschiebungen oder Zusammenbrüche von Regierungspraktiken mit dem Ziel, sowohl die stabilisierende als auch die transformative Kraft von Nachahmung am Beispiel des Regierungsinstruments Best Practice analytisch zu erfassen. Dies wiederum wirft die Frage auf, wie Best Practices überhaupt politisch wirksam werden, das heißt, inwiefern Best Practices tatsächlich sowohl zu einem bestimmten Verständnis als auch zu einer bestimmten Praxis von „gutem“ kommunalem Klimaschutz beitragen. Diese Frage beleuchte ich im Folgenden unter zwei verschiedenen Aspekten genauer.

Erstens kommt ihrer sprachlichen Ausbuchstabierung eine besondere Bedeutung zu, da es sich bei Best Practice-Beispielen um eine textbasierte Regierungstechnik handelt (im Gegensatz zu kalkulativen Techniken wie z.B. CO₂-Bilanzierungen oder

Kosten-Nutzen-Berechnungen). Die Regierungstechnologie „Best Practice“ verbindet auf besondere Weise Praxis und Diskurs. Regierungspraktiken werden in schriftliche Form gegossen, die wiederum dazu dienen soll, wiederholende Praktiken anzuregen. Damit möchte ich keine Unterscheidung zwischen Praxis und Diskurs einführen, sondern im Gegenteil betonen, dass beide nicht zu trennen sind. Eine Erweiterung der gouvernementalen Analyse um eine performativitätstheoretische Perspektive ist daher hier sinnvoll, um den wirklichkeitskonstituierenden Charakter von Best Practices besser greifen zu können. Eine performativitätstheoretische Perspektive konzipiert Sprache nicht rein beschreibend oder rechtfertigend, sondern vielmehr *wirklichkeitsschaffend*. Kommunaler Klimaschutz wird hier zu einem Beispiel dafür, wie ein Feld der politischen Intervention *aufgeführt* wird, statt dass es von vorneherein vorgegeben wäre. Es wird durch eine Vielzahl an Aktivitäten (wie z.B. die Identifizierung, Verbreitung und Nutzung von Best Practices) und durch eine Vielzahl von Akteuren (Kommunen, Berater, Forschungseinrichtungen, Ministerien u.v.m.), die einander verstärken, produziert und reproduziert, wobei es in diesem gesamten Re-Produktionsprozess stets Momente der Veränderung gibt (Cidell 2015).

Zweitens stellt sich unter dem Aspekt der politischen Wirkmächtigkeit von Best Practices die Frage nach den Wechselwirkungen und Anpassungsleistungen, die zwischen Rationalitäten und Technologien entstehen. Hauptziel des Best Practice-Ansatzes ist es, aus der Summe einzelner Praktiken allgemeingültige Prinzipien abzuleiten. Diese Best Practice-Prinzipien können sich dann zu einem Modell oder Standard weiterentwickeln und dadurch bestehende Regierungsrationälitäten entweder stabilisieren und unterstützen oder aber auch infrage stellen und Veränderungsdruck aufzubauen. Es ist daher zu diskutieren, inwiefern Best Practices zu Systemwandel² und Veränderung anregen können oder ob sie stattdessen zu einer *Depolitisierung* des Politikfeldes beitragen, dadurch dass sie Diskussionsraum beschneiden und Alternativlösungen marginalisieren. Eine solche eher machtkritische Analyse von Best Practices kann zeigen, dass das Praxisregime „kommunaler Klimaschutz“ stets als Ergebnis der Privilegierung bestimmter Stimmen und der Negierung anderer verstanden werden muss.

2 Wenn ich von „System“ spreche, geht es mir nicht um Wallerstein’sche oder (neo-)marxistische Konnotationen, sondern ich verwende den Begriff in Anlehnung an die *Sustainability Transition Studies* und die Multi-Level-Perspektive, die die Gesellschaft als komplexes sozio-technisches System konzipieren (vgl. dazu Kapitel #Transition Management und #Zum transformativen Potenzial von Best Practices).

ZUR PERFORMATIVITÄT VON BEST PRACTICES

The process of production of „good practices“ is at once regulative (influencing cognitive frames, rules and collective representations) and constitutive (producing social relations and identities).

(Vettoretto 2009: 1079)

Will man herausfinden, auf welche Art und Weise eine Gesellschaft mit dem Thema Klimawandel umgeht, muss man den Blick auf das Set an Prozessen richten, welches bestimmte Realitäten produziert. Best Practice-Beispiele und deren Erarbeitung, Verbreitung und Nutzung bieten dafür einen geeigneten Ansatz, denn Regierungspraxis basiert auf einem bestimmten Verständnis davon, was es heißt, politisch zu handeln und wie dies am effektivsten zu tun sei. Regieren ist also angewiesen auf Wissen über den zu regierenden Raum, die Ressourcen, die dazu notwendig sind, und auf Wissen über die Interessen der involvierten Akteure. In dieser Hinsicht sind Best Practice-Beispiele ein wesentliches Regierungsinstrument, da sie Ansprüche darüber aufstellen bzw. Standards setzen, wie effektive Regierungsabläufe oder -interventionen idealerweise auszusehen haben (Voß und Freeman 2016). Umso relevanter ist daher, nicht nur ihre verborgenen Voraussetzungen, ihre Unzulänglichkeiten, ihre unrealistischen Erwartungen und unklaren Definitionen kritisch zu analysieren – wie ich es in den Kapiteln #Den guten Praktiken auf der Spur und #Best Climate Practices getan habe –, sondern auch die Art und Weise zu betrachten, in der sie dazu beitragen, den kommunalen Klimaschutz zu verändern und zu strukturieren. Best Practices tun dies, indem sie kontinuierlich Beispiele eines erfolgreichen Klimaschutzmanagements über verschiedene Kanäle verbreiten, sodass zumindest die grundlegenden Annahmen und Kategorien des Klimaschutzmanagements – Erstellung eines Klimaschutzkonzeptes, Identifizierung von „Change Agents“, Beteiligungsverfahren, Einstellung eines Klimaschutzmanagers, ständiges Controlling und Monitoring usw. – performativ geworden sind. Indem durch Best Practice-Beispiele zunächst häufig Praxis- und Erfahrungswissen dekontextualisiert und entpersonalisiert wird, also in generalisierbare Prinzipien übersetzt wird, entsteht neues „Best Practice-Wissen“, welches wiederum die Regierungspraxis beeinflusst. Die zentrale Frage, die im Folgenden behandelt wird, ist daher, wie Regierungswissen durch Best Practices hervorgebracht wird und wie Best Practices die Regierungspraxis beeinflussen. Es gilt dabei herauszufinden, wie Best Practices zur Etablierung bestimmter Repräsentationen von politischer Realität beitragen und wie sie epistemische Autorität schaffen, indem sie die Kategorien, Daten und Werkzeuge bereitstellen, durch die politische Praxis gestaltet

wird; und wie Best Practices auf diese Weise am Aufbau politischer Ordnung mitwirken. Kurz gesagt: „This then shifts the question to how [...] policy blueprints are produced and circulated and how they gain authority.“ (Simons 2016: 178)

Mit der Aufbereitung, Verbreitung und Nutzung von Best Practices ist ein diskursiver Prozess verbunden, der nicht nur neues Wissen über ein Politikproblem kreiert, sondern auch die Natur und Interpretation des Problems selbst mitgestaltet (Bulkeley 2006). Das heißt, schon die Auswahl, die Verschriftlichung oder mündliche Präsentation und Veröffentlichung von Best Practice-Beispielen ist kein neutraler Akt der Beschreibung, sondern bereits Teil der politischen Regierungspraxis, indem innerhalb des Praxisregimes akzeptierte Möglichkeiten artikuliert werden und darüber bestimmt wird, was im Rahmen der dominanten Regierungsrationallität als *wahr* bzw. *gut* oder *falsch* bzw. *schlecht* zu gelten hat (Dzudzek 2016; vgl. auch Kapitel # „Mit Ideen und Beispielen zum Erfolg“?!). (Kommunale) Regierungen können sich sogar gezwungen sehen, mit einer Blaupause zu arbeiten, die einen Best Practice-Status innehat und auch von anderen Regierungen genutzt wird. Ein Regieren durch Best Practices kann daher auch als eine besondere Form von „government at a distance“ (Miller und Rose 1990: 9) aufgefasst werden: Best Practices prägen aufgrund ihrer epistemischen und kosmopolitischen Autorität nicht nur das Verhalten der involvierten Akteure, sondern beeinflussen auch die politische Entscheidungsfindung – auch von außerhalb des traditionellen Einflussbereichs. Durch „reiterative und zitathafte Praktiken“ (Butler 1993: 2) werden Best Practice-Erzählungen zelebriert und zementiert, wobei das „Gute“ oder „Beste“, das darin beschrieben wird, Realität wird. „Storytelling“ durch Best Practices trägt so dazu bei, bestimmte Visionen von kommunalem Klimaschutz – wie das Klimaschutzmanagement – zu institutionalisieren:

„The stories that they [best practices] generate help institutionalize the new understandings and practices that they bring to life – [...] for example, particular notions of sustainable farming, an innovative organizational form [...], and other new practices of sustainability [...].“ (Livesey et al. 2009: 425)

Best Practices sind in diesem Zusammenhang, wie einleitend erwähnt, als *performativ* zu verstehen, da sie als Handlungsgrundlage dienen, mithilfe derer soziale Wirklichkeit geschaffen wird. In Bezug auf Best Practices lassen sich unterschiedliche Aspekte von Performativität untersuchen: zum einen, wie Best Practices als Aussagesysteme durch ihre Wiederholbarkeit in unterschiedlichen Settings Wirkung entfalten. Hier könnte man z.B. untersuchen, wie sich eine bestimmte Best Practice – wie etwa der „Klimapakt“ aus Flensburg – durch kontinuierliche Artikulation in Wort und Schrift als vorbildlich und nachahmenswert manifestiert und dadurch auch Regierungspraktiken im kommunalen Klimaschutz anderswo anleitet und verändert, wie zu Beginn dieses Kapitels illustriert. Zum anderen kommt der Inszenierung, das

heißt der praktischen Aus- und Aufführung von Wirklichkeit, aus performativitäts-theoretischer Perspektive eine besondere Bedeutung zu. Wird die Rationalität des Klimaschutzmamagents hierbei als eine Art Skript verstanden, das in der Arena des Praxisregimes aufgeführt wird, dann dienen Best Practices als einzelne (Text-)Bau-steine dieses Skripts, die die Inszenierung ermöglichen. Da es mir in meiner Arbeit weniger um einzelne Best Practices und deren Replizierbarkeit und Wirkmächtigkeit, sondern um das Konstrukt „Best Practice“ als Regierungstechnologie des Praxisregimes „kommunaler Klimaschutz“ geht, interessiere ich mich stärker dafür, wie Best Practices dazu beitragen, dass die Rationalität des Klimaschutzmanagements lokal reproduziert wird. Dazu gilt es herauszufinden, welche Aspekte von Best Practices performativ werden – Inhalte, Akteure, Verfahrensweisen, Institutionen oder auch bestimmte Vorannahmen.

Wie ich im Kapitel # „Mit Ideen und Beispielen zum Erfolg“?! gezeigt habe, werden Best Practices durch Prozesse der Selektion, Auslassung und Exklusion performativ hervorgebracht und tragen so zur Unterscheidung zwischen vorbildlichen Klimaschutzmaßnahmen und scheinbar weniger wirksamen Interventionen bei. Wie Modelle und Theorien beschreiben daher auch Managementmethoden wie Best Practices nicht nur soziale Realität, sondern sind auch maßgeblich an deren Hervorbringung beteiligt (Law 2007): „Thus, knowledge production, maintenance, and use are not only epistemic issues; they are simultaneously ontological endeavors. They are acts of making, rather than merely depicting, what is at stake, and, in this sense, they are performative to the core.“ (Passoth und Rowland 2006: 38)

Der Philosoph John L. Austin, Begründer der Sprechakttheorie, führte den Begriff der Performativität ein, um zu verdeutlichen, dass Sprache nicht nur eine repräsentative, sondern auch eine wirklichkeitsschaffende Funktion besitzt (Austin [1950] 2010); das heißt, statt die Wirklichkeit „da draußen“ nur wiederzugeben, konstituiert Sprache sie gleichermaßen. Heute hat sich Performativität zu einer „kulturtheoretischen Grundperspektive“ weiterentwickelt (Boeckler und Strüver 2011: 664)³, die sich mit den Effekten sozialen Handelns auseinandersetzt.

3 Austins spezifisches Begriffsverständnis hat in der jüngeren sozial- und kulturwissenschaftlichen Rezeption eine starke Ausweitung erfahren. Ausgehend von kritischen Gender Studies (u.a. Butler 1993; Sedgwick 1994) kommt die Perspektive des Performativen aktuell insbesondere in Studien zur Ökonomisierung und Vermarktlichung (u.a. Berndt und Boeckler 2007, 2009; Callon 1998; Çalışkan und Callon 2009, 2010; Ouma 2015) sowie in der Geographie (u.a. Bialasiewicz et al. 2007; Gregson und Rose 2000; Kaiser und Nikiforova 2008; Nash 2000) zur Anwendung. Doch auch in der Sprachphilosophie, der Soziologie, der Ethnologie und weiteren sozialwissenschaftlichen Disziplinen findet das Konzept der Performativität Beachtung. Die politische Dimension von Performativität ist allerdings ein bisher untererforschtes Gebiet.

„Performativity must be understood not as a singular or deliberate ‚act‘, but, rather, as the reiterative and citational practice by which discourse produces the effects that it names.“ (Butler 1993: 2)

Austin ([1950] 2010) unterscheidet zudem zwei Formen von Performativität, die sich in *illokutionären* und *perlokutionären* Sprechakten äußern (siehe dazu auch Butler 2010). Der Unterschied liegt darin, dass illokutionäre Sprechakte direkt Realitäten schaffen, perlokutionäre Sprechakte hingegen ihre Wirkung erst unter bestimmten Bedingungen und Voraussetzungen entfalten. Eine Entschuldigung ist ein passendes Beispiel für einen illokutionären Sprechakt: Entschuldige ich mich mündlich oder schriftlich nach einem Streit bei der betroffenen Person (vielleicht noch verbunden mit einer Umarmung oder einem Geschenk), dann schaffe ich dadurch sofort soziale Realität – an sich braucht es keine weiteren Bedingungen oder Voraussetzungen für den Akt der Entschuldigung. Best Practices hingegen sind ein Beispiel für einen perlokutionären Akt. Um einen performativen Effekt durch ein Best Practice-Beispiel zu erzielen – das heißt, dass die beschriebene Praktik als die aktuell beste, effektivste oder innovativste Praktik zur Lösung eines spezifischen Problems angesehen und akzeptiert wird –, reicht es nicht, dass ein Klimaschutzmanager einmal während einer Konferenz sein Praxisbeispiel präsentiert. Damit dieses Beispiel politisch wirkmächtig werden kann, muss es von weiteren Akteuren, wie Forschungsinstituten, Städte- netzwerken, Beratungsunternehmen oder Ministerien durch weitere Publikationen aufgegriffen und verbreitet werden oder am besten noch nachweislich von anderen Kommunen kopiert werden. Das heißt, eine Best Practice muss immer wieder in performativen Akten wiederholt werden, um aufrechterhalten werden zu können. Eine politische Maßnahme oder Intervention wird also nicht durch ein einmaliges Ereignis zu einer Best Practice, sondern muss permanent rekommuniziert werden, um politisch wirkmächtig werden zu können.

„The point is not simply that such an ‚effect‘ is compounded through repetition, but that reiteration is the means through which that effect is established anew, time and again. To understand how this happens more specifically, one would have to, with adequate time, consider the relation between processes of reiteration, re-establishment, and sedimentation in order to sort out the paradox of a process that achieves its effects in both regenerative and accumulative ways.“ (Butler 2010: 149)

Im Mittelpunkt einer Perspektive des Performativen steht also gemeinhin die Frage, auf welche Weisen gesellschaftliche Phänomene hergestellt werden und wie sie sich verändern. Performativität ist daher ein wichtiges konzeptionelles Werkzeug, um soziale Praktiken, die als selbstverständlich angesehen werden, zu denaturalisieren (Gregson und Rose 2000). Wesentliche Ziele einer Analyse des performativen Charakters bestimmter sozialer Praktiken sind laut Butler (2010) erstens, einer Art des

Positivismus entgegenzuwirken, der dazu führt, dass wir Untersuchungen mit einem bereits vorgefertigtem Verständnis von Kategorien wie Staat, Wirtschaft, Geschlecht oder eben auch Klimaschutz beginnen; zweitens geht es darum, solche Kategorien als sozial konstruiert zu verstehen und unsere Aufmerksamkeit auf die vielfältigen Mechanismen dieser Konstruktion zu lenken; und drittens gilt es, diese Konstruktionsprozesse und ihre ontologischen Effekte – das heißt, die Schaffung sozialer Realität – oder viertens deren sozialbindende Konsequenzen zu beschreiben. Beim Konzept der Performativität handelt es sich also um eine wissenschaftliche Perspektive, die sich mit „verborgenen Herstellungsleistungen sozialer Wirklichkeit“ durch alltägliche *Praktiken* beschäftigt (Berndt und Boeckler 2007: 215f.). Regierungshandeln wird aus dieser Perspektive zu einem performativen Set materieller und symbolischer Praktiken (Blok 2011). Zwar kommt hierbei der Sprache als konstitutive Kraft eine besondere Bedeutung zu, aber erst soziale, linguistische und körperliche Ausdrucksformen zusammen machen eine Äußerung zu einer performativen (Butler 2010). Was Individuen tun und sagen, also aufführen, ist intrinsisch verbunden mit den zitierenden Praktiken, die Diskurse reproduzieren und/oder verändern (Gregson und Rose 2000). An der praktischen Verwirklichung von gesellschaftlicher Realität sind neben dem Menschen nämlich zumeist auch unzählige „nichtmenschliche, sozio-technische Akteure mit handlungsgenerierenden Kompetenzen beteiligt“ (Boeckler und Strüver 2011: 665).

„[...] [I]nstruments are not just discursive or cognitive constructs; they have a material existence. Instrumental knowledge of governance is embedded in and constitutive of a set of aligned practices, skilled bodies, specifically configured tools, supportive data, and organizational infrastructures.“ (Voß 2016: 144)

Der Regierungstechnologie Best Practice einen performativen, wirklichkeitskonstituierenden Charakter zuzuschreiben, heißt dementsprechend anzuerkennen, dass Regierungstechnologien wie Best Practices keine objektiven Instrumente sind, weil sie aktiv an der Schaffung, Veränderung und Mobilisierung von politischer Autorität sowie von politischen Subjekten und Objekten, die sie adressieren, beteiligt sind. Best Climate Practices gestalten den kommunalen Klimaschutz entscheidend mit, statt nur zu beschreiben, welche Maßnahmen bereits erfolgreich durchgeführt wurden. Gleichzeitig gilt es aber auch, Transformation, Veränderung und Differenz stets mitzudenken, denn ausgehend von einer Performativitätsperspektive tendieren Theorien, Methoden und Modelle zwar dazu, das Phänomen, das sie beschreiben oder erklären, erst hervorzubringen, doch sie können auch jederzeit damit scheitern und so zu unintendierten Effekten führen. Oder in den Worten von Butler (2010: 152): „[...] it is only under certain kinds of conditions, and with no degree of predictability that theoretical models successfully bring into being the phenomenon they describe. [...] And this means that fallibility is built into the account of performativity.“

Bereits durch die Selektion und Analyse eines Beispiels als „gute Praxis“ wird der gewählte Fall stark beeinflusst und wirkmächtig (Vesely 2011). Dies kann dazu führen, dass die untersuchten Praktiken erst durch ihre Aufführung als Best Practice „besonders“ werden und nicht schon von vorneherein einen gut funktionierenden Mechanismus darstellen. Durch die Wiederholung der identifizierten Best Practices – z.B. in Datenbanken und Broschüren oder auf Tagungen und Konferenzen – werden gute Praktiken, laut Overman und Boyd (1994), erst *wahr gemacht* und legitimiert. Vermehrtes Sprechen über und Verbreiten von guten Praktiken führen dann dazu, dass diese sich normalisieren und immer öfter reproduziert werden, was den performativen Effekt noch verstärkt (Bulkeley 2006; Moore 2013).

„Im Grunde genommen [ist es] immer das gleiche in abgewandelter Form. Wenn man so sagt, eine Energiekommune hat jetzt eine Holzhackschnitzelanlage usw., dann kann ich nur sagen: Seit 2003 machen wir Holzhackschnitzelanlagen! Es ist immer alles in irgendeiner Art und Weise neu wieder aufgerollt und dargestellt. Aber im Prinzip bin ich der Meinung, besonders was jetzt so ins Bauliche geht oder sowas, das ist immer wieder das gleiche, es kommt nichts Neues. [...] Diese Best Practices – ich kann mich da nur wiederholen – das sind immer wieder alte Sachen irgendwie aufgehübscht. Ich habe in der letzten Zeit nichts Neues mehr gesehen.“ (IK-10, 2016: 71-82)

Best Practices stehen zudem häufig auf der Prioritätenliste von politischen oder verwaltungstechnischen Führungskräften; das kann dazu führen, dass Best Practices funktionieren, weil sie funktionieren *sollen*. Sie ziehen mehr Geld und mehr Aufmerksamkeit auf sich als alternative Praktiken und erhalten dadurch schnell den Charakter einer *self-fulfilling prophecy*, statt zu wirklichem Fortschritt oder Innovationen beizutragen (Overman und Boyd 1994).

„Man muss da unterscheiden zwischen dem echten Einlösen und diesem sozialen Artefakt. Also wir können uns jetzt alle gemeinsam einreden, dass wir ein Reallabor sind und dann sind wir auch eins. Und so fühle ich mich auch gerade. Wir ziehen das jetzt einfach durch, wir schreiben jetzt überall rein, dass wir ein Reallabor sind, und wenn wir es oft genug geschrieben haben, dann kriegen wir auch Geld dafür und dann sind wir auch eins.“ (IK-3, 2015: 8-10)

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Wolman und Kollegen (2004: 992), wenn sie Folgendes feststellen:

„Policy makers incessantly search for best practices, and perceptions are frequently used to identify places where one can learn about what works in [...] urban public policies. However, there is little formal evaluation of policy innovations or experiments. Therefore, identifying best practices is, by necessity, an exercise in informal polling. The reputations of practices in those places with positive perceptions will snowball as observers become self-referential. [...]“

What becomes known as best practice may, in reality, be the manifestation of the best advertising and most effective programmatic or municipal spin doctoring.“

Durch die Benennung, Wiederholung und Nacherzählung diverser Maßnahmen als Best Practices erscheinen diese und die jeweilige Kommune als Quelle des Praxisbeispiels als „besser“ im Vergleich zu anderen Maßnahmen und Kommunen. Durch die Aufführung von Best Practices gegenüber anderen Kommunen, den eigenen Mitarbeitern und der Lokalpolitik wird ein kommunales Image als „Best Practice-Stadt“ gepflegt, also das einer innovativen und führenden Kommune (vgl. „Währungsfunktion“ im Kapitel #„Gebt uns gute Beispiele!“). Die Kommune mag zwar als eine territoriale Einheit „existieren“, ihr Status als Ort mit bestimmten Eigenschaften, einer Geschichte und einem Ruf wird jedoch kontinuierlich aufgeführt und erneuert durch Instrumente wie Best Practices.⁴ Gleichzeitig helfen die guten Praxisbeispiele dabei, die kommunale Ebene als geeignetes Level der Klimagovernance zu festigen (vgl. Cidell 2015 sowie Kapitel #Klimawandel als kommunales Aufgabenfeld und Abschnitt zur „Agenda-Setting-Funktion“ im Kapitel #„Gebt uns gute Beispiele!“). Der performative Charakter von Best Practices macht deutlich, warum Kommunen so interessiert sind an der Verbreitung und Nutzung von Best Practice-Beispielen und erklärt auch, warum das Bekanntsein als „Best Practice-Kommune“ und das kontinuierliche Verbreiten von erfolgreichen kommunalen Praxisbeispielen wichtiger ist für die Kommunen als die eigentliche Nutzung von Best Practices als Blaupause.

Best Practices sind also keine passiven Instrumente, die gesammelt in einer Werkzeugkiste auf ihre Anwendung warten. Vielmehr handelt es sich um komprimierte Wissenspakete, die in und durch ein soziales Netzwerk, bestehend aus verschiedenen Akteuren aus Wissenschaft, Politik, Politikberatung, Verwaltung und Wirtschaft, produziert werden. Diese Akteure kreieren durch Best Practices eine polit-epistemische Kultur, indem sie eine bestimmte Realität der Governance schaffen und inszenieren (Voß 2016): „[...] the actual role of professionals and experts in policymaking is probably more prescriptive than operational. The setting of standards of good practice is a large part of what professionalism means.“ (Anderson 1978: 24)

In Best Practices wird Wissen über Klimagovernance dadurch materialisiert und stabilisiert, dass es in verschiedenen Formen festgehalten und eingeschrieben wird. Damit werden sie zum wichtigen Teil der Produktionsinfrastruktur von autoritativem Klimagovernance-Wissen (Simons 2016). Voß (2016: 129) betont daher, dass Regierungstechnologien wie Best Practices nicht die Aspekte einer natürlich gegebenen politischen Realität widerspiegeln, sondern stattdessen diese politische Realität „programmieren“:

4 Auch Orte müssen in diesem Zusammenhang als performativ verstanden werden (vgl. z.B. Gregson und Rose 2000).

„Instruments do not *mirror* aspects of a naturally given political reality; they *programme* the doing of a particular political reality. Making knowledge about them is a process of constructing political order in correspondence with a model that describes it. It can thus be said that the articulation of instrumental models is itself a form of governing, a fundamental, ontological mode of governing that works by suggesting realities of governance for collective enactment.“ (ebd.: 129; Hervorhebung im Original)

Für eine Analytik der Regierung bedeutet dies, dass das Verhältnis von Rationalitäten zu Technologien nicht einseitig, sondern wechselseitig ist. Zwar geben Rationalitäten vor, welche Methoden der Problemlösung als geeignet und rational erscheinen; gleichzeitig gehen diese Regierungstechniken aber eine Wechselwirkung mit den dominanten Rationalitäten ein, sodass in perluktionär-performativen Prozessen die Rationalitäten reiteriert und damit stabilisiert oder angegriffen und verändert werden können. An einem praktischen Beispiel soll nun verdeutlicht werden, wie sich die politischen Rationalitäten des kommunalen Klimaschutzes und die Regierungstechnologie Best Practice gegenseitig beeinflussen und anpassen.

„Es gibt Begriffe, [...] die stehen immer drin, wenn es irgendwie darum geht, irgendwo Geld zu beantragen, oder wenn man so Stichworte bringen muss, dann fallen die auch. Wir benutzen die auch. Also wir haben jetzt als Lieblingsvokabel *Reallabor*. [...] Dabei muss man unterscheiden zwischen dem echten Einlösen und diesem sozialen Artefakt. Also wir können uns jetzt alle gemeinsam einreden, dass wir ein ‚real lab‘ sind [...], wir schreiben jetzt überall rein, dass wir ein Reallabor sind, und wenn wir es oft genug geschrieben haben, dann kriegen wir auch Geld dafür und dann sind wir auch eins.“ (IK-3, 2015: 6-10)

„Reallabor! [...] Wenn du das in einen Antrag reinschreibst, dann kriegst du den Antrag. [...] Innovation, Reallabor – haste nicht gesehen. Man muss nur wissen, welche Modeworte man reinschreibt.“ (IK-6, 2015: 71-75)

Die Herausforderung für Klimaschutzmanager ist – wie diese beiden Zitate verdeutlichen –, dass sie, wenn sie weiterhin Fördergelder bekommen wollen, eine Sprache benutzen können müssen, die bei den Förderinstitutionen auf ein offenes Ohr trifft; das heißt, sie müssen nicht nur gehört, sondern auch verstanden werden und ihre Überzeugungen und Vorstellungen von gutem Klimaschutz denen der Förderinstitutionen entsprechen. Best Practice-Beispiele helfen ihnen dabei, den gewünschten, durch die Fördermittelgeber vorgegebenen Diskurs – also die politischen Rationalitäten – zu rezitieren, um zu zeigen, dass die betreffende Kommune diese programmatischen Logiken erfüllen bzw. umzusetzen kann, um sich so eine Weiterfinanzierung der Klimaschutzaktivitäten zu sichern. In den Anträgen und Best Practice-Beschreibungen werden daher gezielt Begrifflichkeiten dieses Diskurses, wie bspw. Reallabor, Innovation, Effizienz, Transformation, Experimentieren etc. (vgl. Kapitel #Klima\Wandel ist regierbar), genutzt, auch wenn die Praxis vor Ort häufig anders

aussieht. Existierende Praktiken und Vorgehensweisen werden oft einfach „umbenannt“, damit sie sich in die aktuellen Logiken einpassen lassen. Doch Best Practices wirken nicht nur performativ durch ihre Wiederholung in Einzelsettings, sie tragen auch dazu bei, dass die Inhalte des Klimaschutzmanagement-Skripts praktisch inszeniert und dadurch wirkmächtig werden. Dies lässt sich an verschiedenen Punkten beispielhaft festmachen:

- Ausgangspunkt der Klimaschutzmanagement-Rationalität ist, dass Klimawandel grundsätzlich systematisch steuerbar ist. In ihrer Funktion als „Möglich-Macher“ unterstreichen Best Practices diese Annahme, indem sie die vielfältigen und erfolgreichen Beispiele für eine solche scheinbar gelungene Steuerung aufzeigen und verbreiten.
- Im Kapitel #Kommunen im Klimawandel habe ich herausgearbeitet, dass Klimawandel als Multi-Level-Governance-Problem artikuliert wird. Staatliche Institutionen und insbesondere die kommunale Verwaltung werden dabei – ganz im Sinne der NPM-Logik – als notwendig für ein erfolgreiches Klimaschutzmanagement erachtet. In ihrer „Agenda-Setting“-Funktion sorgen Best Practices mit zahlreichen Beispielen dafür, dass Kommunen als zentrale und effektive Akteure des Klimaschutzes kommuniziert werden. Die Inszenierung von Best Practices trägt so zu einer regierungspraktischen Reskalierung der Klimagovernance bei.
- Basierend auf Annahmen des NPM und des TM werden Innovation und Experimentierfreudigkeit als wichtige Elemente des Klimaschutzmanagements aufgefasst. Best Practices, die als Leuchtturmprojekte verbreitet werden, repräsentieren kommunale Innovation, Exzellenz und Risikobereitschaft und dienen diesen Vorreiterkommunen als kommunale „Währung“.
- Best Practices spiegeln das Prinzip des systemischen und integrierten Denkens im kommunalen Klimaschutzmanagement wider – ersichtlich daran, dass sich die Mehrheit (64 Prozent) der von mir analysierten Best Practices auf die Darstellung holistischer Programme anstelle von Einzelmaßnahmen fokussiert. Die im Kapitel #„Mit Ideen und Beispielen zum Erfolg“?! aufgezeigte inhaltliche Vielfalt von Best Practices im kommunalen Klimaschutz trägt zugleich dazu bei, dass die Gesellschaft als „sozio-technisches System“ aufgefasst wird und Wandel nur gelingen kann, wenn gleichermaßen technische wie verhaltensorientierte Maßnahmen umgesetzt werden.
- Knapp 20 Prozent der von mir analysierten Best Practices promoten Klimaschutzkonzepte und das Klimaschutzmanagement als gutes Praxisbeispiel. Damit werden – analog zum TM-Zyklus – die Problemanalyse, die Visions- und Transformationspfadentwicklung sowie die Stelle des Klimaschutzmanagers als zentrale Elemente eines erfolgreichen Klimaschutzmanagements aufgeführt.

- Ein Großteil der Best Practices übermittelt die Botschaft, dass sich Klimaschutz auch ökonomisch rechnet. Dadurch stützen sie argumentativ die Problematisierung des Klimawandels als ökonomisches Problem sowie die Annahme des NPM, das Hauptproblem in der Verwaltung sei mangelnde Effizienz und Effektivität.

Diese Liste ließe sich sicherlich noch weiter fortführen. Was jedoch bereits jetzt ersichtlich ist, ist die Tatsache, dass Best Practice-Beispiele anstelle einer objektiven Beschreibung selektive und machtvolle Interpretationen eines optimalen kommunalen Klimaschutzmanagements liefern und signifikant zur Aufführung und Operationalisierung der Klimaschutzmanagement-Rationalität beitragen. Best Practices sind daher nicht als neutrale Werkzeuge aufzufassen, mithilfe derer Regierungsakteure effektiv die Durchführung eines optimalen Klimaschutzmanagements lernen könnten, sondern sie lassen bestimmte Vorannahmen und Logiken performativ werden. Aus der relativen Autonomie der Regierungstechniken gegenüber den Regierungs rationalitäten innerhalb eines Praxisregimes können sich aber auch Reibungspunkte und Freiräume ergeben, in denen alternative Regierungsweisen verhandelt oder hegemoniale Technologien für alternative Zwecke verwendet werden können. Dies geschieht auch im Fall der Regierungstechnik Best Practice: Anstatt systematische Nachahmungsprozesse zur Verbesserung bestehender Regierungsweisen anzuregen – wie es die Rationalität des Klimaschutzmanagements vorsieht –, werden Best Practices als Regierungstechnologie polit-strategisch dazu eingesetzt, bestimmte Kommunen und ihre Maßnahmen sichtbar zu machen und als vorbildhaft darzustellen („Währungs-Funktion“); bestimmte Themen auf die politische Agenda zu bringen bzw. zu etablieren („Agenda-Setting-Funktion“); argumentativ politische oder mentale Barrieren zu überwinden, um bestimmtes Regierungshandeln überhaupt zu ermöglichen („Möglich-Macher-Funktion“); oder scheinbar erfolgreiches Klimaschutzhandeln zu dokumentieren und zu verbreiten („Ergebnis-Funktion“). Die ursprünglich rational-dominante „Kopie-Funktion“ von Best Practices wird in der alltäglichen Anwendung von anderen Funktionen überlagert, die ihrerseits die Rationalität des Klimaschutzmanagements sowohl teilweise reproduzieren als auch karikieren – z.B. wenn „das Rad gezielt neu erfunden“ wird, um sein „eigenes“ Produkt zu kreieren („Währungs-Funktion“). Ein Praxisregime kann somit nicht als fix bezeichnet werden, sondern es ist im Zusammenspiel von Rationalitäten und Technologien durch ständigen Wandel gekennzeichnet. Die schriftlichen und mündlichen Darstellungen von Maßnahmen als Best Practices, die der Förderprogrammatik entsprechen, sind daher keine rein replikativen Ereignisse, sondern beinhalten auch stets Neuerungen (insbesondere durch Rekombinationen), sodass in der Wiederholung von Best Practice-Geschichten stets auch Potenzial für eine Veränderung dieser Rationalitäten mitangelegt ist (Gregson und Rose 2000).

ZUM TRANSFORMATIVEN POTENZIAL VON BEST PRACTICES

Government seeks to manage grievances, problems and demands in a way that does not disturb the dominant order.

(Stephan et al. 2014: 70)

Der Begriff „Transformation“ bzw. „transformativer Wandel“ avancierte in der letzten Dekade zu einem „Buzzword“ in der Klimapolitik: Klimaschutz wird nicht mehr als eines von vielen Umweltthemen, sondern als ein notwendiger *sozio-technischer Transformationsprozess* betrachtet, was sich bspw. auch in den Titeln der WBGU-Hauptberichte „Welt im Wandel – Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation“ (2011) und „Der Umzug der Menschheit: Die transformative Kraft der Städte“ (2016) wiederfindet. Unter transformativem Wandel wird ein praktisch-strategischer Prozess verstanden, der „revolutionäre“ oder „radikale“ Veränderungen des Gesellschaftssystems bewirken soll. Es handelt sich dabei insofern um einen „systemischen“ Ansatz, als in holistischer Art und Weise auf unterschiedlichsten Maßstabsebenen sowohl infrastrukturelle, technologische, politische und wirtschaftliche als auch identitäre, verhaltensorientierte, handlungsorientierte und emotionale Veränderungen angeregt werden sollen (vgl. auch Abschnitt #Transition Management).

Ausgehend von meinem Interesse an Best Practices als zentrale Regierungstechnologie des kommunalen Klimaschutzes stellt sich in diesem Zusammenhang zwangsläufig die stärker normativ konnotierte Frage, inwiefern Best Practices programmatische Realitäten des kommunalen Klimaschutzes durch politische Praxis ausschließlich reproduzieren und damit im Sinne eines TM systemstabilisierend wirken, oder ob sie auch zu einem Wandel dieser Rationalitäten beitragen können und somit soziale Wirklichkeit bzw. das „System“ auch transformieren (können). Aus dieser normativen Perspektive sollten wissensbildende Prozesse wie die Erstellung, Verbreitung und Nutzung von guten Praxisbeispielen so gestaltet sein, dass gesellschaftlicher Wandel hin zu mehr Nachhaltigkeit und Klimaschutz nicht nur sichtbar, sondern auch realisierbar wird. Im folgenden Abschnitt diskutiere ich daher das transformative Potenzial von Best Practices für einen klimaneutralen Systemwandel (*Sustainability Transition*), insbesondere in Anbetracht der zahlreichen depolitisierenden Elemente, die ein Regieren durch Best Practices offensichtlich mit sich bringt.

Das Prinzip der Nachahmung beruht auf der Annahme, dass gesellschaftlicher Wandel strategisch gesteuert werden und Transformation insbesondere durch erfolgreiche Veränderungsmuster und Beispiele, die räumlich breit diffundiert und skaliert

wurden, initiiert bzw. beschleunigt werden kann (vgl. Kapitel #Klima\Wandel ist re-gierbar). Obwohl weiterhin unklar ist, wie „transformativ“ Best Practices tatsächlich wirken, sind die an sie gestellten Erwartungen sehr hoch:

„[I]t is something that can help drive down the costs and help some cities to skip the long kind of history of development that European cities have passed through: Shenzhen, [...] which is a big city in the south of China, is a good example. Instead of passing through the history of development [...] they are adapting the good practices from all over the world [...]; they are leading on clean energy vehicles for example, [...] they are aiming to have all their buses and taxis transformed to renewables by next year.“ (IN-6, 2016: 37)

Das vorhergehende Kapitel hat gezeigt, dass die Technologien, Methoden, Prozesse und Verfahren, welche als Best Practice-Beispiele verbreitet werden, meist weniger innovativ, alternativ und transformativ sind, als man erwarten könnte: Die Erstellung eines Klimaschutzkonzeptes, die Umrüstung auf LED-Beleuchtung, die Sanierung auf Passivhausstandard oder die Einrichtung von Klima-Werkstätten zur Bürgerpartizipation sind keine wirklich umwälzenden Maßnahmen. Obwohl die TM-Logik davon ausgeht, dass gesellschaftlicher Wandel insbesondere durch innovative, experimentelle Pilotprojekte angeregt wird, repräsentieren Best Practices in der Regierungspraxis doch vielmehr aktuelle Standards und sind nicht wirklich „revolutionär“ (Radaelli 2004; Veselý 2011).

„In dem Fall des Wettbewerbs ‚Klimaaktive Kommune‘ wählt z.B. das BMUB gemeinsam mit dem DIFU die Gewinner aus. Und es ist unwahrscheinlich, dass eine aktivistische ‚gute Praxis‘ da jemals gewinnen wird: ‚Da haben wir mal einen Protest gemacht gegen die Autoindustrie, das war super!‘ Glaube ich nicht. Also es muss schon *systemkonform* sein.“ (IB-1, 2015: 134)

Insbesondere die Erkenntnisse bezüglich der Best Practice-Produktion und der -Inhalte haben verdeutlicht, dass Best Practice-Beispiele kaum zu einer signifikanten Erneuerung von Prozessen und Technologien oder strukturellem Wandel beitragen. Nicht die innovativsten, radikalsten Ideen bzw. die Maßnahmen mit dem größten THG-Minderungspotenzial werden als Best Practices ausgewählt und verbreitet, sondern die, die am öffentlichkeitswirksamsten sind, die sich am besten kommunizieren lassen, die am einfachsten umzusetzen sind, zu denen am meisten Daten vorliegen, die am günstigsten zu implementieren sind oder die andere individuelle Kriterien erfüllen (vgl. Kapitel #„Mit Ideen und Beispielen zum Erfolg“?!).

„Es gibt gewisse Standards und die Best Practice-Beispiele werden danach ausgewählt, wie nah sie an diesen Standard rankommen. [...] Best Practice-Beispiele sind nicht so stark, dass sie diese Standards beeinflussen können. Es ist eher so, dass man versucht, mit seinen guten Beispielen möglichst nah an diesen Standard ranzukommen. [...] Daher bin ich nicht davon

überzeugt, dass die Wirkung von diesem Best Practice-Austausch so groß ist, wie man sich das wünscht.“ (IB-5, 2015: 8; 18)

Das kann sogar dazu führen, dass sinnvolle Weiterentwicklungen oder Innovationen ausgebremst werden und sich stattdessen Standardlösungen weiter verfestigen (Veselý 2011; Moore 2013). Anstatt Kreativität und Erfindungsgeist zu fördern, indem mit verschiedenen Lösungsoptionen experimentiert wird, kann ein Regieren durch Best Practices auch im Gegenteil zu weniger ambitionierten und weniger transformativen Maßnahmen führen.

„Meiner Meinung nach braucht man für Transformation Mut zum Risiko, Innovation und Kreativität. Zu einem gewissen Grad kann das natürlich Kreativität fördern, indem man sich Anreize woanders holt. Zu einem gewissen Grad kann es aber auch einfach dann bequem sein und Kreativität hemmen, indem man einfach was woanders Erprobtes übernimmt, ohne sich wirklich die Mühe zu machen, ob es passt. [...] Zwar ist jedes Mal, wenn man verbreitet oder repliziert, schon auch die Möglichkeit da, dass jemand Neues einfach drauf guckt und der einen anderen Hintergrund hat und das irgendwie neu kombiniert, seine Ideen mit der Idee auf der anderen Seite. Was dagegen spricht ist natürlich, dass es immer stärker ein Produkt wird, was ganz klar spezifiziert ist, und vielleicht gibt's dann auch Vorgaben [...] und das kann die Weiterentwicklung hemmen.“ (IK-15, 2016: 21; 27)

Das transformative Potenzial von Best Practices wird zudem durch ihre „Währungsfunktion“ geschmälert (vgl. Kapitel # „Gebt uns gute Beispiele!“). Es besteht die Gefahr, dass Kommunen, die sehr wirksam Öffentlichkeitsarbeit betreiben, vermehrt Auszeichnungen erhalten und ihre Maßnahmen öfter als Best Practices etikettiert werden als die Aktivitäten anderer Kommunen, die zwar ebenso gut oder vielleicht sogar besser sind, aber weniger effektives Marketing betreiben (IN-2, 2016). Hinzu kommt, dass

„Klimaschutz [...] eine freiwillige Aufgabe ist und jede Stadt vor der Herausforderung steht, sich besonders zu profilieren. Weil Klimaschutz eine freiwillige Leistung ist, muss man gewisse Alleinstellungsmerkmale suchen. Wenn ich andere Bereiche sehe, z.B. Lärmschutz oder Luftreinhalteplanung, da gibt es Pflichtaufgaben und da ist gar nicht so sehr im Fokus, wie die öffentliche Wahrnehmung ist, sondern es ist stärker an den Umweltqualitätsstandards ausgerichtet. Und da habe ich zurzeit sogar den Eindruck, dass da Maßnahmen öfter übertragen werden als im kommunalen Klimaschutz, weil die Herausforderungen eines Alleinstellungsmerkmals und der öffentlichen Wahrnehmung nicht so stark [sind] wie im kommunalen Klimaschutz [...]. Weil jeder Klimamanager muss sich auch immer rechtfertigen und muss ein gutes Standing in der Verwaltung haben und wenn er, ich sag mal jetzt überspitzt gesagt, nur die Projekte aus der Nachbarschaft überträgt, dann ist natürlich die Gefahr da, wo ist das Alleinstellungsmerkmal?“ (IK-21, 2017: 84)

Dass hauptsächlich solche Interventionen, die aktuelle politische oder technologische Standards widerspiegeln, als Best Practices bezeichnet werden sowie dass einige Kommunen in der Außendarstellung erfolgreicher sind als andere beschneidet gleichzeitig die „Möglich-Macher-Funktion“ von Best Practices (vgl. Kapitel # „Gebt uns gute Beispiele!“). Wenn die Vielfalt an Maßnahmen, die als Best Practices angesehen werden, zu stark eingeschränkt ist, dann gibt es auch weniger Möglichkeiten der Inspiration und der Diskussion.

„Through the occlusion of the plurality of possible strategies and projects, depoliticised representations of climate change are not only a potential obstacle to tackling it effectively, but also hamper the democratic debate that is needed.“ (Kenis und Mathijs 2014: 173)

Viele Klimaschutzmanager berichteten mir von ihrem Eindruck, dass sich die Maßnahmen, die als Best Practice verbreitet werden, sehr stark wiederholen und nur wenige tatsächliche Neuerungen kommuniziert werden, wie diese Klimaschutzbeauftragte auf den Punkt bringt:

„Im Prinzip ist das Rad erfunden. Wir machen im Prinzip alle das gleiche. Wenn jemand kommt und sagt, [...] wir machen jetzt Energieeinsparungen in Kitas und Schule. Da denke ich dann immer, das gibt es schon seit 20 Jahren. [...] Es gibt für eine Kommune nicht so viele Hebel, um etwas zu machen und insofern machen wir schon alle das gleiche. Und das Voneinander-Lernen findet nur im ganz geringen Umfang statt. [...] Es gibt gar nicht mehr so viel Neues, was man machen kann und transferieren kann. Also ist das Potential ziemlich abgegrast.“ (IK-16, 2016: 35; 67)

Insgesamt scheinen Best Practice-Beispiele also Visionen hervorzu bringen, die den gesellschaftlichen Status quo eher zementieren, indem die einzelnen Maßnahmen in den Beschreibungen von ihren Störfällen, Problemen und Konflikten befreit werden und stattdessen als Zusammenspiel von reibungslos ineinander greifenden Komponenten dargestellt und so in nachahmenswerte Situationen umgewandelt werden. Ein „Weiter so“ erscheint möglich, wenn nur ausreichend Best Practices umgesetzt werden, die viele der Probleme abmildern oder gar lösen. In der Literatur werden Best Practices daher häufig auch *depolitisierende* Effekte zugeschrieben: „[S]ocietal depoliticisation revolves around a focus on core business, efficiency, and best practice which inevitably tends to depoliticise many of the values and principles that originally informed the organization.“ (Wood und Flinders 2014: 160)

Depolitisierung ist dabei nicht gleichbedeutend mit dem Verschwinden von Politik an sich, sondern meint vielmehr die Transformation von Politik, die zu einer Auflösung des Politischen führt. Das post-politische, konsensuale Politikarrangement hat das Politische dabei zunehmend auf eine manageriale Form des Regierens reduziert

(Swyngedouw 2009). Damit ist gemeint, dass Regieren zu einer „techno-managerialen Praxis“ (Swyngedouw 2016) wird, die Gesellschaft auf eine solche Weise steuert, ohne dass Logiken und Routinen des bestehenden gesellschaftspolitischen Systems und seiner konstitutiven Machtverhältnisse verändert werden müssen. Das kommunale Klimaschutzmanagement als machtvolle Form der Governance kann als solch eine techno-manageriale Regierungspraxis verstanden werden, die das gegenwärtige Verwaltungshandeln in Bezug auf den Klimaschutz prägt.

„Depoliticization [...] involves all counter-strategies which seek to conceal the contingency of reality, sew the gaps in hegemonic discourses and channel dislocations in such a way that fundamental social structures remain untouched.“ (Stephan et al. 2014: 70)

Der post-politische Zustand basiert auf Konsensbildung, Kollaboration und Pragmatismus, die Politik zu einer technischen, projektfokussierten Aktivität jenseits von Konflikten machen. Durch die Einführung von Managementtechniken wie Best Practices, Benchmarking und kalkulativen Regierungstechniken wie Kosten-Nutzen-Berechnungen soll sowohl verwaltungsintern als auch -extern gezeigt werden, wie effektiv Politikinterventionen wirken (Raco und Lin 2012). Die aktive Konstruktion von Konsens ist dabei zentral, damit Machtgefüge, Konflikte und Exklusionen unsichtbar werden und Politik so durch ein Set an technischen Praktiken, Wissensformen und Institutionen das Politische – den Raum der Uneinigkeit – einzudämmen vermag (Barry 2002; Bruno 2009).

Klimapolitik bspw. wird hauptsächlich durch einen wissenschaftlichen Konsens legitimiert (vgl. Kapitel #Klimawandel als Politikproblem), der sich in einen politischen Konsens übersetzt (Swyngedouw 2009). Konsens wird am effektivsten durch solche Urban Governance-Techniken hergestellt, die bestimmte Rationalitäten unterstützen, indem sie spezifische Handlungsweisen als selbstverständlich erscheinen lassen (Davidson und Iveson 2014). Best Practices können als eine solche Regierungstechnik angesehen werden, denn der Best Practice-Ansatz basiert auf der Idee der Effizienz und Beschleunigung der Umsetzung von Maßnahmen – einhergehend mit der Beschneidung des Raums für Diskussionen (vgl. auch Bruno 2009 zu „Benchmarking“). Wie im Kapitel #Zur Performativität von Best Practices gezeigt, kann die diskursive Verknüpfung von bestimmten Praktiken mit den Bezeichnungen „best“ oder „good“ dazu führen, dass diese mehr oder weniger als gegeben hingenommen und als „gut an sich“ aufgefasst werden. Damit repräsentieren Best Practice-Beispiele sedimentierte Strukturen eines Diskurses, die als selbstverständlich angesehen und dadurch hegemonial werden, sodass sie nicht mehr hinterfragt werden: „Once a discourse is settled, it excludes some notions and ideas, and thus gives rise to an antagonistic outside as the necessary ‚Other‘ of social life.“ (Stephan et al. 2014: 69)

Eine solche Praktik verliert damit ihr politisches Element, was auch dazu führen kann, dass sinnvolle Weiterentwicklungen und Innovationen ausbleiben und sich stattdessen Mittelweg-Lösungen etablieren (Moore 2013; Vesely 2011). So kann man ein Regieren durch Best Practices auch als „governing through a stage-managed consensus“ (MacLeod 2011: 2632) verstehen, wodurch bestimmte Interventionen zum „Common Sense“ und Diskussionen auf ein Minimum beschränkt werden. Politik wird dadurch auf die Verwaltung und das Management von Prozessen reduziert, deren Parameter durch konsensuales Wissen definiert werden.

Den Politikfeldern Klimawandel und Nachhaltigkeit wird eine besonders starke Anfälligkeit für solch eine post-politische Darstellung attestiert (Swyngedouw 2009, 2010, 2013; Raco und Lin 2012; MacLeod 2013; Rosol 2013; Davidson und Iveson 2014; Kenis und Lievens 2014; Kenis und Mathijs 2014; Stephan et al. 2014; Mössner 2016). Die ökologische Krise bzw. der Klimawandel bedroht jedes und jeden – in der Konsequenz stünden Nachhaltigkeits- und Klimaziele jenseits jedweder Anfechtung, insbesondere, wenn das Credo lautet: Wir brauchen keine endlosen politischen Debatten, sondern sofortiges Handeln, um die drohende Klima-/Umwelt-Katastrophe zu verhindern oder wenigstens abzumildern. Umwelt- und Klimaschutz wird daher häufig als generell erstrebenswert angesehen und gilt als gesamtgesellschaftlich akzeptiert, was sich auch in der umfassenden Förderpraxis ausdrückt, wie ein Klimaschutzmanager zu bedenken gibt:

„Seitdem es in Deutschland die Kommunalrichtlinie gibt, und man das Geld sozusagen hinterher geschmissen kriegt, habe ich festgestellt, dass es eigentlich fast ein bisschen weniger Spaß macht, weil, im Grunde kann ja keiner was gegen Klimaschutz haben. Keiner sagt mehr: ‚Wir müssen RWE entmachten!‘ Das [...] hat sich irgendwie erledigt; Atomenergie ist auch abgeschaltet und wir sind jetzt auf der Ebene, dass wir darüber reden, ja, so langweilige Sachen, wie: ‚Wir sanieren mal unsere Fenster‘. Also wir sind jetzt auf der praktischen Ebene angekommen.“ (IK-3, 2015: 16)

Die Debatten, die geführt werden, drehen sich nur noch darum, welche Managementtechniken und Technologien zum Einsatz kommen sollten, wie das Timing ihrer Implementierung aussehen soll und wie die Interessen der relevanten Stakeholder am besten zu berücksichtigen sind (Swyngedouw 2013).

„There is indeed a widespread consensus that the (urban) environmental condition needs to be taken seriously and that appropriate managerial-technological apparatuses can and should be negotiated to avoid the urban maelstrom sinking into catastrophe, socioenvironmental degradation and possibly disintegration. At the same time, of course, there is hegemonic consensus that no alternative to liberal-global hegemony is possible.“ (Swyngedouw 2009: 608)

Die Regierung des Klimawandels wird so – analog zur Problematisierung als MLG-Problem – zu einer stakeholderbasierten Handlungsweise, im Zuge derer nationale, regionale oder kommunale Regierungsakteure gemeinsam mit Experten, Nichtregierungsorganisationen und anderen „verantwortlichen“ Partnern kooperieren und diskutieren, wobei jedoch irreversible Entscheidungen vermieden werden (MacLeod 2013; Swyngedouw 2010). Best Practices werden in diesem Zusammenhang zu einem Vehikel, das bestimmte Maßnahmen und Akteure befähigt und andere benachteiligt. Einerseits wird politisch relevantes Wissen als Erfolg bzw. vorbildliches Praxisbeispiel gerahmt, das in andere Orte exportiert und aufgenommen werden sollte, während andererseits alternative Zukunftsvisionen als außerhalb der Grenzen der politischen Diskussion definiert werden (Moore 2013). Best Practices sind daher ein Mittel, den Raum der möglichen politischen Interventionen zu definieren und festzulegen, welche Lösungsstrategien denkbar sind und welche nicht. Damit tragen sie zur allgemeinen Konsensbildung bei und machen das Regieren zu einer technischen, projektfokussierten Aktivität jenseits von Konflikten (vgl. Bruno 2009).

Obwohl Best Practices unbestreitbar depolitisierende Effekte haben, halte ich es für wenig zielführend, die Konstruktion von Konsens und die gleichzeitige Marginalisierung von Dissens durch Best Practices schlicht als Teil einer zwangsläufigen Depolitisierung der Klimagovernance zu verstehen. Statt einen generellen Trend hin zu post-politischen Formen der Governance festzustellen, sollten die konkreten Prozesse und Implikationen depolitisierender Momente in der Klimagovernance stärker untersucht und infrage gestellt werden. Apokalyptische Visionen und neue Großerzählungen vom Ende der Politik und der Demokratie an sich – wie sie von einigen Autoren evoziert werden (z.B. in Swyngedouw 2010) –, halte ich für kontraproduktiv, da hier unvermeidliche Brüche, Widersprüche und Widerstände ausgeblendet werden, sodass letztendlich unklar bleibt, wie diese depolitisierenden Prozesse aufgehalten, umgekehrt oder bekämpft werden können. Best Practices haben nämlich nicht nur depolitisierende Effekte. Zwar lassen sich viele Elemente eines post-politischen Zustands im kommunalen Klimaschutzmanagement finden: Politische Fragen werden zu technischen Fragen; die Diskussion darüber, wie und was zu regieren ist sowie über die möglichen Verteilungseffekte einzelner Maßnahmen wird mit Verweisen auf Fachwissen und Experten beschnitten und Bürger werden zur Partizipation ermutigt, wobei der Handlungsspielraum stark limitiert ist (Li 2007). Doch wo (kommunaler) Klimaschutz nach außen hin als gewollt und konsensual erscheint, ist er auf der Arbeitsebene ein stark umkämpftes Politikfeld (F-150312-Rheine). Die Produktion verschiedener kommunaler klimapolitischer Pfade durch Best Climate Practices mündet nicht automatisch in objektive Anleitungen für eine klimafreundliche Stadt, sondern Best Practices spiegeln einen dezidiert politischen Prozess wider – wie im Verlauf des vorhergehenden Kapitels (#Best Climate Practices) gezeigt wurde. Dies macht die scheinbar stabile post-politische Situation fragil: Was auf den

ersten Blick nach einer einfachen Frage des optimalen Managements und des Wissenstransfers aussieht, die politische Diskussionen erstickt, kann schnell zu (bspw. technischen oder wissenschaftlichen) Veränderungen und Ereignissen führen, die eine einzelne Maßnahme oder auch ein ganzes Politikfeld wieder repolitisieren können (Stephan et al. 2014). Momente der Schließung und der Öffnung des politischen Diskurses durch Best Practices sind folglich oftmals gleichzeitig zu beobachten. Einerseits ist es möglich, dass etwa in Folge der Verbreitung guter Praxisbeispiele neue Akteure – auch außerhalb der kommunalen Verwaltung – für den kommunalen Klimaschutz aktiviert und mobilisiert werden (vgl. Kapitel #Best Practices als „Möglich-Macher“) und die politische Debatte dadurch auch in andere Gesellschaftsbereiche getragen wird. Andererseits kann es genauso passieren, dass einzelne Akteure wie Umweltaktivisten von der Debatte ausgeschlossen werden, weil sie von den bereits zirkulierenden Best Practices marginalisiert werden. Best Practices bringen durchaus Möglichkeiten der Re-Politisierung mit sich. Progressive Akteure, seien es besonders engagierte Kommunen und/oder Klimaschutzmanager, kritische Forschungseinrichtungen, aktivistische NGOs, Stiftungen, Städtenetzwerke, Bürgerinitiativen oder ähnliche Akteursgruppen, können durch geschickte Öffentlichkeitsarbeit mithilfe guter Praxisbeispiele alternative Visionen einer klimafreundlichen Gesellschaft verbreiten helfen und damit tatsächlich systemischen Wandel anregen. Insbesondere durch ihre „Agenda-Setting-Funktion“ (vgl. Kapitel #Best Practices zum polit-strategischen Agenda-Setting) können durch Best Practices zwar neue Themen Eingang in den politischen Diskurs finden, gleichzeitig kann aber durch die definitivische Macht von Best Practices auch der Eintritt alternativer Maßnahmen oder Vorgehensweisen in die Sphäre des politisch Möglichen und Denkbaren verhindert werden. In Bezug auf ihre politischen Effekte sind Best Practices daher als höchst ambivalent und nicht nur einseitig als depolitisierend einzustufen.

Auch der scheinbar breit akzeptierte Konsens, den Klimawandel bekämpfen zu müssen, der vermeintlich zu einer Depolitisierung des Politikfeldes beiträgt, funktioniert dabei nur auf einer diskursiven Meta-Ebene. Sobald abstrakte Klimaziele mit konkreten Maßnahmen unterfüttert werden sollen, regt sich sowohl in der Bundes- als auch in der Lokalpolitik schnell Widerstand. Auch wenn sich die politischen Akteure meist darin einig sind, „dass Klimawandel menschengemacht ist und dass man was dagegen machen sollte, heißt das ja noch lange nicht, dass man sagt, man sollte unbedingt 2 GW Solarspeicher bauen oder einen neuen Staudamm errichten oder [...] bestimmte Straßenführungen abschaffen. [...] Klimaschutz stößt immer dann auf Grenzen, wenn Leute in ihren Befindlichkeiten und Abläufen gestört werden [...]: Warum sollen wir das jetzt auch noch machen? Warum denn jetzt hier? Warum nicht da?“ (IB-2, 2015: 62). Die kommunalen Klimaschutzmanager erleben diese Politisierung auf Maßnahmenebene tagtäglich, was ihre Arbeit häufig behindert: „Wenn wir 5 Millionen Euro für eine Straße brauchen, dann ist das kein Thema, aber wenn

wir 50.000 Euro für Klimaschutz wollen, dann ist das ein Riesenthema.“ (F-150505-Berlin)

„[G]erade im Bund [...] ist Klimapolitik ein Schlachtfeld, wo es natürlich auch um Machtinteressen geht, um Geld geht, um Energiepolitik, die Interessen der Energiekonzerne geht, wo es [um] Milliardensummen geht am Ende. [...] ständig versuchen irgendwelche Interessengruppen, die Klimaziele, die schon längst verabredet sind, wieder zu Fall zu bringen, und andere würden gerne sagen, das reicht überhaupt nicht aus, wir müssen viel strengere Klimaziele beschließen. [...] Diese Schlachten, die werden [...] auch auf kommunaler Ebene ausgefochten. Gerade wenn es um konkrete Maßnahmen geht, die auch hier in die Mobilitätsschiene gehen, wo man sagt, sollen wir jetzt den Autoverkehr hier mal einschränken in irgendeiner Form? Sollen wir hier mal zusätzliche Parkgebühren erheben, um das Fahrradfahren attraktiver zu machen? Da wird es dann ganz schwierig. Da wird dann Klimapolitik auch auf kommunaler Ebene schnell zu einem Schlachtfeld.“ (IK-1, 2015: 62; 64)

Auf vielen Vernetzungstreffen wurde immer wieder die Lokalpolitik als größter Bremser in den Klimaschutzbemühungen genannt. Eine Politisierung ist seitens der Klimaschutzmanager unerwünscht. Doch gerade weil Klimaschutz ein hochpolitisches Thema ist, sind Best Practices für die kommunalen Klimaschutzmanager so wichtig, da sie mit ihnen gezielt die politische Diskussion zu beschneiden und Überzeugungsarbeit zu leisten versuchen. Dies verdeutlicht, dass langsame und zögerliche Transformationsprozesse nicht notwendigerweise aus einem Mangel an Wissen darüber resultieren, wie bessere Lösungen geschaffen werden können – wovon die Regierungs rationalität des kommunalen Klimaschutzmanagements ausgeht (Bulkeley 2006). Best Practices sind dann auch nicht als Schlüsselressource zur Unterstützung strukturierter Lernprozesse für Entscheidungsträger, sondern als polit-strategische Regulierungstechnologie zu verstehen, die für unterschiedliche Ziele innerhalb des bestehenden Praxisregimes eingesetzt wird. Der Fakt, dass das alltägliche Regieren des Klimawandels weit von dem Ideal des Klimaschutzmanagements entfernt ist, verdeutlicht, dass sich die Regierungspraxis im Gegensatz zur Regierungs rationalität – die sich vom Einsatz der Regierungstechnik Best Practice ein rationales, systematisches Vorgehen mit dem Ziel der Effizienzsteigerung und Beschleunigung erhofft – durch individuelle Interessen, Überzeugungen, Vertrauen und Affinitäten auszeichnet. In der praktischen Politikgestaltung suchen die kommunalen Klimamanager nicht systematisch nach rationalen und optimalen Lösungen durch Best Practices und sie versuchen auch nicht, diese strategisch zu replizieren. Stattdessen tun sie das, was ihnen möglich ist, um in einem herausfordernden Umfeld und mit beschränkten Mitteln zu bestehen (Forester 1984).

„Policy is not made once and for all; it is made and re-made endlessly. Policy-making is a process of successive approximation to some desired objectives in which what is desired itself continues to change under reconsideration. Making policy is at best a very rough process.“ (Lindblom 1959: 86)

Auch wenn (oder gerade weil) Best Practices durch ihre performativen Eigenschaften einen gewichtigen Anteil an der Konstruktion sozialer Wirklichkeit im kommunalen Klimaschutz haben, ist ihr transformatives Potenzial eher gering – also ihre Fähigkeit, systemischen Wandel anzuregen bzw. zu beschleunigen. Zwar tragen Best Practices dazu bei, die Objekte und Prozesse, die sie beschreiben, zu institutionalisieren und evozieren damit ein Bild darüber, wie kommunaler Klimaschutz idealerweise auszusehen hat. Dies ist jedoch insofern problematisch, als Best Practices damit bestehende Vorstellungen und Herangehensweisen verfestigen, statt Neuerung und Wandel hervorzubringen. Der in der TM-Theorie angestrebte beschleunigte Wandel durch optimiertes Management und Wissensdistribution bleibt damit aus: „Zwar sind die Beispiele eine Inspiration, doch reichen sie nicht aus“ (Institut dezentrale Energietechnologien 2014: 12), denn „es handelt sich um Einzelmaßnahmen, die normalerweise nicht aufeinander abgestimmt sind. Jede [Best Practice] deckt sicher Einsparpotenziale auf, aber sinnvoller wäre ein strategischer Ansatz“ (IK-18, 2017: 48-49). Gute Praxisbeispiele an sich haben dem Problem Klimawandel nur wenig entgegenzusetzen:

„Ich fürchte, dass die Rolle [von Best Practices] oft überschätzt wird. [...] Es ist zwar ein nützliches Element, [...] und ich finde, [...] von der eigentlichen Aktivität von der Kommune sollte es vielleicht 10 bis 20 Prozent in Anspruch nehmen und dann ist es glaube ich sehr nützlich und viel mehr wird es auch nicht bringen an beeinflussbaren Effekten. Das heißt jetzt zwar nicht gleich 10 Prozent CO₂-Einsparung, aber von dem, was die Kommune erreichen kann, haben solche Aktionen tatsächlich ihren gewissen Anteil und weil er ja relativ einfach zu erzielen ist, ist es schon viel wert, aber ich würde die Effekte jetzt insgesamt nicht so sehr hoch einschätzen.“ (IK-19, 2017: 56)

Will man gesellschaftlichen Wandel herbeiführen, steht man vor sehr komplexen, umfassenden Aufgaben und Zusammenhängen. Ein LED-Tauschtag⁵ z.B. ist zwar

5 Die Idee eines LED-Tauschtages ist, dass jeder, der eine alte Glühbirne abgibt, dafür kostenlos eine LED-Leuchte erhält. Damit sollen Vorurteile abgebaut und die Marktdurchdringung der LED-Technik beschleunigt werden, um Strom(-kosten) und CO₂ einzusparen. Ausgehend vom LK Osnabrück hat sich diese Maßnahme schnell deutschlandweit als Best Practice-Beispiel verbreitet, u.a. in Neumarkt i.d. Oberpfalz, Uelzen, Bad Rothenfelde, Herford, Melle, Lüdenscheid und dem Odenwaldkreis.

schnell, einfach und kostengünstig zu kopieren und durchzuführen, „[a]ber sich ausschließlich darauf zu verlassen und zu sagen: In Zukunft braucht man nur noch Klimaschutzmanagerinnen, die im Jahr zwölf Best Practices umsetzen – das [...] wäre unwirksam“ (IK-19, 2017: 50). Transformation und Wandel zu ermöglichen ist keine Frage der Replikation oder des Transfers von *Lessons Learnt* aus individuellen Einzelprojekten. Es geht vielmehr um die Erkenntnis, dass bestehende Ansätze zur politischen Steuerung des Klimawandels eben erst jene fragmentarischen Reaktionen hervorgebracht haben und dass dieser Steuerungsprozess an sich grundlegend geändert werden muss, will man über den Status quo hinausgehende Veränderungen erzielen – wie auch der Stillstand bei der bundesweiten Emissionsreduktion deutlich macht (Bulkeley 2013). „[L]etztendlich ist Politikwechsel das einzige, was wirklich einen transformativen Wandel hervorrufen kann.“ (IB-7, 2016: 23)

„[Zwar] können auch lokale Initiativen, einzelne Beispiele, einzelne Projekte [...] einen transformativen Charakter haben, solange es [aber] nicht in einen politischen Rahmen gegossen und festgehalten wird, kann das aber nur [...] in einem kleineren Wirkungskreis passieren. Wenn es wirklich darum geht, eine Gesellschaft zu verändern, dann brauchen wir einen Politikwechsel. Und dann brauchen wir Gesetze, die es uns ermöglichen, diesen neuen Weg wirklich beizubehalten.“ (IB-7, 2016: 23)

„[E]ine Identifizierung allgemeingültiger Praktiken und eine Unterstützung der Umsetzung durch den Gesetzgeber wäre hilfreich, um wirklich dauerhafte Erfolge erzielen zu können. Ein erster Schritt in diese Richtung war die Einführung der Klimaschutzrichtlinie, die allerdings gesetzlich bindend ausgestaltet sein müsste.“ (IK-18, 2017: 64)

Bei alldem sollte man die Bedeutung des Erzählens mittels Best Practices als wirklichkeitskonstituierendes Mittel der Wiederholung und Benennung aber nicht unterschätzen (Cidell 2015). Denn die Betonung der Wirkung von Sprache und Narration hebt die aktive und konstitutive Fähigkeit der Subjekte hervor, sich selbst und die Gesellschaft zu verändern (Livesey et al. 2009). Die Herausforderung in der Identifikation, Selektion, Aufbereitung und Verbreitung von Best Practices wäre dann nicht so sehr, konformistisch und konsensual zu beschreiben, wie aktuelle Lösungen aussehen und funktionieren, sondern auch verstärkt darüber zu berichten, wie Veränderung gelingen kann, welche Hürden dabei zu überwinden sind und wie in der Konsequenz die Zukunft aussehen könnte.

„[...] [N]ew understandings and practices of sustainability are brought into being and institutionalized through the stories that they generate. [...] It suggests the need to consider the potentially world-changing effects of stories that we choose to tell.“ (Livesey et al. 2009: 423)

Man sollte sich also darüber im Klaren sein, „dass die Bekanntmachung guter Praktiken sehr wichtig ist“ (IK-18, 2017: 64) und die potenziell weltverändernden Effekte der zahlreich erzählten Best Practice-Geschichten auch mitgedacht werden müssen. Statt aber lediglich zu dokumentieren, was bereits gelingt und geleistet wird, müsste stärker aufgezeigt werden, wo es noch Hemmnisse, Hürden und Widerstände gibt, damit tatsächlich alternative Lösungen entwickelt werden können und politischer Druck aufgebaut wird. Aktuell wirken Best Practices politisch häufig wie ein Beruhigungsmittel anstatt wie ein Motor des Wandels.

FAZIT: „KLIMASCHUTZ LEICHT GEMACHT – VON ERFOLGSBEISPIELEN LERNEN“⁶?

Flensburg im Mai 2017: Das „Masterplan 100% Klimaschutz“-Programm neigt sich dem Ende zu. Zum vorletzten Mal kommen die Masterplanmanager der 19 Kommunen zusammen, um sich unter der Leitung des IFEU gezielt auszutauschen und zu vernetzen. Wie immer sind auch Vertreter des Fördermittelgebers (BMUB) und des PtJ (verantwortlich für die fachliche und administrative Bearbeitung der Förderanträge) anwesend. Im Verlauf der sechs vergangenen Jahre seit Beginn des Förderprogramms hat die Rolle von Best Practices stetig an Bedeutung gewonnen: Bei diesem 11. Vernetzungstreffen in Flensburg befassten sich allein drei Tagesordnungspunkte nur mit der Vorstellung „guter Praxisbeispiele“ – aus anderen Förderprogrammen, aus den MPKs selbst und in Form einer Aufbereitung in einer neuen Broschüre des SK:KK. Die Aufbereitung und Verbreitung von Best Practices ist damit zu einem wesentlichen Teil des Klimaschutzmanagements im Masterplanprozess geworden. Dies wird von den MPKs jedoch ambivalent gesehen. In der Diskussion darüber, wie der Masterplan-Prozess nach Ende der Förderung verstetigt werden soll, kommt die Frage auf, was für strategische Ziele das BMUB mit der Förderung verfolgt hat. In das „Masterplan 100% Klimaschutz“-Programm ist viel Geld geflossen, doch die Kommunen sind der Meinung, dass der angestoßene Prozess „auch ganz schnell wieder auf null zurückfallen kann“ (F-170518-Flensburg), wenn die Strukturen nicht nachhaltig gesichert würden. Zwar konnte man die MPKs als Know-how-Träger und Leuchttürme des kommunalen Klimaschutzes aufbauen, doch eine Strategie zum Transfer oder der Nutzung der gewonnenen Erkenntnisse wurde bisher nicht entwickelt. Auf die Forderung seitens der Kommunen nach einem konkreten Output am Ende der Förderung 2018 antwortet der Vertreter des BMUB: „Was mir sehr gut gefällt, sind die guten Praxisbeispiele, ich würde daher vorschlagen, dass wir die Best

6 Universität Kassel (2017): Titel.

Practices aus den MPKs sammeln und in einer Publikation des BMUB zusammenführen“ (F-170518-Flensburg).

Obwohl die Nachfrage nach erfolgreichen Maßnahmen- und Umsetzungsbeispielen nach wie vor bei allen Beteiligten hoch ist, macht sich Enttäuschung bezogen auf diesen Vorschlag breit. Nach einem mürrischen Gemurmel meldet sich eine Masterplanmanagerin zu Wort und lässt verlauten, dass das Letzte, was jetzt gebraucht werde, noch mehr Best Practice-Beispiele seien. Ziel müsste es jetzt sein, aus den MPKs als verstreute einzelne Leuchttürme eine Strategie abzuleiten und damit in die Breite zu gehen, Bilanz zu ziehen nach sechs Jahren und Zukunftsvisionen aufzuzeigen. Dazu brauche es keine Best Practices, sondern einen systemischen Ansatz und eine eindeutige politische Botschaft. Die Masterplanmanagerin macht deutlich: „Wir brauchen hier nicht die tausendste Best Practice-Broschüre. Aber vielleicht brauchen Sie [das BMUB] sowas?“ Seitens des BMUB reagiert man konsterniert: „Was ist denn Ihr Gegenvorschlag? Mit so einer Broschüre machen wir uns doch nichts kaputt!“ (F-170518-Flensburg).

Mit Rückblick auf die Einleitung dieser Arbeit verdeutlichen die Eindrücke des MPK-Vernetzungstreffens noch einmal, wie dringend es angesichts der ambivalenten Einstellung der beteiligten Akteure zu Best Practices ein Verständnis davon braucht, wie das Managementtool zu seiner exponierten Stellung gekommen ist, wie und warum Best Practices zum Regieren genutzt werden und welchen Beitrag sie für einen transformativen Wandel leisten (können). Ziel der vorliegenden Arbeit war daher, herauszufinden, welche Rolle die Selektion, Aufbereitung, Verbreitung und Anwendung von Best Practice-Beispielen in der alltäglichen Regierungspraxis des kommunalen Klimaschutzes spielen. Dabei ging es um die Erforschung der praktischen Prozesse und Techniken des Regierens von Klimawandel in Kommunen, die in bisherigen Studien kaum Beachtung fanden. Zu Beginn meiner Arbeit stellte ich daher die Frage, *wie auf kommunaler Ebene versucht wird, Klimawandel durch Best Practice-Beispiele regierbar zu machen*. Mein Erkenntnisinteresse richtete sich dabei auf die dahinterstehenden Logiken, Wissensformen, Produktionsbedingungen, Funktionen und Wirkmächtigkeiten in den alltäglichen Steuerungsprozessen, in denen Best Practices zur Anwendung kommen. Um diese Frage bearbeiten zu können, habe ich Best Practices als spezifische Regierungstechnologie konzipiert, die zusammen mit bestimmten Arten der Problematisierung, bestimmten Regierungs rationalitäten, spezifischen Politikprogrammen und weiteren Regierungstechniken das Praxisregime „*kommunaler Klimaschutz*“ bilden. Mit der Orientierung an einer „*governmentality in action*“ (Murdoch 2004) und der Konzeptualisierung von kommunalem Klimaschutz als Praxisregime grenzte ich diese Arbeit von gubernementalen Studien ab, die in ihrer Analyse die Kategorien der politischen Rationalitäten und Programme gegenüber den Regierungstechnologien und -praktiken privilegieren, was zu einer Überabstraktion des Untersuchungsfeldes führen kann (Kapitel #Die Kunst, den Kli-

mawandel zu regieren). Dem wirkte ich gezielt entgegen, indem ich in meiner Analyse des Praxisregimes „kommunaler Klimaschutz“ das Verhältnis von Problematierungen, Rationalitäten und Technologien und deren Wirkungen als interdependent und zirkulär herausarbeitete. Dazu gliederte ich meine Ausgangsfrage in vier Teilfragenstellungen:

1. *Kapitel #Kommunen im Klimawandel – Problematisierung:* Durch welche Artikulationen wird Klimawandel zu einem Problem lokaler Regierung gemacht?
2. *Kapitel #New Public Climate Management – Rationalitäten und Programme:* Auf welchen Rationalitäten beruht das Praxisregime „kommunaler Klimaschutz“ und welche politischen Programme werden daraus abgeleitet, um das Problem „Klimawandel“ in Kommunen regierbar zu machen?
3. *Kapitel #Best Climate Practices – Technologien:* Wie und warum hat sich die Managementmethode „Best Practice“ als eine hegemoniale Regierungstechnologie im Praxisregime „kommunaler Klimaschutz“ etablieren können?
4. *Kapitel #„Best Practice ist eine Geschichte“ – Machteffekte:* Wie werden „Best Climate Practices“ politisch wirksam und welche politischen Effekte zeitigen sie?

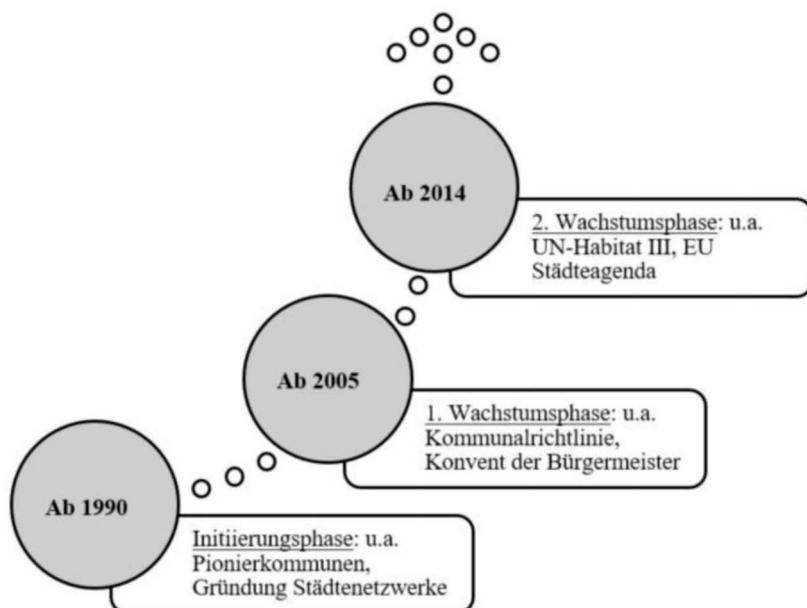
Abschließend fasse ich nun zunächst die zentralen Ergebnisse meiner Arbeit zusammen. Im Anschluss an die Beantwortung meiner Leitfragen ziehe ich ein kritisches Resümee, bevor ich einen Ausblick auf weiterführende Fragen eröffne und damit Impulse für weitere Forschung in diesem Bereich gebe.

Zusammenfassung

Die Geschichte von Best Practices als Regierungstechnik des kommunalen Klimaschutzes beginnt mit der Frage, wie und warum Klimawandel zu einem Problem lokaler Regierung wurde. Mittels einer historischen Analyse der Klimawissenschaft und ihrer politischen Institutionalisierung konnte ich zunächst zeigen, wie sich der Klimawandel seit Ende der 1970er Jahre von einem rein wissenschaftlichen Objekt zu einem politisch anerkannten Problem wandelte. So wurde erkennbar, dass der Klimawandel kein „naturgegebenes“ Problem ist, sondern als Effekt historischer Prozesse, Praktiken und Strategien zu verstehen ist (Kapitel #Klimawandel als Politikproblem). In einem Zeitraum von etwa 30 Jahren hat sich der kommunale Klimaschutz von einem Randthema, das von einigen wenigen Pionieren freiwillig vorangetrieben wurde, zu einem etablierten Teil der formal-globalen Klimagovernance entwickelt, der heute international, national und regional explizit gefördert wird. Da-

bei ließen sich drei Wellen der Problematisierung ausmachen, die zu einer zunehmenden Reskalierung der Klimagovernance auf die kommunale Ebene führten, wie in Abbildung 17 grob zusammengefasst (Kapitel #Klimawandel als kommunales Aufgabenfeld). Durch die Identifikation der zentralen Argumentationsstränge, die eine Reskalierung des Klimaproblems ermöglichen, kam ich zu dem Ergebnis, dass vornehmlich das Zusammenspiel dreier unterschiedlicher Artikulationen den Klimawandel zu einem Problem lokaler Regierung machte.

Abbildung 17: Phasen der Problematisierung des Klimawandels als kommunales Problem.



Quelle: Eigene Darstellung.

Erstens, die Problematisierung des Klimawandels als *MLG-Problem* (Kapitel #Klimapolitik als MLG-Problem), wodurch zum einen die *Glokalität* und Komplexität einer potenziellen Steuerung des Klimawandels betont wird und die zum anderen dazu führt, dass Klimawandel als kooperativ-steuerbare Querschnittsaufgabe artikuliert wird, die einer systematischen Problemlösung bedarf. Im Zuge der Problematisierung als MLG-Problem lässt sich feststellen, dass aktuell vermehrt technokratische Steuerungs- und Managementmodelle mit einem Fokus auf politischem Konsens, kollektiver Problemlösung sowie Koordination und Kooperation im Klimaschutz priorisiert werden.

Zweitens werden Städte sowohl als Ursache als auch als Betroffene – noch wichtiger aber als Lösung für den Klimawandel problematisiert (Kapitel #Die Stadt als Ursache, Betroffene und Lösung für das Klimaproblem). *Städte gelten als Motoren einer grünen Transformation*, da (a) die fortschreitende Urbanisierung zu tiefgreifenden Veränderungen in Weltgesellschaft und -wirtschaft führen wird, (b) Bereiche der Stadtentwicklung wie Mobilität, gebaute Umwelt, Energieproduktion und -versorgung sowie Infrastruktur als zentrale Handlungsfelder mit signifikanten Hebelwirkungen für eine grüne Transformation gelten und (c) die Stadt Raum für innovative Pilotprojekte und „Change Agents“ bietet, die die Transformation „von unten“ vorantreiben sollen.

Drittens wird *Klimaschutz als ökonomische Chance* (Kapitel #Klimawandel als ökonomisches Problem) für regionale Entwicklung und als Motor der lokalen Wertschöpfung problematisiert. Mittels größerer Effizienz und verstärkten Innovationen soll die Wirtschaft dekarbonisiert werden, während die Strukturen und Funktionen des aktuellen Wirtschaftssystems beibehalten werden sollen. Die Artikulation des Klimaschutzes als eine Innovations- und Wirtschaftsstrategie erklärt, warum sich Klimaschutz hauptsächlich auf zwei Pfeiler stützt: den Ausbau der erneuerbaren Energien, der als kommunale Einnahmequelle und Jobmotor dient, sowie die Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz, die den kommunalen Haushalt durch Einsparungen entlasten soll. Diese unterschiedlichen Formen der Problematisierung werden von den Akteuren des Praxisregimes „kommunaler Klimaschutz“ unterschiedlich stark aufgegriffen. In der kommunalen Praxis (Kapitel #Klimawandel als Problem kommunaler Praxis) bspw. wird Klimawandel hauptsächlich als ökonomisches Problem artikuliert und auf die MLG-Debatte wird insbesondere dann zurückgegriffen, wenn man entweder die Wichtigkeit der kommunalen Ebene betonen will oder aber die eigenen Handlungsmöglichkeiten relativieren möchte. Generell zeigen meine Untersuchungen, dass jede Kommune unterschiedliche Antworten auf scheinbar ähnliche Probleme gibt, weil sie das Problem „Klimawandel“ jeweils in verschiedenen Bereichen des politischen Diskurses lokalisiert (vgl. auch Heinelt und Lamping 2015; Zimmermann et al. 2015; Mattissek und Sturm 2017; Sturm und Mattissek 2018).

Eng verknüpft mit den Problematisierungsformen sind die Vorstellungen darüber, wie idealerweise ein Problem bearbeitet und gelöst werden sollte. Im Zuge meiner zweiten Teilfragestellung habe ich im Kapitel #New Public Climate Management daher herausgearbeitet, auf welchen politischen Rationalitäten das Praxisregime „kommunaler Klimaschutz“ beruht und welche konkreten politischen Programme daraus abgeleitet werden, um das Problem „Klimawandel“ in Kommunen regierbar zu machen. Durch die Analyse von Interviewmaterial, Feldnotizen und programmatischen Dokumenten zu meinen beiden Fallbeispielen, dem „Masterplan 100% Klimaschutz“-Programm und dem Transition Cities-Projekt des Climate-KIC (Kapitel #Po-

litische Programme), kam ich zu dem Schluss, dass sich im kommunalen Klimaschutz mit dem „Klimaschutzmanagement“ eine spezifische Regierungskunst herausgebildet hat, die sich wesentlich auf Annahmen und Logiken des *New Public Management* (NPM) und des *Transition Management* (TM) stützt. Innerhalb des Praxisregimes „kommunaler Klimaschutz“ hat sich dadurch eine eigene Sprache mit spezifischen Begrifflichkeiten herausgebildet, die den Klimawandel sowie eine gesellschaftliche Transformation als systematisch steuerbar deutet. Die deutlich erkennbare Einschreibung von Elementen des NPM und TM – wie bspw. die Rhetorik eines systemischen Denkens, die Fokussierung auf quantitative Daten und die Sicherstellung der Messbarkeit der Wirkungen, ein Denken und Arbeiten in PDCA-Zyklen, die Betonung des Vernetzungsgedankens usw. – in die Richtlinien und Förderprogramme zeigt, wie mithilfe von bestimmten Wissensformen und Rationalitäten versucht wird, Klimawandel und die angestrebte Nachhaltigkeitstransformation regierbar zu machen (Kapitel #KlimaWandel ist regierbar).

Die dominierenden relationalen, kontingenzen und normativen Rationalitäten bestimmen die Bewertungsmaßstäbe des Klimaschutzmanagements – Effizienz, Innovation, Skalierbarkeit, Messbarkeit, Vergleichbarkeit, Replizierbarkeit –, an denen politisches Handeln ausgerichtet wird. *Aktuell gilt als politisch rational, dass Klimawandel kommunal gemanagt werden kann*, dass die Ausschöpfung von Effizienzpotenzialen zu einer optimierten Steuerung führen wird, dass eine Beschreibung von Zielpfaden das Regierungshandeln strukturieren kann und dass eine bessere Vernetzung, mehr Erfahrungsaustausch, eine umfassende Informationsgrundlage sowie eine breite Streuung dieser Information zu mehr Effizienz, mehr Effektivität und schlussendlich zu wirkungsoptimiertem Klimaschutz im Sinne eines systematischen Klimaschutzmanagements führen (Kapitel #Die Regierungsrationaliät des Klimaschutzmanagements 1). Die Popularität der Regierungstechnologie „Best Practice“ erklärt sich gemäß der Rationalität des Klimaschutzmanagements dadurch, dass erstens Kommunen als „Lernräume“ zu verstehen sind, die voneinander profitieren können, wenn sie miteinander kooperieren und Informationen bereitwillig weitergeben; zweitens, dass durch den Vergleich und den Austausch mit anderen Kommunen ein Handlungs- und/oder Veränderungsdruck stimuliert wird, der zur Wirkungsmaximierung führt; drittens, dass sowohl Fehler vermieden als auch Kosten und Mühen gespart werden können, wenn Best Practices systematisch repliziert und adaptiert werden; und viertens, dass die Nachahmung von Best Practices dadurch schließlich zu gesellschaftlichem Wandel führen kann. Diese Rationalität des „Prinzips der Nachahmung“ schlägt sich insofern im Regierungshandeln nieder, als das Hauptaugenmerk der deutschen Förderlandschaft auf umfassender Information für Kommunen über mögliche Förderung oder nachahmenswerte Maßnahmen, auf Vernetzungsveranstaltungen und -projekte für klimaaktive Kommunen, auf kommunalen Wettbewerben

im Klimaschutz und auf Exzellenzinitiativen zur Hervorbringung vorbildlicher Maßnahmen und Strategien liegt (Kapitel #Die Regierungs rationalität des Klimaschutzmanagements 2 und #Implikationen einer besonderen Form des Klimaschutzes).

Die Hypothese, die sich aus dieser Rationalität des Klimaschutzmanagements ableiten lässt, lautet, dass mangelnde Effizienz im Verwaltungshandeln und mangelnde Informationen bzw. Wissen auf eine prinzipielle kommunale Lernfähigkeit und Kooperationsbereitschaft treffen. Best Practices erscheinen vor diesem Hintergrund als geeignetes Instrument, um eine Brücke zwischen Ineffizienz und fehlendem Wissen einerseits sowie Lernfähigkeit und Kooperationsbereitschaft andererseits zu bilden. Eine befriedigende Antwort darauf, warum sich Best Practices als eine dominante Regierungstechnologie im Praxisregime „kommunaler Klimaschutz“ etabliert haben, liefert diese Annahme jedoch nicht. Meine Untersuchungen ergaben diesbezüglich, dass die Hauptgründe für die große Nachfrage sowie die ständige Produktion und Verbreitung von Best Practice-Beispielen im kommunalen Klimaschutz im bestehenden fragmentierten und *projektbasierten Ansatz der politischen Steuerung* selbst zu finden sind. Die aktuelle Form des kommunalen Klimaschutzes – ein freiwilliges Klimaschutzmanagement – schafft Konditionen, die Standardlösungen und Lernerfahrungen unverzichtbar machen. Statt proaktiv agieren zu können, bleibt häufig nur ein *Reagieren* auf sich ändernde (politische) Umstände. Die Gestaltung des kommunalen Klimaschutzes als *freiwillige Managementaufgabe*, die von staatlicher Projektförderung abhängig ist, führt zu *knappen Personal- und Finanzressourcen*, schafft einen ständigen *Zeit- und politischen Legitimationsdruck* und limitiert so die Möglichkeit der kommunalen Verwaltungen, tatsächlich langfristige und umwälzende Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen.

Gleichzeitig wurde jedoch deutlich, dass weder die Ansprüche noch die Nachfrage von kommunalen Klimaschutzmanagern nach Best Practice-Blaupausen oder nach konkretem Erfahrungswissen befriedigt werden können. Dafür gibt es zwei Gründe: erstens die Entstehungsbedingungen von Best Practices. In den meisten Fällen steckt hinter der Aufbereitung von Best Practice-Beispielen *keine systematische Analyse* mit dem Ziel, aus verschiedenen Einzelmaßnahmen einen konkreten Handlungsleitfaden zu entwickeln oder persönliche Erfahrungen zu vermitteln. Stattdessen verfolgen die Best Practice-Produzenten (Berater, Forschungsinstitute, Behörden, Städtenetzwerke, Ministerien, Kommunen usw.) *eigene (politische) Interessen*. Lern- und Nachahmungssaspekte werden durch diese Interessenpolitik in der Best Practice-Herstellung marginalisiert. Zweitens zeigt sich auch in den Inhalten, dass weder die Übertragbarkeit noch der Innovationscharakter eine große Rolle in der Darstellung von Best Practices spielen. Obwohl thematisch durchaus vielfältig, dienen Best Practices vornehmlich der *Illustration und Verbreitung der Regierungs rationalität des Klimaschutzmanagements* als dem „richtigen“ kommunalen Klimaschutz (Kapitel #„Mit Ideen und Beispielen zum Erfolg“?!).

Die Attraktivität und zentrale Bedeutung von Best Practices als Regierungstechnologie des Praxisregimes „kommunaler Klimaschutz“ erklärt sich also weniger durch deren Potenzial zur Vermittlung von Handlungsrezepten oder der Ermöglichung von Prozesslernen, sondern in ihrer flexiblen Einsetzbarkeit für unterschiedlichste Interessen. Im Kapitel #„Gebt uns gute Beispiele!“ habe ich die verschiedenen Funktionen herausgearbeitet, die Best Practices beim Regieren des Klimawandels auf kommunaler Ebene einnehmen. Da eine Replizierung von Best Practice-Beispielen aufgrund ihrer Entstehungsgeschichte und ihrer Inhalte in der kommunalen Praxis nur schwer umsetzbar ist, nehmen gute Praxisbeispiele überwiegend polit-strategische Regierungsfunktionen ein. Neben der Stellung des allgemeinen Informationshungers, die ein relativ junges und dynamisches Politikfeld immer mit sich bringt, konnte ich vier Funktionen von Best Practices identifizieren, mithilfe derer auf kommunaler Ebene versucht wird, Klimawandel regierbar zu machen. Erstens die „Möglich-Macher-Funktion“, die es Klimaschutzmanagern und anderen „Change Agents“ sowohl erlaubt, politische Interventionen zu legitimieren, als auch verschiedene Akteursgruppen vom Klimaschutzhandeln zu überzeugen und zu aktivieren. Zweitens die „Währungs-Funktion“, die der Verwaltung dabei hilft, das Image der Kommune zu pflegen und neue finanzielle Mittel einzuwerben. Drittens die „Agenda-Setting-Funktion“, bei der nicht nur Kommunen, sondern insbesondere Städtenetzwerke versuchen, die Politik auf anderen Ebenen durch eigene Praxisbeispiele zu beeinflussen. Und viertens die „Ergebnis-Funktion“, die von verschiedenen Institutionen sowohl dazu eingesetzt wird, kontinuierlich mehr Wissen zu generieren und zu sammeln, als auch Projektergebnisse zu dokumentieren und kontrollieren zu können, wodurch über Best Practice-Beschreibungen häufig eine „Illusion des Gelingens“ kreiert wird.

Die Analyse zeigte aber auch, dass auch wenn die Regierungstechnologie Best Practice nicht die intendierte Wirkung als Blaupause entfaltet und andere Funktionen als die erwarteten erfüllt, Nachahmung in der Regierungspraxis doch eine zentrale Rolle spielt. Wie jede soziale Praktik baut auch das Regieren immer auf bestehendem Wissen und Verbindungen auf, verändert diese aber auch aufgrund neuer Erkenntnisse oder Beziehungen. *Regieren ist ohne Nachahmung weder möglich noch denkbar.* Diese Nachahmung geschieht jedoch weniger bewusst durch die Regierungstechnologie „Best Practice“, als vielmehr unbewusst durch weniger systematische Praktiken und Routinen – persönliche Gespräche, Internetrecherchen oder kollegialen Austausch. Auch diese weniger strategischen Vorgehensweisen wirken entscheidend an der Erschaffung, der Transformation oder Stabilisierung des Praxisregimes und seiner Regierungsobjekte mit (Kapitel #Reflexion).

Mit der Frage, inwiefern Best Practices zu einer Transformation oder Stabilisierung des Praxisregimes „kommunaler Klimaschutz“ beitragen, habe ich mich im letzten Kapitel auseinandergesetzt. Die Frage danach, wie Best Practices Wirkung entfalten und welche politischen Effekte durch sie gezeigt werden, ist deshalb so wich-

tig, weil der kommunale Klimaschutz – gerade aufgrund seiner Freiwilligkeit – politisch umstritten ist und unter ständigem Legitimationsdruck steht. Mithilfe einer performativitätstheoretischen Perspektive auf Best Practices konnte ich zeigen, dass *gute Praxisbeispiele stärker durch ihre kontinuierliche diskursive Wiederholung und Verbreitung anstatt durch ihre praktische Umsetzung wirkmächtig werden*. Gemäß ihrer „Agenda-Setting“ und „Ergebnis-Funktion“ schaffen Best Practices Realität darüber, wie effiziente, nachahmenswerte Regierungsabläufe idealerweise auszusehen haben. Damit tragen sie maßgeblich zur *Reproduktion der polit-epistemischen Kultur des kommunalen Klimaschutzmanagements* bei und helfen, deren Visionen zu institutionalisieren (Kapitel #Zur Performativität von Best Practices). Als wortwörtliche *Textbausteine* zur Inszenierung des Klimaschutzmanagement-Skripts dienen Best Practices den dominanten Akteuren dazu, *aktuelle Strukturen und etablierte Lösungen zu verfestigen* („Sichern des Status quo“), anstatt radikale Innovationen zu verbreiten. Damit unterstützen sie die techno-manageriale Regierungsform des Klimaschutzmanagements, die eine Steuerung ohne strukturelle Veränderungen anstrebt. Best Practices kreieren durch ihre „Möglich-Macher-Funktion“ Konsens und tragen zur Auflösung des Politischen bei, indem Diskussionen beschnitten werden. Auch in ihrer „Ergebnis-Funktion“ tragen sie zur Depolitisierung des Politikfeldes bei, indem sie suggerieren, dass umfassender gesellschaftlicher Wandel nicht nötig sei, da bereits genug getan werde. Best Practices zeitigen jedoch *nicht ausschließlich depolitisierende Effekte*, sondern können im Gegenteil den Raum des Politischen sowohl schließen als auch öffnen – z.B. durch ihre „Agenda-Setting-Funktion“. Das transformative Potenzial von Best Practices hängt somit davon ab, wer welche Geschichten am wirkungsvollsten verbreiten kann (Kapitel #Zum transformativen Potenzial von Best Practices).

Schlussfolgerungen

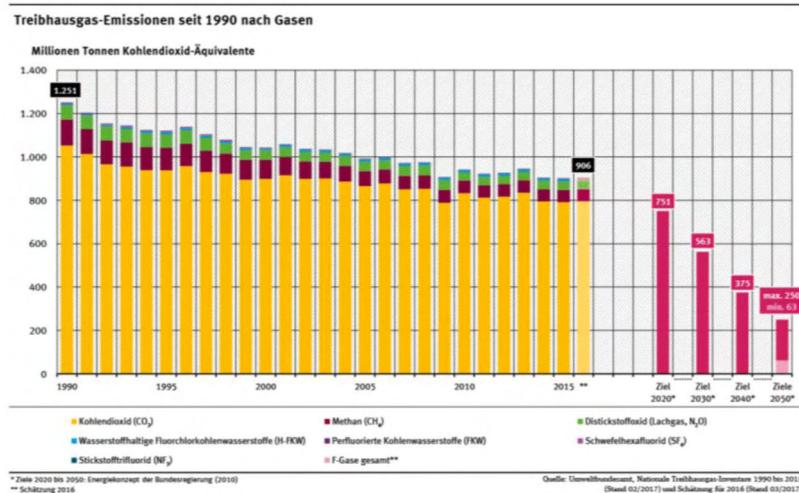
Was bedeuten diese Erkenntnisse im Hinblick auf meine initialen Eindrücke aus Brüssel, wo postuliert wurde, dass die Weitergabe von kommunalem Wissen und die Verbesserung des Erfahrungsaustauschs zwischen Städten und Kommunen sowie die Replizierung bewährter Verfahren *der Schlüssel* für die anvisierte Nachhaltigkeitstransformation auf kommunaler Ebene sei? Sind Fortschritte im Hinblick auf klimaneutrale Kommunen tatsächlich eine Frage der Übernahme und Verbreitung von Best Practices? Zumindest innerhalb Deutschlands sehen sich die Kommunen bezüglich des Klimawandels tatsächlich mit ähnlichen Problemen konfrontiert. Es gibt außerdem schon viele gute Beispiele für erfolgreichen Klimaschutz auf kommunaler Ebene. Der Trugschluss ist jedoch, dass die Replikation erfolgreicher Praktiken zu Skaleneffekten und zu signifikanten Einsparungen von Zeit, Geld und Personal führt. Klimaschutz wird nicht wesentlich leichter, wenn man aus Best Practices lernt, sofern

das jeweilige Beispiel das überhaupt hergibt. *Für eine klimafreundliche Stadtentwicklung sind weder Standardlösungen noch Königswege verfügbar.* Mehr Informationen führen nicht zu größerer Effizienz im Verwaltungshandeln und führen daher auch nicht zwangsläufig zu mehr Klimaschutz. Was nämlich sehr schnell erkennbar wird, ist, dass es im kommunalen Klimaschutz *kein Erkenntnisdefizit*, sondern *ein Umsetzungsmanko* gibt.

In Deutschland sind über 450 Klimaschutzmanager tätig, dazu noch unzählige Energiemanager, Klimawandelanpassungsmanager, Masterplanmanager, Quartiermanager und Regionalmanager. Es gibt also für fast alles einen Manager, *seit 2009 aber stagnieren die THG-Emissionen in Deutschland bzw. steigen sogar wieder leicht an* (Abbildung 18). Selbst in vielen MPKs, den „Speerspitzen“ (IB-2, 2015) des deutschen kommunalen Klimaschutzes, steigen die Emissionen trotz ambitionierten Zielen, 400-seitigen Klimaschutzkonzepten, hochengagierten Masterplanmanagern, umfassenden Maßnahmenplanungen, politischen Beschlüssen, intensiver interkommunaler Vernetzung und großzügiger finanzieller Förderung des Bundes weiter an. Trotz dieser exzellenten Voraussetzungen in den MPKs, auf die andere Kommunen neidvoll blicken, wird auch hier der *Klimaschutz immer wieder aufs Neue in Frage gestellt* und manche Kommunen kämpfen nur noch um den Stillstand – das heißt, das Erreichte wenigstens sichern zu können (F-171116-Frankfurt). Und obwohl allen Beteiligten klar ist, was zu tun ist – die Klimaschutzkonzepte und Masterpläne sagen es uns: 100 Prozent erneuerbare Energien (= Kohleausstieg), Ende des Verbrennungsmotors und mehr Effizienz statt nur Effizienz – *kann ein kommunales Klimaschutzmanagement nur wenig erreichen, wenn kein klarer politischer Willen für solche umwälzenden Veränderungen gegeben ist*. Die mehrwöchigen Sondierungen und das schlussendliche Scheitern der „Jamaika-Koalition“ 2017, das u.a. auf eine verfehlte Einigung in der Klimapolitik zurückzuführen ist, zeigt – genauso wie die Tatsache, dass Deutschland im Gegensatz zu Kanada, Großbritannien, Frankreich, Italien, Mexiko sowie 15 weiteren Staaten nicht Teil der globalen Allianz für den Kohleausstieg geworden ist –, dass dieser Wille zu tatsächlichen Veränderungen aktuell keine Mehrheit in Deutschland findet. Auch wenn in den nächsten acht Jahren weitere 22.000 Projekte und knapp 700 Millionen Euro⁷ für den kommunalen Klimaschutz eingesetzt werden, können diese auf absehbare Zeit wohl keinen transformativen Wandel auslösen.

7 Diese Summe bzw. diese Anzahl an Vorhaben wurde seit 2008 durch die NKI des BMUB gefördert (BMUB 2017b).

Abbildung 18: Entwicklung der THG-Emissionen in Deutschland seit 1990.



Quelle: Umweltbundesamt (UBA) 2017.

Im Praxisregime „kommunaler Klimaschutz“ gibt es zwar eine gemeinsame Vision (Klimaneutralität bzw. die jeweiligen Klimaziele), doch es liegen keine breitakzeptierten Lösungsstrategien vor, wie diese erreicht werden sollen. Best Practices spiegeln diesen Zustand wider: Sowohl im Entstehen als auch in ihrem Wirken sind sie pluralistisch, zufällig, ambivalent und teilweise chaotisch und damit paradoxerweise ein wichtiger Teil dieses Managementsystems, das den kommunalen Klimaschutz in Deutschland prägt. An die Stelle einer „großen Erzählung“ (Lyotard 1999), einem allgemeingültigen, absoluten Bekenntnis zu radikalen Veränderungen in konkreten Zeiträumen – wie es 2011 nach Fukushima mit dem Atomausstieg bis 2022 gelang –, treten Best Practices: *Viele kleine Geschichten, die unterschiedliche Erklärungsmodelle anbieten und statt tiefgreifenden Innovationen eine Rekombination oder neue Anwendung vorhandener Ideen propagieren*. Einerseits schaffen Best Practices so eine diskursive Vielfalt, die ihren eigenen Regeln der Konstitution und Verknüpfung von Aussagen folgt und auch mit eigenen Rationalitäten und Normativität einhergehen kann. Andererseits spiegeln Best Practices bestehende Kriterien des „guten“ Regierens wider, präsentieren im Zuge dessen positive oder negative Modelle und kreieren so einen Standard, an dem Leistungen gemessen werden können. *Trotz der Pluralität an Geschichten vermitteln Best Practices in erster Linie die bestehenden Normen und Regeln der dominierenden Regierungsrationnalität*. Da das Klimaschutzmanagement vornehmlich darauf abzielt, bestehende Strukturen und Prozesse zu optimieren und effizienter zu gestalten, anstatt sie grundlegend zu transformieren,

wirkt auch die Regierungstechnologie „Best Practice“ legitimierend und überzeugend anstatt transformativ und kreativ erneuernd.

Schlussendlich hat meine Arbeit verdeutlicht, dass zu den Hauptgründen des Erfolgs der Regierungstechnik „Best Practices“ folgende fünf Punkte zählen (vgl. Vettoretto 2009): Erstens die radikale *Unsicherheit in Bezug auf das Phänomen „Klimawandel“*, die *kognitive und symbolische sowie materielle Ressourcen fordert*, die Best Practices anbieten (vgl. Kapitel #Klimawandel als Politikproblem). Zweitens eine pluralistische, multiskalare und nicht-hierarchische *Klimagovernance*, die *einvernehmliche weiche Regulierungs- und Planungsinstrumente sowie einen politischen Konsens erfordert*, der insbesondere durch interaktive und kommunikative Prozesse wie den Best Practice-Austausch konstruiert wird (vgl. Kapitel #Klimapolitik als MLG-Problem). Drittens, sorgt die große Vielfalt divergierender politischer Rahmenbedingungen im politisch hochsensiblen Politikfeld „Klimawandel“ dafür, dass die *Bedeutung von Kontext- und Erfahrungswissen* (in Form von Best Practices) *zunimmt* (vgl. Kapitel #Die Regierungsrationaleität des Klimaschutzmanagements 1 und #„Mit Ideen und Beispielen zum Erfolg“?!). Viertens, macht die *wachsende Bedeutung von interkommunalen Vergleichen und Evaluationen* im Angesicht der Vielzahl von Erfahrungen – in Zeiten unterschiedlicher kultureller und kognitiver Rahmenbedingungen in Europa – und der gleichzeitige *Wunsch, eine gemeinsame Perspektive für eine kohärentere Planung und Politikgestaltung zu finden*, die diese Unterschiede erheblich berücksichtigen könnte, ein Regieren durch Best Practices attraktiv (vgl. Kapitel #Klima\Wandel ist regierbar). Fünftens werden Best Practices – wie bereits von mit anhand der unterschiedlichen Funktionen aufgezeigt – als *strategische und symbolische Ressourcen* genutzt; insbesondere als lokale Strategien der politischen Legitimation, zum Fundraising und Place-Marketing und zum politischen Lobbying (vgl. Kapitel #„Gebt uns gute Beispiele!“).

Auch wenn das Potenzial für rasche Verbesserungen bei Energieeffizienz, im Verkehr, der Nutzung erneuerbarer Energien usw. durch die Diffusion und Adaption guter Praxisbeispiele eher gering ist, sollte die Wirkmächtigkeit der Regierungstechnologie „Best Practice“ nicht unterschätzt werden. Meine Untersuchungen zeigen, dass sich die Regierungstechnologie „Best Practice“ durchaus über ihre verschiedenen Funktionen von ihrer Rationalität des „Prinzips der Nachahmung“ emanzipieren und ein Eigenleben entfalten kann, was schlussendlich auch zur schrittweisen Veränderung der dominanten Rationalität des Klimaschutzmanagements führen kann. Wenn es gelingt, aus Best Practices Geschichten zu machen, die nicht nur beschreiben, „was schon alles Tolles vor Ort passiert“ (F-171116-Frankfurt) und damit eine Illusion des Gelingens erschaffen, sondern die auch von den nötigen Voraussetzungen, Hürden, Problemen, Herausforderungen und Momenten des Scheiterns erzählen, dann könnte die Pluralität der Geschichten mehr Wirkung entfalten. *Best Practice-Beispiele (nicht Blaupausen oder Leuchttürme) sind unverzichtbar angesichts des Bedarfs an lokal und regional unterschiedlichen Strategien und Lösungen, die nicht*

nur zugelassen, sondern auch unterstützt werden müssen. Die Kunst ist, diese Geschichten zu erkennen, sie freizulegen und zu erzählen, sodass aus Worten anderswo auch Taten folgen können. Ein intelligentes Storytelling bisher unterrepräsentierter Akteure, z.B. durch Pionierkommunen selbst, Bürgerinitiativen, Stiftungen, engagierte Unternehmen usw. könnte die Macht der Geschichten und deren transformatives Potenzial besser entfalten.

Impulse und Ausblick

Aus den empirischen Erkenntnissen dieser Arbeit lassen sich vier Beiträge zur wissenschaftlichen Weiterentwicklung ableiten, die ich zum Abschluss kurz skizziere und damit Impulse für weiterführende Forschung geben möchte. Erstens ist es durch meine Arbeit gelungen, die *klassische Best Practice-Forschung* (BPR) für weitere konzeptionelle Zugänge zu öffnen. Die gubernementale Perspektive ermöglicht es, die Best Practice-Forschung auf eine fundiertere theoretische Basis zu stellen und durch diese Re-Konzeptualisierung bisher unbeleuchtete Machtaspekte in den Blick zu nehmen. Das Stellen anderer Fragen – nicht „wie kann man am effektivsten und objektivsten eine Best Practice identifizieren?“, sondern „wie und aufgrund welcher Interessen werden Best Practices gemacht?“; nicht „wie kann ein Regieren durch Best Practices optimiert werden?“, sondern „welche Implikationen bringt ein Regieren durch Best Practices mit sich?“; und nicht „wie kann man Informationen in Best Practices am besten vermitteln und verbreiten?“, sondern „wie und warum werden Best Practices im Regierungshandeln eingesetzt?“ – ermöglicht, transparent zu machen, wie aus diffusen Einzelpraktiken strukturierte, nachahmenswerte und modellhafte Praktiken gemacht werden. So konnte ich zeigen, dass ein evidenzbasiertes, rationales Regieren bzw. Steuern, wie es in der BPR angenommen wird, in der alltäglichen Regierungspraxis praktisch keine Rolle spielt und stattdessen die Bedeutung von Erfahrungswissen für das Lösen alltäglicher Regierungsprobleme hervorheben.

Zweitens habe ich mit meiner Konzeption von Best Practices als Ausdruck des Zusammenspiels von Rationalitäten und Praktiken der Klimagovernance einen wichtigen Beitrag zu den *Climate Governmentality Studies* geleistet, indem ich die Arbeiten von Bulkeley (2006) und Moore (2013) konsequent weitergedacht habe. Mit dem Fokus auf die Regierungstechnologie „Best Practice“ konnte ich empirisch veranschaulichen, wie und warum bestimmte Formen des Wissens und der Praxis die Klimapolitik auf der kommunalen Ebene dominieren. Das junge Feld der Klimagovernentalität konnte ich insbesondere dahingehend bereichern, als dass ich eine Regierungstechnik nicht in Bezug auf die durch sie ausgelösten Subjektivierungsprozesse hin untersucht habe, sondern stattdessen herausgearbeitet habe, wie Best Practices dazu beitragen, Klimawandel als Regierungsobjekt zu konstruieren und be-

stimmte Problemlösungsmechanismen zu seiner Bekämpfung in Kommunen als geeignet erscheinen zu lassen. Durch das Arbeiten mit dem Analyserahmen des Praxisregimes konnte ich außerdem nicht nur zeigen, wie heterogene sozio-politische Elemente – wie Praktiken, Texte, materielle Form, Machttechniken und Wege der Problematisierung – zusammenhängen und sich in einem Praxisregime formieren, sondern auch, wie diese in eine relativ stabile raum-zeitliche Regierungsweise münden, anstatt wie bisher lediglich verschiedene Regierungsweisen der Klimagovernance zu identifizieren und lose aneinanderzureihen.

Drittens liefert meine Forschung zur Regierbarkeit des Klimawandels durch gute Praxisbeispiele auf kommunaler Ebene Anstöße für die *Urban Climate Governance*-Forschung. Die kritische Auseinandersetzung mit den Institutionen, Akteuren und Prozessen der politischen Steuerung des Klimawandels auf kommunaler Ebene macht eine Refokussierung der *Urban Climate Governance*-Forschung dringend notwendig, um ein besseres Verständnis davon zu erlangen, wie Klimawandel in Kommunen regiert wird. Drei Punkte lassen sich aus meiner Arbeit ableiten: (1) Statt sich nur mit Städten und Metropolen zu befassen, bedarf es mehr Untersuchungen zu Regierungsprozessen im ländlichen Raum und den Interdependenzen mit Regierungsprozessen auf übergeordneten politischen Ebenen. (2) Statt sich vornehmlich mit „innovativen“ Governance-Mechanismen zu beschäftigen, braucht es mehr Erkenntnisse über die etablierten, profanen Regierungstechniken des kommunalen Klimaschutzes wie Städtepartnerschaften, Städtewettbewerbe oder Politikbeiräte. (3) Gleichermaßen gilt für die Akteure: Statt sich hauptsächlich auf *Transnational Municipal Networks* zu fokussieren, muss mehr Aufmerksamkeit auf die Rolle von sogenannten „Experten“ und Expertentum (z.B. Ingenieurbüros, Politikberater, Forschungsinstitute) gerichtet werden, die die Regierungsprozesse des kommunalen Klimaschutzes wesentlich beeinflussen.

Viertens hält meine Arbeit neue Impulse für die *Sustainability Transition Studies* und das *Transition Management* bereit. Meine empirischen Erkenntnisse leisten einen wichtigen Beitrag zu der Frage, wie „urban transition policies“ vor Ort gestaltet und praktisch umgesetzt werden. Der dominante Fokus auf nationale, historische Fallstudien in den *Sustainability Transition Studies* hat dazu geführt, dass bisher nur wenig über die Praktikabilitäten eines *Transition Management in Action* bekannt ist.⁸ Meine umfangreichen Beobachtungen, Gespräche und Praktika haben gezeigt, dass ein systematisches *Transition Management* in der kommunalen Regierungspraxis mit zahlreichen Hürden konfrontiert ist und dass ein strategisches Vorgehen aufgrund fehlender Finanz-, Personal- und Zeitkapazitäten stark limitiert ist, wodurch stattdessen opportunistische Vorgehensweisen („muddling through“) vorherrschen. Damit

8 Zu den wenigen Ausnahmen zählen Arbeiten wie die von Avelino (2009); Loorbach und Rotmans (2010); Loorbach et al. (2016); Nagorny-Koring und Nochta (2018).

müssen die Bedeutung und der Einfluss sogenannter „Experimente“ auf den Transformationsprozess infrage gestellt werden. Regierungshandeln lässt sich nur schwer in ein systematisches Management überführen und bleibt stattdessen in seinen organischen, chaotischen und kontingenenten Eigenschaften verhaftet. Eine weitere Erforschung der praktischen Anwendung und Umsetzung eines *Transition Managements* auf kommunaler Ebene ist daher dringend erforderlich.

Es gibt also einigen Bedarf an weiterführender Forschung in allen vier Forschungsfeldern. Doch auch in Bezug auf das Regieren durch Best Practices sind einige Fragen offengeblieben. Ich bin der Überzeugung, dass andere konzeptionelle Zugänge zu anderen Schwerpunkten und neuen Erkenntnissen führen können. Ich möchte daher abschließend auf drei wichtige „Baustellen“ hinweisen. (1) Anwendungs- und praxisbezogen wäre es von herausragender Bedeutung, entweder *Alternativen zum dominierenden Best Practice-Ansatz* zu erforschen und zu entwickeln oder aber Vorschläge zu erarbeiten, wie der bestehende Ansatz so gestaltet werden kann, dass ein Lernen aus Praxisbeispielen gefördert wird (siehe als ersten Ansatz dazu Boulanger und Nagorny 2018). (2) Im Sinne einer verstärkt anwendungsorientierten Forschung wäre es außerdem von großem Interesse, einzelne Best Practices, die entweder mobil geworden sind und ein starkes Replikationspotenzial entwickelt haben oder aber solche, die „gescheitert“ sind, das heißt sich nicht weiter verbreitet haben und nicht kopiert wurden, in Fallstudien zu untersuchen und die Gründe herauszuarbeiten, die jeweils zur Verbreitung oder zur „Stickiness“ der jeweiligen Praktik geführt haben. Für ein solches „Follow-the-Practice“ böte sich insbesondere eine *Mobile Policy*-Perspektive bzw. Konzepte des Politiklernens an. (3) Fraglich ist auch geblieben, ob sich die gewonnenen Erkenntnisse auf *andere geographische Kontexte und andere Politikfelder* übertragen lassen. Daher wären weitere Analysen bezüglich des Best Practice-Transfers vom Globalen Norden zum Globalen Süden bzw. umgekehrt und auch innerhalb des Globalen Südens dringend notwendig. Gleiches gilt für andere Politikfelder, die z.B. nicht der „Freiwilligkeit“ unterliegen: Lassen sich hier ähnliche oder gänzlich andere Regierungsfunktionen von Best Practices feststellen?

Es sind jedoch nicht nur die vielfältigen Fragestellungen und möglichen konzeptionellen Zugänge, die das Regieren durch Best Practices so interessant machen. *Die Frage der Regierbarkeit gesellschaftlicher Transformationsprozesse hin zu mehr Nachhaltigkeit und geeigneter Problemlösungsmechanismen, um dieses Ziel zu erreichen, ist von höchster gesellschaftspolitischer Relevanz.* Die Forschung zu den aktuellen Regierungstechniken kann damit nicht nur einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Forschungslandschaft leisten, sondern hat durch eine Kommunikation über die *Scientific Community* hinaus mithilfe praxisrelevanter Botschaften auch das Potenzial, an der aktuellen oder zukünftigen Politikgestaltung mitzuwirken. Auch hier geht es darum, als Wissenschaftler die „richtigen“ Geschichten mit gesellschaftlicher Relevanz erzählen zu können.