

Den guten Praktiken auf der Spur

Der Politik [...] muss eine breite Informationspalette zur Verfügung gestellt werden, durch die sichergestellt wird, dass die Vorteile und Chancen, aber auch die Risiken, die sich aus 100% Klimaschutz ergeben, klar und transparent dargestellt werden. Dabei sollte neben Zahlen, Daten, Fakten und Szenarien für Rheine auch ein breites Angebot an sehr konkreten Beispielen aus anderen, vergleichbaren Kommunen zur Verfügung gestellt werden.

(Stadt Rheine 2013: 123)

Juni 2016 in Berlin: Die Messe in Berlin ist für zwei Tage Treffpunkt für Kommunen, Verwaltung, Forschung und Unternehmen aus aller Welt, um im Rahmen von Ausstellungen, Konferenzsessions und Workshops Lösungen für eine nachhaltige Stadtentwicklung aufzuzeigen. Dreh- und Angelpunkt der „Metropolitan Solutions“-Messe ist die Präsentation und Verbreitung sogenannter Best Practice-Beispiele; sei es in Vorträgen, Workshops oder durch Informations- und Verkaufsstände. So preist bspw. die Firma Doppelmayr, unterstützt von UN-Habitat, in der Ausstellungshalle seine Seilbahnen als die nachhaltige Verkehrsinfrastrukturlösung an und der internationale Verband der Stadt- und Regionalplaner (ISOCARP) bietet mit dem Workshop „Best practices for sustainable cities – Towards the City We Need 2.0“ insbesondere Akteuren aus dem Privatsektor und Stadtplanern die Möglichkeit, ihre Produkte und Best Practice-Beispiele zu präsentieren. Konferenzen, Tagungen und Messen – sogenannte „microspaces of globalization“ (McCann 2011: 120) – spielen eine wichtige Rolle bei der Übertragung von politischen oder technologischen Blaupausen, da sie als Austauschplattform zentral sind für die Wissensproduktion und den Prozess des Lernens über Politiken und Techniken.

Veranstaltungen wie diese Messe in Berlin und deren Inhalte sind folglich nicht die Ausnahme, sondern die Regel: Die Praxis der Identifizierung, Nutzung und Verbreitung von guten Praktiken, die sich bewährt haben, ist sowohl im öffentlichen als

auch im privaten Sektor weit verbreitet. Kein einziges politisches Feld scheint ohne Best Practice-Beispiele auszukommen: Wohlfahrts- und Stadterneuerung, Raumplanung, lokale Wirtschaftsentwicklung, Umwelt- und Klimapolitik, städtische Nachhaltigkeit, Regionalplanung usw. Man kann vielleicht sogar sagen, dass kein anderes politisches Instrument bei Politikern und Praktikern so beliebt und so weit verbreitet ist wie die Best Practices; sie finden sich auf allen Regierungsebenen – von der kommunalen bis zur supranationalen – und in allen räumlichen Kontexten und Maßstäben (Vettoretto 2009). Gerade weil Klimaschutz inzwischen in vielen Kommunen zum Aufgabenspektrum gehört und zahlreiche Prozesse angestoßen und Maßnahmen umgesetzt wurden, stehen die kommunalen Akteure vor immer komplexeren Aufgaben, da viele verschiedene Fachbereiche und Sektoren von Klimaschutzmaßnahmen betroffen sind. Der Bedarf an Informationen und Unterstützung auf dem Weg zu einem nachhaltigen, klimafreundlichen Systemwandel wächst dabei stetig. Insbesondere der Austausch und das Voneinander-Lernen durch übertragbare Erfolgsbeispiele werden von den Kommunen zunehmend nachgefragt. Es gibt daher auch akademische Artikel, in denen Wissenschaftler bestimmte Best Practice-Ansätze empfehlen (im Klimaschutz z.B. Demeritt und Nobert 2014; Schechtman 2015), Konferenzsessions, die die „zehn Best Practices für eine nachhaltige Stadtentwicklung“ aufzeigen (F-160601-Berlin), Nichtregierungsorganisationen wie bspw. transnationale Städtenetzwerke (TMNs) im Klimabereich, die Best Practice-Guides (z.B. C40) herausgeben oder Best Practice-Internetdatenbanken (z.B. Energy Cities) pflegen. Die Bundesregierung finanziert Klimaschutzmodellprojekte, die Dritte zur Nachahmung anregen sollen (BMUB 2016a); die EU-Städteagenda (EU 2016) konzentriert sich explizit auf die Finanzierung von Pilotprojekten mit dem Ziel, diese innerhalb der EU zu replizieren und die *Lessons Learnt* unter den Mitgliedsstaaten zu verbreiten (vgl. Vettoretto 2009; Tedesco 2010; Stead 2012; Boulanger und Nagorny 2018). Auch supranationale Institutionen wie die Weltbank oder die OECD haben sich zum Ziel gesetzt, Best Practices zu identifizieren und zu verbreiten (vgl. Radaelli 2004; Schedler und Proeller 2011; OECD 2012; Webber 2015; Courtright 2004).

In diesem Kapitel widme ich mich daher der Managementmethode „Best Practice“, die als kommunaler Problemlösungsmechanismus insbesondere in Bezug auf eine grüne Transformation zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Obwohl das Best Practice-Konzept kein neues oder besonders aktuelles Phänomen ist, sondern im Gegenteil ein breit akzeptiertes, unhinterfragtes Governance-Instrument mit einer umfangreichen Historie, bleibt zumeist offen, was genau unter einer Best Practice zu verstehen ist. Eine eindeutige Definition gibt es weder in der Wissenschaft noch in der Praxis. Im Folgenden befasse ich mich daher mit diesen Fragen:

1. Woher kommt der Begriff „Best Practice“?
2. Was ist unter dem Begriff zu verstehen?
3. Welche Kritik wurde bisher am Best Practice-Ansatz geübt?
4. Wie sieht der aktuelle Forschungsstand zu Best Practices aus?

Aus der Beantwortung dieser Fragen heraus argumentiere ich mein eigenes Forschungsinteresse und begründe die Wahl meines Forschungsansatzes anhand einer kritischen Auseinandersetzung mit dem aktuellen Forschungsstand und den vorherrschenden theoretischen Zugängen. Bevor ich mich der ersten Frage widme, halte ich es für den weiteren Verlauf dieser Arbeit zunächst jedoch für notwendig, zwischen den oft austauschbar verwendeten Begriffen Praxis und Praktiken zu unterscheiden. In der Praxisforschung stellt der Ausdruck Praxis nur einen emphatischen Begriff dar, um das gesamte menschliche Handeln – im Gegensatz zu Theorie und bloßem Denken – zu beschreiben. Praktiken meint aber etwas anderes: Eine Praktik ist eine routinierte Art des Verhaltens, die aus mehreren Elementen besteht, die miteinander verbunden sind. Zu diesen zählen bspw. Formen körperlicher und geistiger Aktivitäten, die Verwendung von Dingen, Hintergrundwissen in Form von Verständnis, Know-how oder auch Emotions- und Motivationswissen. Oder wie Schatzki (1996: 89) pointiert: „[Practice is] a temporarily unfolding and spatially dispersed nexus of doings and sayings.“ Als fundamentale theoretische Kategorie stellt eine Praktik also zusammengefasst eine routinierte Art und Weise dar, durch die Körper sich bewegen bzw. bewegt werden, Objekte und Artefakte gehandhabt, Subjekte behandelt, Dinge beschrieben werden und die Welt an sich verstanden wird (Reckwitz 2002).

BEGRIFFSGESCHICHTE UND DEFINITION

Eine umfassende Genealogie des Best Practice-Begriffs und seiner historischen Entwicklung wäre zwar ein interessantes, aber den Rahmen dieser Arbeit sprengendes Unterfangen. Nichtsdestotrotz ist es sinnvoll, einen Überblick über die Entstehung des Begriffs und der dahinterliegenden Denkweisen zu geben.

Als geistiger Vater der Best Practice-Philosophie gilt Frederick W. Taylor, Begründer der wissenschaftlichen Betriebsführung und des Prinzips des *Taylorismus*.¹ Über 70 Jahre vor der Etablierung von Best Practice in den 1980ern als feststehender

1 Das Kernprinzip des Taylorismus sieht vor, industrielle Produktionsprozesse in ihre einfachsten, standardisierbaren Einzelschritte aufzubrechen und diese in koordinierte und überwachbare Sequenzen zu übersetzen. Ziel des Taylorismus war es, die Produktionseffizienz insgesamt zu erhöhen, indem der individuelle Tätigkeitsbereich der Arbeiter reduziert und so die Leistung optimiert wird (Gertler 2009).

Begriff des betrieblichen Managements formulierte Taylor bereits die These, dass zur Steigerung der industriellen Effektivität die jeweils optimale Lösung für ein bestehendes Problem identifiziert und übernommen werden müsse – wie das folgende Zitat verdeutlicht:

„Unter diesen verschiedenen Methoden und Werkzeugen, die für eine einzelne, elementare Operation in irgendeinem Gewerbe im Gebrauch sind, gibt es immer nur eine Methode und ein Werkzeug, schneller und besser als die übrigen, und diese eine beste Methode und das beste Werkzeug kann nur durch systematisches Studium und durch Prüfung aller Methoden und Werkzeuge, die im Gebrauch sind, gefunden werden [...].“ (Taylor [1913] 1995: 25)

Damit etablierte sich bereits Anfang des 20. Jahrhunderts die Annahme, dass es (1) einen besten Weg gibt, etwas zu tun; (2) es möglich ist, diesen Weg zu identifizieren und zu kodifizieren, wie dieser Weg aussieht; (3) es möglich ist, relevante Akteure von diesem besten Weg zu überzeugen und diesen umzusetzen und (4), dass es auch wünschenswert ist, dass dies getan wird (Snowden 2003). Der Best Practice-Begriff selbst setzte sich jedoch erst in den 1980er Jahren im Zuge einer vermehrten Anwendung von Benchmarking als populäre Managementpraktik zur Verbesserung von Produktionsprozessen durch (Montero 2017). Benchmarking gilt daher auch als Schwesterbegriff von Best Practice und bezeichnet den kontinuierlichen Vergleich von Produkten, Dienstleistungen sowie betrieblichen Prozessen und Methoden mit dem Ziel, die Leistungslücke zum besten Unternehmen systematisch zu schließen (Brannan et al. 2008; Bruno 2009; Ammons und Roenigk 2014).² Damit setzte sich ausgehend von der angloamerikanischen Betriebswirtschaftslehre die Managementmethode „Best Practice“ weltweit durch und kommt heute sowohl in der Wirtschaft als auch zunehmend in der politischen Administration zur Anwendung, um Verwaltungs- oder Produktionsprozesse zu verbessern (Vesely 2011).

Im städtischen Kontext gewannen Best Practices seit Mitte der 1990er Jahre insbesondere durch Aktivitäten und Publikationen von UN-Habitat im Rahmen des „Best Practices and Local Leadership Programme“³ an Bedeutung (Bulkeley 2006;

-
- 2 Zur Geschichte der Managementmethode „Benchmarking“ empfiehlt sich die Studie von Bruno (2009), die Benchmarking als neoliberaler Regierungstechnik analysiert.
 - 3 Ziel des Programms ist es, politische Entscheidungsträger für kritische soziale, ökonomische und ökologische Fragen zu sensibilisieren und sie besser über die praktischen Mittel und politischen Optionen zur Verbesserung des Lebensraums zu informieren. Dies sollte hauptsächlich durch die Identifizierung, Verbreitung und Anwendung von Best Practices geschehen. Zu den wichtigsten Ergebnissen des Programms zählen dokumentierte und peer-reviewed Best Practices, Good Policy-Beispiele, Fallstudien und Transfer-Methoden. Diese Produkte stehen weltweit online über eine Best Practices-Datenbank zur Verfügung,

Angotti und Irazábal 2017; vgl. auch Tews et al. 2003). UN-Habitat (1997) schreibt Best Practices eine herausragende Rolle für die nachhaltige Stadtentwicklung zu und versteht Best Practices als „[...] actions that have made a lasting contribution to improving the quality of life and the sustainability of cities and communities“. Die gestiegerte Popularität von Best Practice-Ansätzen in den lokalen Verwaltungen erklärt sich auch mit einer zunehmend unternehmerischen Rationalität kommunaler Politik im Allgemeinen. Das mit dem Best Practice-Konzept verwandte Reformparadigma wird auch als „New Public Management“ (NPM) bezeichnet und entstand bereits Mitte der 1980er Jahre im Zuge neoliberaler Reformprozesse (Overman und Boyd 1994). Mit den Regierungs- und Denkweisen des NPM und dem Bezug zur Managementmethode „Best Practice“ setze ich mich intensiv im Kapitel #New Public Climate Management auseinander.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass (1) die betriebswissenschaftliche Logik, auf der die Best Practice-Methodik beruht, schon über 100 Jahre alt ist; (2) dass sich der Best Practice-Ansatz mit einem feststehenden Begriff in den 1980ern zunächst als Managementpraktik im unternehmerischen Kontext etablierte und dann (3) in den 1990ern Jahren zunehmend in der öffentlichen Verwaltung – insbesondere auf kommunaler Ebene – durch die Förderung von Best Practice-Ansätzen seitens internationaler Organisationen wie UN-Habitat, Weltbank oder OECD und aufgrund weltweiter neoliberaler Reformen städtischer Verwaltungsstrukturen zur Anwendung kam.

Woher das Best Practice-Konzept stammt und wie es sich verbreitet hat, ist damit nachvollziehbar, doch was eine Best Practice ausmacht, ist noch nicht geklärt. Es herrscht ein erstaunlicher Mangel an begrifflicher Klarheit, der im krassen Gegensatz zur weit verbreiteten Anwendung der Methode steht – oder auch gerade darin begründet ist, da vermeintlich jeder „weiß“, was unter dem Begriff zu verstehen sein sollte. Daher hat man nur äußerst selten das Glück, in Publikationen eine überzeugend formulierte Definition von „Best Practice“ zu finden. Da es sich um einen englischen Ausdruck handelt, liegt nahe, zuerst das *Oxford English Dictionary* (Oxford University Press) zu konsultieren. Hier heißt es, bei Best Practice handele es sich um „[...] commercial or professional procedures that are accepted or prescribed as being correct or most effective“.

Schaut man sich weitere Definitionsversuche an, stellt man zwei unterschiedliche Schwerpunkte fest. Erstens Definitionen, die sich auf die *Funktionalität und Prozesse* konzentrieren. Liem und McInerney (2008: 3) schreiben bspw.:

die bislang über 4000 bewährte Lösungen für gemeinsame soziale, ökonomische und ökologische Probleme aus 140 Ländern enthält (UN-Habitat 1997).

„Best practice refers to the most efficient and effective way of accomplishing a task, based on repeatable procedures that have proven themselves over time. It is efficient because they require minimal amount of resources (i.e., time and effort) and it is effective as they promise solid, evidence-based, and state-of-the-art work in a particular field that has proven to reliably lead to a desired outcome.“

Als eine Best Practice gilt dann die bestmögliche bereits erprobte Methode oder Maßnahme zur Durchführung oder Umsetzung eines Ziels mit dem Potenzial der Reproduktion. Daraus folgt, dass es bei Best Practice um die Akkumulation und Anwendung von spezifischem Wissen geht; nämlich darum, was in welchen Situationen und Kontexten funktioniert und was nicht. Diese Art der Definition rückt die *Lessons Learnt* sowie kontinuierliches Lernen, Feedback, Reflexion und Analyse der Fragen was, wie und warum etwas funktioniert, ins Zentrum (Bendixsen und Guchteneire 2003). Der Fokus richtet sich somit auf bereits etablierte Praktiken, die sich „am Markt“ durchgesetzt haben und potenziell zum Standard werden können.

Demgegenüber stehen zweitens Definitionen, welche die *Innovationskraft* von Best Practices betonen. Demnach stellt eine Best Practice eine herausragende innovative, nachhaltige und kreative Lösung in Bezug auf ein zuvor definiertes Problem dar, die zudem Replikationspotenzial besitzt (Bendixsen und Guchteneire 2003: 679). Brannan et al. (2008) stellen fest, dass Best Practice und Innovation eng miteinander verwobene Konzepte sind, die in der Literatur sogar häufig synonym verwendet werden. In beiden Fällen liegt der Sinn der Beschreibung und Verbreitung erfolgreicher Praktiken unter dem Label „Best Practice“ in ihrer Funktion als inspirierende Richtlinie, insbesondere in Bezug auf (politische oder unternehmerische) Entscheidungsprozesse. Best Practices sollten keinesfalls als ultimative Wahrheiten oder „Goldstandards“ aufgefasst werden. Der Begriff Best Practice soll stattdessen darauf hinweisen, dass eine Maßnahme bezüglich bestimmter Kriterien erfolgreich ist. Die Darstellung des Fallbeispiels soll zeigen, dass die „Best Practice“ besser ist als viele vergleichbare Praktiken; keinesfalls aber als absolut beste Lösung überhaupt zu verstehen ist (Bendixsen und Guchteneire 2003).

In Abwesenheit einer allgemeingültigen Definition (Myers et al. 2004: 4) können vorerst folgende Punkte als Schlüsselemente des Best Practice-Ansatzes bezeichnet werden:

- der Verzicht auf den Versuch, die beste Lösung selbst entwickeln zu müssen und stattdessen
- systematisch zu prüfen, welche Lösungen bereits in anderen Institutionen zur Verfügung stehen
- und ob diese in den eigenen Kontext zu übertragen sind.

Es besteht also weitgehend Einigkeit darüber, dass – wenn sich eine besonders gute oder erfolgreiche Praktik (im Unternehmen oder der Verwaltung) gefunden hat –, es Sinn macht, diese zu verbreiten und zu kopieren. Speziell für Kommunen bedeutet das, dass die Behörde auf der Suche nach Lösungen für ein spezifisches Problem auf bereits existierende Maßnahmen anderer Kommunen zurückgreifen sollte, um aus diesen zu lernen oder diese direkt zu übernehmen. So soll vermieden werden, das Rad ständig neu zu erfinden, sowie Kosten und Arbeitszeit eingespart werden, die für eine von Grund auf neue Entwicklung einer eigenen Lösung erforderlich gewesen wären (Brannan et al. 2008). Die Popularität einer Steuerungstechnik wie der Best Practice-Methodik wird von der risiko-aversen Natur des öffentlichen Sektors und dem gleichzeitigen Druck der kontinuierlichen Verbesserung befördert, sodass die Anpassung und Übernahme von bewährten Maßnahmen gegenüber dem Experimentieren mit neuen Ideen bevorzugt wird. Regieren durch Best Practices heißt also auch Wissensausbeutung statt Exploration neuen Wissens (Ammons und Roenigk 2014).

Nach der Prüfung verschiedener Definitionsversuche bleibt jedoch weiterhin unklar, was genau für *Praktiken*, *Prozeduren* und *Lösungen* hier gemeint sind, die als Best Practice bezeichnet werden. Im Rahmen dieser Arbeit sind damit konkrete technische, regulatorische, strategische, informative, finanzielle oder restrukturierende (Einzel-)Maßnahmen gemeint, die Kommunen umsetzen, um ihre Klimaschutzziele zu erreichen. Bei diesen Maßnahmen handelt es sich explizit *nicht* um allgemein akzeptierte Methoden wie interkommunale Vernetzung, CO₂-Bilanzierung, die Einführung von Projektmanagementmethoden oder Beteiligungsverfahren, die auch als Best Practice im kommunalen Klimaschutz bezeichnet werden können. Gemeint sind hier indes die meist von externen Akteuren (z.B. TMNs, Forschungsinstituten, Beratungsunternehmen oder Ministerien und deren untergeordneten Behörden) identifizierten Beispielprojekte, die als vorbildlich bewertet und daher als Best Practice kommuniziert wurden mit dem ausdrücklichen Ziel der Nachahmung durch andere Kommunen. Oft haben diese Beispielmaßnahmen ein innovatives oder kreatives Moment, es gibt aber auch Best Practice-Beispiele, die sich bereits als Standard etabliert haben.

Beispiele sogenannter Best Practices aus dem Bereich des kommunalen Klimaschutzes sind etwa die Sanierung der Innenbeleuchtung von öffentlichen Einrichtungen (wie z.B. Schulen, Rathäusern oder Schwimmbädern), der Austausch von Heizungsumwälzpumpen in Einfamilienhäusern oder die „Stadtradeln-Kampagne“⁴ des Klima-Bündnisses zur Radverkehrsförderung. Die Varianz reicht dabei von rein technischen Maßnahmen (z.B. die Inbetriebnahme eines geothermischen Heizkraftwerks oder die Umrüstung der Beleuchtung auf LED), über sozio-technische Interventionen

4 Weiterführende Informationen: www.stadtradeln.de

(z.B. Energieeinsparungsmaßnahmen an Schulen mit Bewusstseinsbildung zur Verhaltensänderung⁵), Öffentlichkeitsarbeit und partizipative Maßnahmen zur Aktivierung der Bevölkerung bis hin zu innovativen Finanzierungslösungen, rechtlichen Neuerungen oder Änderungen in der Verwaltungsstruktur (z.B. die Gründung eines neuen Fachbereichs oder einer neuen Stabsstelle „Klimaschutz“).

Neben Best Practice wird häufig auch von „Good Practice“ oder „Smart Practice“ gesprochen. Good Practice greift die Kritik an Best Practice auf, nach der es unmöglich sei, die beste Praktik zu identifizieren. Dazu müssten wirklich alle Praktiken, die eine Lösung für ein bestimmtes Problem bieten, analysiert werden. Hinzu kommt, dass Best Practice relativ zur Ausgangssituation der Kommune zu bewerten ist: Was für die eine Kommune völlig neu ist, kann in der anderen Kommune bereits überholt sein. Daher ziehen viele Akteure der Praxis und auch Wissenschaftler vor, statt von Best Practice von Good Practice zu sprechen. Ich verwende die Begriffe in dieser Arbeit synonym, da der Begriff Best Practice trotz aller Kritik stärker verbreitet und etabliert ist und ich zudem der Meinung bin, dass der Austausch des Adjektivs weder die dahinterliegende Logik verändert, noch die angebrachte Kritik gänzlich aufzulösen vermag. Bardach (2012) schlägt darüber hinaus vor, statt von Best oder Good besser von Smart Practice zu sprechen, da seiner Meinung nach jede Praktik, der man besondere Beachtung schenkt, interessante Ideen oder Aspekte beinhaltet, die es zu analysieren und zu übertragen lohnt. Da ein solcher Ansatz allerdings eher auf (Politik-)Lernen abzielt und das Best Practice-Konzept weiter verwässert, halte ich diesen Begriff im Rahmen meines Forschungsinteresses für ungeeignet.

KRITIK UND POSITIONALITÄT

Als einer der weitverbreitetsten und populärsten Steuerungsmechanismen im betrieblichen wie verwaltungstechnischen Kontext erfuhr die Best Practice-Methodik bereits aus unterschiedlichen Richtungen zahlreiche Kritik. Bevor ich mich mit den verschiedenen theoretischen Zugängen befasse, die in der Erforschung von Best Practices vorherrschend sind, gebe ich im Folgenden zunächst einen schlaglichtartigen Überblick über die Hauptkritikpunkte am Best Practice-Ansatz. Dabei kann man zwischen einer eher pragmatischen Kritik und einer stärker konzeptionellen Kritik unterscheiden. Erstere adressiert vornehmlich die praktische Anwendbarkeit und deren Limitationen. Letztere beleuchtet stärker die negativen Begleiterscheinungen und

5 Ein weitverbreitetes Best Practice-Beispiel ist in diesem Zusammenhang das „Fifty/Fifty“-Modell für Schulen: www.fifty-fifty.eu

Folgen einer unreflektierten Anwendung von Best Practices als Steuerungsmechanismus. Im Laufe dieser Arbeit komme ich an verschiedenen Stellen auf einige dieser Punkte zurück und vertiefe sie entsprechend.

Pragmatische Kritik

1. Die Existenz von Best Practices an sich wird zurückgewiesen, weil der Erfolg von Maßnahmen extrem kontextabhängig sei. Die Vorstellung, dass es eine „beste“ Praktik gibt, die man identifizieren und beschreiben kann, sei ein Irrglaube. Was an einem Ort funktioniere und dort als Best Practice zu bezeichnen wäre, müsse nicht notwendigerweise auch an einem anderen Ort gut funktionieren; im Gegenteil könne die Praktik dort sogar negative Auswirkungen haben. Gleiches gelte für die Ausgangssituation: Für eine Kommune, die gerade erst aktiv wird im Klimaschutz, mag der Austausch der Heizungsanlage im Rathaus als Best Practice kommuniziert werden. In einer Kommune, die schon viele Jahre Klimaschutz betreibt, ist das aber schon Selbstverständlichkeit und damit eher Must-have statt Best Practice (Wolman und Page 2002; Bardach 2003; Radaelli 2004; Francis und Holloway 2007; Macmillen 2010; Veselý 2011; Stead 2012; Macmillen und Stead 2014; Montero 2017).
2. Es wird bemängelt, dass die Identifizierung von Best Practices auf keiner einheitlichen Methode oder Systematik beruht. Es sei deshalb kaum nachvollziehbar, wie eine gute Praktik zu einer Best Practice (gemacht) wird; sie seien daher nicht „valide“. Ebenso wird die mangelnde Evaluation der selektierten und als Best Practice ausgelobten Praktiken kritisiert. Viele Akteure sind daher skeptisch, ob es sich bei den Maßnahmen tatsächlich um eine Best Practice oder nicht eher nur um besonders erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit handelt (Overman und Boyd 1994; Wolman et al. 1994; Wolman und Page 2002; Myers et al. 2004; Wolman et al. 2004; Bretschneider et al. 2005; Bulkeley 2006; Francis und Holloway 2007; Veselý 2011; Stead 2012, 2013; Macmillen und Stead 2014).
3. Oft kritisiert wird auch der einseitige Fokus auf Erfolgsgeschichten. Viele Kritiker sind der Meinung, dass das Lernen aus Fehlern viel effektiver sei als das Lernen aus reinen Erfolgsgeschichten. Der Fokus auf Best Practices sei deswegen kontraproduktiv. Außerdem finde durch Best Practices eine zu starke Vereinfachung und Dekontextualisierung statt, sodass Lernen zusätzlich erschwert werde: Denn statt explizitem, verallgemeinerbarem Wissen seien Praktiker vielmehr an implizitem Erfahrungswissen (sogenanntem *tacit knowledge*) interessiert, um Maßnahmen erfolgreich nachzuahmen oder anzupassen (Wolman et al. 1994; Snowden 2003; Radaelli 2004; Wolman und Page 2002; Veselý 2011; Bardach 2012; Macmillen und Stead 2014).

4. Ein wesentlicher Kritikpunkt an der Best Practice-Methodik lautet, dass sich der theoretisch erhoffte Transfer empirisch nur in den seltensten Fällen beobachten lasse. Da die Kontextabhängigkeit eine Generalisierung und Ableitung allgemeiner Prinzipien erschwere (siehe Kritikpunkt #1), seien – gemesen an der Anzahl der kommunizierten Praxisbeispiele – nur wenige Best Practice-Beispiele hochmobil (Overman und Boyd 1994; Szulanski 1996; Wolman und Page 2002; Bulkeley 2006; Elwyn et al. 2007; Macmillen 2010; Veselý 2011; Stead 2012, 2013; Webber 2015).
5. Die Identifikation, Dokumentation und Verbreitung von Best Practices wird als viel zu zeitintensiv und damit auch zu teuer kritisiert. Dies konterkariere die vermeintliche Effizienzsteigerung, die man sich durch die Nutzung von Best Practices erhofft. Zudem bestehe in vielen Politikbereichen mittlerweile ein Überangebot an Best Practice-Beispielen, was die Entscheidungsfindung durch Überinformation eher erschwere statt erleichtere (Szulanski 1996; Bar-dach 2003; Snowden 2003; Wolman und Page 2002; Elwyn et al. 2007; Francis und Holloway 2007; Macmillen und Stead 2014; Stead 2012).
6. Kritisiert wird außerdem, dass die Verbreitung und Nachahmung von Best Practice-Beispielen statt zu Innovation und Exzellenz zu Angleichung, Standardisierung und Mittelmäßigkeit führe. Statt politischen und gesellschaftlichen Wandel anzuregen, trügen Best Practices eher dazu bei, den aktuellen Status quo zu reproduzieren (Radaelli 2004; Bulkeley 2006; Francis und Holloway 2007; Vettoretto 2009; Veselý 2011; Moore 2013; Ammons und Röenigk 2014).
7. Einige Kritiker sind zudem der Meinung, dass die Rolle und der Einfluss von Best Practices auf die politische Steuerung und Entscheidungsfindung allgemein stark überschätzt würden, was ihr transformatives Potenzial zusätzlich zum vorigen Kritikpunkt #6 beschränke (Wolman und Page 2002; Stead 2012, 2013; Vreugdenhil et al. 2012).

Konzeptionelle Kritik

1. Recht fundamental wird die Best Practice-Methodik als atheoretisch, deskriptiv und normativ kritisiert. Sie basiere auf keinem theoretischen Fundament und sei rein anwendungsorientiert, indem sie meist in umfangreichen Fallstudien bestimmte Maßnahmen und Vorgehensweisen als vorbildlich und nachahmenswert preise und dadurch bestimmte Vorstellungen und Ideale optimierten Managements verbreite (Overman und Boyd 1994; Myers et al. 2004; Radaelli 2004; Vettoretto 2009; Veselý 2011; Schedler und Proeller 2011).

2. Diese propagierten Ideale orientierten sich meist an den Prinzipien des „New Public Management“ (NPM; siehe dazu Kapitel #New Public Climate Management), indem bspw. häufig Public-Private-Partnerships (öffentliche-private Partnerschaften) als Best Practice dargestellt werden. So trügen Best Practices auch zur Neoliberalisierung des Städtischen bei. Sie förderten somit eine zunehmend projektbasierte, desintegrierte Regierungsweise, was eine langfristige, systematische Steuerung behinderte (Overman und Boyd 1994; Veselý 2011; Moore 2013; Peck und Theodore 2015; Angotti und Irazábal 2017).
3. Weiterhin wird der Best Practice-Methodik vorgeworfen, ein technokratischer und undemokratischer Steuerungsmechanismus zu sein. Produzenten und Verbreiter sogenannter Best Practice-Beispiele stellten zumeist ein (globales) Berater- und Expertentum ohne demokratische Legitimation dar, die so wesentlichen Einfluss darauf nehmen könnten, was in bestimmten Politikfeldern als vorbildliche Problemlösungsstrategie gilt und was nicht (Overman und Boyd 1994; Courtright 2004; Bulkeley 2006; Webber 2015; Angotti und Irazábal 2017; Montero 2017).
4. Als wesentlicher Kritikpunkt an der Regierungstechnik Best Practice wird die Beschneidung der politischen Debatte genannt. Zu häufig blieben Best Practices unhinterfragt und gelten als gut an sich. Eine solche Naturalisierung bestimmter Maßnahmen, die als Best Practice bezeichnet werden, dränge alternative Ansätze in den Hintergrund. Wenn die Vielfalt an Maßnahmen, die als Best Practices akzeptiert sind, zu stark eingeschränkt werde, dann gebe es in der Konsequenz auch weniger Möglichkeiten der Inspiration und Diskussion. Ergebnis sei eine zunehmende Depolitisierung ganzer Politikfelder (Courtright 2004; Radaelli 2004; Vettoretti 2009; Stead 2012; Moore 2013; Macmillen und Stead 2014; Angotti und Irazábal 2017).
5. Best Practices werden von einigen Autoren als *self-fulfilling prophecies* kritisiert. Oft trage die Selektion und Analyse eines Beispiels als Best Practice erst dazu bei, dass diese Maßnahme als vorbildlich oder herausragend angesehen werde (vgl. Kapitel #„Mit Ideen und Beispielen zum Erfolg!“ und #Zur Performativität von Best Practices). Durch vermehrte (politische) Aufmerksamkeit sei es für solche Projekte einfacher, Gelder einzuwerben, was das „Funktionieren“ zusätzlich erleichtere (Overman und Boyd 1994; Wolman et al. 2004; Vettoretti 2009; Veselý 2011; Stead 2012, 2013; Moore 2013).
6. Kritiker weisen darauf hin, dass Wissen in Form von Best Practices nie neutral sein könne, sondern stattdessen stets als Ausdruck eines Konflikts um Macht und Kontrolle verstanden werden müsse (vgl. Kapitel #Gouvernementalität). Das Best Practice-Konzept sei hingegen blind für Machverhältnisse und verschleiere (politische) Kämpfe in deren Produktionsprozessen (Overman und

- Boyd 1994; Wolman und Page 2002; Vettoretto 2009; Moore 2013; Stead 2013; Webber 2015).
7. Als problematisch wird zudem erachtet, dass viele Best Practice-Beispiele aus dem „Westen“ bzw. dem Globalen Norden kommen und dem „Osten“ bzw. dem Globalen Süden zur Nachahmung empfohlen würden. Best Practices würden so die globale Hegemonie eurozentristischer Sichtweisen zementieren (Macmillen und Stead 2014; Angotti und Irazábal 2017).

Eigene Position

Meine eigene kritische Grundhaltung lässt sich zwischen diesen beiden „Extrempositionen“ verorten. Grundsätzlich halte ich alle sieben Kritikpunkte aus der eher pragmatischen, anwendungsorientierten Perspektive für gerechtfertigt und wichtig, wenn man sich mit der Rolle und Wirkung sogenannter Best Practice-Beispiele in Regierungsprozessen auseinandersetzt. Gleichzeitig greift eine Kritik, die sich nur auf die praktische Anwendbarkeit und deren Limitationen beschränkt, aber zu kurz. Denn sie ignoriert, dass Best Practices keine objektiven Managementinstrumente sind, sondern im Gegenteil aktiv an der Schaffung, Veränderung und Mobilisierung von politischer Autorität, politischen Subjekten und Objekten, die sie adressieren, beteiligt sind. Anstatt nun jedoch den Best Practice-Ansatz aus einer eher theoretisch-konzeptionellen Perspektive pauschal abzulehnen oder allgemein als technokratisch, undemokratisch, neokolonial oder neoliberal zu kritisieren, halte ich es für sinnvoller und fruchtbarer, die Best Practice-Methodik als ein weitverbreitetes und einflussreiches Regierungs-instrument zu akzeptieren und eine kritische Analyse der Praktiken und Prozesse hinter den Best Practice-Beispielen in den Vordergrund zu stellen. Eine Erforschung des Funktionierens von guten Praxisbeispielen sollte dann auch deren politische Wirk-mächtigkeiten und Effekte in den Blick nehmen und davon ausgehend eine kritische Bewertung der Regierungstechnologie „Best Practice“ ermöglichen.

BEST PRACTICE-FORSCHUNG

Die sogenannte Best Practice Research (BPR) entstand in den 1990er Jahren im Rahmen der postbürokratischen Reformbewegung. Als Methode der Public Management-Forschung hat BPR zum Ziel, induktiv durch die Beobachtung und Untersuchung diverser erfolgreicher Einzelpraktiken ein verallgemeinerbares Prinzip herauszuarbeiten und dadurch zur Verbesserung und Effizienz von Verwaltungsprozessen beizutragen. BPR bringt daher Forscher und Praktiker zusammen und ist an hand-lungsrelevanten Erkenntnissen interessiert (Overman und Boyd 1994: 69): „[...] the

selective observation of a set of exemplars across different contexts in order to derive more generalizable principles and theories of [public] management.“

Bis heute ist das Hauptziel des Best Practice-Forschungsprogramms vornehmlich die Identifikation innovativer Best Practices und daran anschließend deren Transfer und Anpassung an andere Kontexte. Methodisch dominieren dabei zwei Vorgehensweisen: der quantitativ-mikro-ökonomische Ansatz und der qualitative *Case Study*-Ansatz (Myers et al. 2004; Veselý 2011). Vertreter des quantitativen Ansatzes verfolgen das Ziel, so viele Beispiele wie möglich zu einem spezifischen Problem zu sammeln, um dann mithilfe einer statistischen Analyse die „beste“ Praktik zu identifizieren (Bretschneider et al. 2005). Vertreter des qualitativen Ansatzes hingegen machen sich zunächst auf die Suche (in Literatur, im Feld, in Datenbanken, durch Expertengespräche etc.) nach Beispielen, die als Best Practice angesehen werden und leisten dann eine möglichst dichte Beschreibung der Maßnahmen und ihrer spezifischen Kontexte mit dem Ziel, daraus ein vereinfachtes Prinzip abzuleiten, das in andere Kontexte übertragen werden kann (Myers et al. 2004; Veselý 2011). Ein weiteres Augenmerk liegt auf der Entwicklung von Konzepten und Handlungsempfehlungen, wie gute Praktiken am besten genutzt und übertragen werden können und welche Hindernisse dabei auftreten können (Bardach 2003, 2012).

Es lassen sich grob zwei verschiedene Ziele einer solch deskriptiv-analytischen Vorgehensweise unterscheiden. Erstens gibt es eine Reihe von Arbeiten, die eine Nation oder eine Stadt in bestimmten Politikbereichen als vorbildlich identifizieren und diese Steuerungspraktiken dann beschreiben. Dabei handelt es sich zumeist um umfangreiche Fallstudien (bspw. Borins 1998; Boston et al. 1998; Mix und Herweijer 1996). Zweitens gibt es eine Reihe von Studien, die verschiedene Steuerungspraktiken und Maßnahmen eines Politikbereiches international vergleichen und diese anhand bestimmter Kriterien und Ziele bewerten. Auf dieser Grundlage wird festgelegt, welche Gestaltungen und Verfahrensweisen am besten zur Zielerreichung beitragen. Diese werden dann zur Nachahmung empfohlen. Ein solcher Ansatz wird insbesondere von internationalen Organisationen wie der Weltbank oder der OECD verfolgt (z.B. Roseberry 1996; OECD 2002, 2012; OECD und International Energy Agency 2012; World Bank Group 2012; Webber 2015; Getz und Goldberg 2016; Courtright 2004).

Die BPR ist dabei rein anwendungsorientiert und wird daher auch als atheoretisch kritisiert (Francis und Holloway 2007). Eine generelle theoretische Konzeptualisierung des Best Practice-Ansatzes an sich und damit eine kritische Analyse dieses Konstrukts bleiben bei einem solchen Vorgehen marginal. Aufgrund der starken Verbindungen der Best Practice-Methodik zu Themen wie *Imitation*, *Transfer*, *Diffusion* und *Innovation* kristallisieren sich zwei sehr unterschiedliche Perspektiven zur Erforschung von Best Practices heraus.

Zum einen sind Konzepte zur Erforschung der Diffusion, des Transfers und der Transformation von Politiken, Innovationen bzw. Politikinnovationen zu nennen, die sich insbesondere für eine stärker theoretisch-konzeptionelle Auseinandersetzung mit der Steuerungstechnik Best Practice anbieten. Die Mehrheit sozialwissenschaftlicher Arbeiten bezieht sich dementsprechend u.a. auf Konzepte des Politiktransfers bzw. der Politikdiffusion in der Erforschung von Best Practices (Brannan et al. 2008; Macmillen und Stead 2014; Montero 2017; Radaelli 2004; Stead 2012; Vreugdenhil et al. 2012; Webber 2015; Wolman und Page 2002). Das Hauptkenntnisinteresse dieser Art von Arbeiten liegt darin zu verstehen, wie und weshalb sich bestimmte Best Practices global stark verbreiten (oder eben nicht) und welche Akteure und Prozesse eine Schlüsselrolle im Diffusionsprozess einnehmen.

Zum anderen sind Theorien des Wissensmanagements und des organisationalen Lernens in Bezug auf Best Practice- und Benchmarking-Methoden weit verbreitet. Diese stehen stärker in der Tradition der Managementforschung; sei es im unternehmerischen oder im polit-administrativen Kontext (Szulanski 1996, 2011; Hartley und Allison 2002; Snowden 2003; Elwyn et al. 2007; Francis und Holloway 2007; Ammons und Roenigk 2014). Solche Arbeiten fokussieren sich auf die Frage, wie und mithilfe welcher Prozesse Lernen innerhalb einer Organisation oder zwischen verschiedenen Organisationen optimiert werden kann.

Letzterer Zugang spielt im Rahmen dieser Arbeit eine untergeordnete Rolle, da es mir weniger darum geht aufzuzeigen, welche Methoden der Wissensvermittlung besonders geeignet sind, ein effektives Lernen zwischen Kommunen zu befördern oder Erfolgsfaktoren bzw. Barrieren zu identifizieren, die die Replikationsfähigkeit von Best Practices fördern bzw. behindern (siehe dazu stattdessen Boulanger und Nagorny 2018). Nichtsdestotrotz geben Arbeiten wie die von Ammons und Roenigk (2014), Francis und Holloway (2007), Elwyn et al. (2007), Snowden (2003) sowie Hartley und Allison (2002) wertvolle Einblicke zu Funktionsweisen und praktischen Herausforderungen bei der Anwendung von Best Practice- und Benchmarking-Methoden.

Politiktransfer, Politikdiffusion, Politiklernen und Policy Mobility

Da sich das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit auf das Prinzip der Nachahmung und das Konstrukt Best Practice an sich im Politikfeld des kommunalen Klimaschutzes richtet, erachte ich es für sinnvoll, sich genauer mit dem Stand der Forschung zu Politiktransfer und -diffusion auseinanderzusetzen. Bereits seit den 1960er Jahren befassen sich soziologische und politikwissenschaftliche Studien mit Fragen der Diffusion von (Politik-)Innovationen. Sie gehen dabei der Frage nach, wie Politiken, Programme und Ideen innerhalb einer größeren Staatengruppe übertragen werden. Diffusion wird hier als Mechanismus verstanden, durch den Politikinnovationen

komмуниziert werden. Als Klassiker der Diffusionsforschung gelten Arbeiten wie die von Walker (1969) und Gray (1973), die sich damit auseinandersetzen, wie sich Politikinnovationen zwischen den US-Staaten verbreiten und warum einige Staaten schneller Innovationen adaptieren als andere. Den Grundstein für diese Art der Diffusionsforschung legte (Rogers [1962] 1995), der Diffusion als einen Kommunikationsprozess beschreibt, durch den eine Innovation (eine neue Idee, Praktik oder Technologie) in einem bestimmten Zeitraum über bestimmte Kanäle zwischen den Mitgliedern eines sozialen Systems verbreitet wird. Dabei regt die Innovationsdiffusion sozialen Wandel an, da sie existierende Strukturen und Funktionen sozialer, politischer oder technischer Systeme verändert. Die Diffusionstheorie versucht dementsprechend zu erklären, wie, warum und mit welcher Rate sich Innovationen verbreiten. Diffusion wird so zu einer abgrenzbaren Gruppe von Kausalfaktoren, die nationalen Wandel und internationale Politikkonvergenz vorantreiben. Sowohl Rogers ([1962] 1995) als auch Walker (1969) und Gray (1973) sind daher an der Erklärung bestimmter Übernahmesequenzen von Innovationen interessiert und identifizieren spezifische Übernahmemuster und Ausbreitungskurven von Innovationen. Auch aktuellere Studien, wie z.B. die von Kern (2000) zur Diffusion umweltpolitischer Innovationen in den USA; die von Tews et al. (2003) zur Diffusion marktbasierter bzw. freiwilliger umweltpolitischer Instrumente in der EU; oder die von Rave (2016) zur deutschen Energiewende, untersuchen, wie und warum sich (politische) Innovationen in bestimmten Räumen verbreiten.

Eine Wiederbelebung erfuhr die Diffusionstheorie mit der Etablierung der Politiktransferforschung als eigenständige Disziplin der vergleichenden Politikwissenschaften in den 1990er Jahren. Ausgehend vom Phänomen der Politikkonvergenz – also der zu beobachtenden internationalen Angleichung politischer Institutionen und Maßnahmen – zielt die Politiktransferforschung darauf ab, Prozesse des Politikwandels, der durch Beispiele und Ideen aus anderen Orten und Politikphären herbeigeführt wird, zu verstehen. Laut der vielzitierten Definition von Dolowitz und Marsh (1996) ist unter Politiktransfer ein Prozess zu verstehen, durch den Wissen über Politiken, administrative Arrangements, Institutionen und Ideen aus einem (vergangenen oder aktuellen) politischen System für die Entwicklung von Politiken, administrativen Arrangements, Institutionen und Ideen in einem anderen politischen System genutzt wird. In umfangreichen qualitativen Fallstudien wird zumeist ein bestimmtes politisches Programm untersucht, das von einem Land in ein anderes übertragen wird. Der Fokus liegt daher mehrheitlich auf der nationalstaatlichen Ebene (Wolman 1992; Dolowitz 1997; Holzinger et al. 2007). Politiktransferstudien beleuchten im Zuge dessen insbesondere Inhalt und Entscheidungsprozesse von Politiktransfers, indem sie sich mit den Akteuren des Transfers (wie z.B. Politikern und politischen Parteien, Verwaltungsangestellten und Beamten, Interessenverbänden und Lobbygruppen, politischen Beratern und Experten sowie supranationalen Institutionen) befassen; die Gründe für den Transfer (dabei insbesondere, ob er freiwillig oder zwanghaft ist)

untersuchen; analysieren, was übertragen wird (z.B. politische Ziele oder Visionen; politische Instrumente oder administrative Techniken; Institutionen; Ideologien; Ideen, Einstellungen und Konzepte) und ergründen, woher die übernommenen Lösungen stammen (Dolowitz und Marsh 1996, 2000). So werden auch verschiedene Grade des Transfers unterschieden – von Kopie über Emulation und Hybridisierung zu Synthese und Inspiration – sowie Barrieren und Treiber des Politiktransfers identifiziert (Rose 1991, 1993; Dolowitz und Marsh 1996, 2000).

Bei Best Practices geht es jedoch nicht nur um den Transfer oder die Diffusion an sich, sondern auch darum, was man aus den Beispielen lernen kann, selbst wenn man das Beispiel nicht direkt übernehmen oder anpassen kann. Zeitgleich und eng verknüpft mit Fragen des Politiktransfers entwickelte sich eine Reihe an Studien zum Thema des Politiklernens.⁶ Best Practices werden hier als Technik des Politiklernens verstanden (Radaelli 2004) und Macmillen (2010) ist sogar der Ansicht, Best Practices seien de facto zum Synonym von Politiklernen geworden. Lernen, so die Argumentation, dient der verbesserten Zielerreichung in Regierungsprozessen; oder wie Hall (1993: 278) beschreibt: „[...] we can define social learning as a deliberate attempt to adjust the goals or techniques of policy in response to past experience and new information. Learning is indicated when policy changes as the result of such a process.“

Kernelemente dieser Konzeptualisierungen sind „rationale Akteure“ oder zumindest rationale Entscheidungsprozesse, durch die versucht wird, zu lernen und Best Practices zu identifizieren (Rose 1991, 1993; Dolowitz und Marsh 1996). Dabei werden Politiken als Werkzeuge behandelt, die übertragen und dann auf ähnliche Probleme an anderen Orten angewendet werden können. Dieser Perspektive liegt die Vorstellung zugrunde, dass die Unzufriedenheit der politischen Entscheidungsträger mit dem Status quo in die Suche nach effektiven Politiklösungen für ein zuvor identifiziertes Politikproblem mündet mit dem Ziel, aus diesen zu lernen oder diese vor Ort direkt zu kopieren bzw. anzupassen (Rose 1993; James und Lodge 2003; Peck und Theodore 2015). Rose (1991) bezeichnet diese Suche, die zunächst in der eigenen Organisation beginnt und sich dann auf ähnliche bzw. vertraute Organisationen ausweitet, auch als „Lesson-Drawing“. Es handelt sich also um einen Prozess, der systematisch verschiedene Lösungen betrachtet, diese auf Grundlage von Erfolg, Vertrautheit und Angemessenheit gegeneinander abwägt und die passendste Maßnahme übernimmt und an den lokalen Kontext anpasst. Die dahinterliegende Logik, wie sie Rose (1991: 4) beschreibt, ähnelt dabei stark der Best Practice-Methodik: „[...] confronted with common problems, policy-makers in cities, regional governments, and nations can learn from how their counterparts elsewhere respond. More than that, it

6 Teilweise wird Politiktransfer auch als Subdisziplin des Politiklernens dargestellt.

raises the possibility that policy-makers can draw lessons that will help them deal better with their own problems.“

Wissen und Lernen sind damit zentrale Faktoren der Politikgestaltung. Dabei geht es den Vertretern dieser Forschungsrichtung jedoch nicht um Fragen zum Verhältnis von Wissen und Macht (siehe dazu Kapitel #Gouvernementalität), sondern – weitaus pragmatischer – um die Erforschung der Rolle von Wissen in politischen Steuerungsprozessen durch die Beantwortung von Fragen mit ähnlichem Erkenntnisinteresse wie dem der Politiktransferstudien: Wer lernt? Was wird gelernt? Welche Effekte übt das Lernen auf die resultierenden Politiken aus? Und welche Bedingungen und Umstände begünstigen einen erfolgreichen Maßnahmentransfer? (Bennett und Howlett 1992). Bei diesen Fokussierungen werden dem sozialen und ideologischen Kontext der Regierungsprozesse, der Politik der Wissensproduktion oder den weniger offensichtlichen Arenen der politischen Praxis und Implementierung wenig Beachtung geschenkt (Peck und Theodore 2015).

Durch die kritische Auseinandersetzung mit der Policy Transfer-Forschung etablierte sich seit etwa 2008 in der Humangeographie eine Forschungsrichtung unter dem Begriff „Mobile Policies“ (McCann 2008). Im Gegensatz zum ganzheitlichen, intakten *Transfer* zwischen inerten institutionellen Landschaften betonen neuere Arbeiten der Mobile Policy-Forschung insbesondere die *Transformation* von Politiken, die auf ihren Reisen ständigen Veränderungen, Neuformierungen und Rekonfigurationen unterworfen seien (Peck 2011). Damit soll eine Reifizierung bestimmter Politiken und deren spezifischer Gestaltungsmerkmale vermieden werden (Peck und Theodore 2015). Ein besonderes Interesse gilt dabei der Ausbreitung neoliberaler Ideen und ihrer Manifestation in konkreten Politikstilen und Programmen (McCann und Ward 2011). Im Zuge dessen werden auch Fragen danach gestellt, anhand welcher Kriterien Modelle als erfolgreich angesehen bzw. andere Ideen als nicht-übertragenswert dargestellt werden oder wie sich bestimmte Interessen bei der Übernahme erfolgreicher Politiken durchsetzen und damit andere Visionen für die zukünftige Ausrichtung von lokaler Politik verdrängt werden (Ward 2011).

Hinzu kommt, dass nicht der wissend-rationale Akteur als Ausgangspunkt des Politiktransfers gesehen wird, sondern den Akteursnetzwerken zwischen lokalen Politikern, übergeordneten Institutionen (z.B. EU, Ministerien etc.) und Experten (meist privaten Beratern), die bestimmte Ideen vorstellen und bewerben, eine zentrale Bedeutung zugeschrieben wird. Diese Netzwerke stellten die Mobilität von Politiken durch Fixierung der Modelle und Transferierung derselben erst her (McCann 2011). Laut McCann (2008, 2011) spielt bei der Expansion bestimmter Politiken neben den lokalen politischen Akteuren besonders die „global consultocracy“ (McCann 2011: 114), die Erfolgsgeschichten an Interessierte weitertragen und damit wichtige Informationen zwischen Städten verbreiten, eine zunehmende Rolle. Deren Hauptaufgabe sieht vor, Wissen über bestimmte Best Practices, erfolgreiche Städte und andere neue

Ideen zu sammeln, aufzubereiten und vor einem bestimmten Publikum zu präsentieren (Cook 2008).

„The increasing globalisation of communication via international organisations, transnational advocacy coalitions or global scientific discourse offers channels for the diffusion of knowledge, best practice, perceptions of problems or the creation of common needs and beliefs.“ (Tews et al. 2003: 572)

Über Akteure hinaus spielen auch, wie eingangs am Beispiel der Berliner Messe „Metropolitan Solutions“ verdeutlicht, Konferenzen, Tagungen und Messen – sogenannte „microspaces of globalization“ (McCann 2011: 120) – eine wichtige Rolle bei der Übertragung von Politikmustern, da sie eine Austauschplattform bieten. Sie sind zentral für die Wissensproduktion und den Prozess des Lernens über Politiken. Dies betont die Bedeutung von Infrastrukturen der Informationsbereitstellung, in denen Ideen und Konzepte über Politiken ausgetauscht und angeboten werden. Hierzu zählen neben politischen Organisationen auch Medien wie Internetplattformen, die den Zugriff auf Wissen erleichtern, wodurch erfolgreiche Politikmuster für viele Städte erst attraktiv werden.

Regieren durch Best Practices

Eine vom Mobile Policy-Ansatz inspirierte Arbeit würde das Reisen von Best Climate Practices sowie deren Bewertung und Selektion in bestimmten Akteursnetzwerken ins Zentrum der Untersuchung stellen (vgl. Montero 2017). Dabei stünden Fragen nach der Mobilität bzw. der Immobilität von guten Praktiken sowie deren strategische Rolle für die produzierenden Institutionen im Zentrum des Forschungsinteresses (vgl. Webber 2015). Oft fokussieren sie jedoch vorrangig den direkten, bewussten Import von relativ klar umrissenen Politikmodellen; dadurch gerät aus dem Blick, „wie global zirkulierende Ideen bisweilen nur langsam und diffus [...] in lokale Politikdiskurse aufgenommen werden, wie sie in Identitäten und lokale Praktiken übersetzt werden und welche lokalen Verschiebungen von Kräfteverhältnissen dem Transfer vorausgehen und darauf folgen“ (Künkel 2015: 13). Nur selten sind mobile Politikmodelle Pakete mit einem klar definierten Inhalt; häufiger handelt es sich um eine breite Spanne an Produkten, die den städtischen Verwaltungen angeboten werden. Die Vorstellung, mobile Politiken kämen einfach an bestimmten Orten „an“, ist daher irreführend: Dieses Ankommen setzt eine spezifische Rahmung in einem konkreten lokalen Kontext, ein Anpassen an bereits etablierte Machtverhältnisse sowie ein Einpassen in die vorhandenen Rationalitäten der kommunalen Regierung voraus (vgl. Heinelt und Lamping 2015; Mattissek und Sturm 2017). Das Forschungsinte-

resse sollte sich deshalb zum einen verstkt auf den spezifischen Kontext der Einschreibung und zum anderen auf die heterogenen Elemente, die sich in einem mobilen Politikmodell gruppieren, richten (Dzudzek und Lindner 2015). Dies erfordert eine Verschiebung des Analyseschwerpunkts auf die gleichzeitige Transformation von Politikmodellen sowie der kommunalen Settings, in welche sie intervenieren und durch die sie wirken. Insbesondere neuere Arbeiten aus der Policy Mobility-Forschung nehmen daher verstkt die Vernderung der Politikmodelle auf ihrer Reise bzw. die Anpassungsprozesse bei deren Implementierung vor Ort in den Blick (z.B. Dzudzek und Lindner 2015; Robinson 2015; Kortelainen und Rytteri 2016).

Anstatt sich aber ausschlielich auf das Reisen von bestimmten Politikpaketen wie Best Practices und deren Wandel zu fokussieren, erachte ich es darber hinaus fr dringend notwendig zu verstehen, wie die Fixierung auf Best Practices in der politischen Praxis entstand, wie Best Practices als Regierungstechnik verwendet werden, warum sie verwendet werden und welche Implikationen diese Nutzung fr die Problemdefinition, Regierungsweisen und Entscheidungsfindung in der kommunalen Klimapolitik in Deutschland hat. Das heit, der Fokus liegt weder auf einem spezifischen Politikmodell und seinem Reisen durch verschiedene Orte noch auf seiner Transformation; denn der Transfer von Best Practices ist nicht nur eine Frage von Politikexperimenten, die von einem Kontext in einen anderen bertragen werden. Vielmehr geht es mir um die Analyse der Hervorbringung und Nutzung eines Regierungsinstruments, das die klassischen Fragen wie die nach den Wissensformen und der -produktion oder die nach der Politikevaluation und den Regulierungsweisen mehr oder weniger radikal neu definiert (Vettoreto 2009). Somit stehen der strategische Einsatz von Best Practices als Regierungstechnologie, deren politische Wirkmigkeits und ihre transformativen Effekte im Zentrum der Untersuchung, weshalb sich fr die Analyse der Rolle von Best Practices im Praxisregime „kommunaler Klimaschutz“ eine Regierungsperspektive anbietet. Dazu arbeite ich mit den Kategorien der Problematisierung (Kapitel #Problematisierung: Vom Phomen zum Problem), der Regierungs rationaliten (Kapitel #Politische Rationaliten) und der Regierungstechnologien (Kapitel #Rationaliten und Technologien). Im folgenden Kapitel – #Die Kunst, den Klimawandel zu regieren – schlage ich daher einen Gouvernementalitenzugang zur Erforschung von Best Practices als Regierungstechnologie im kommunalen Klimaschutz vor.

PROJEKTDESIGN

Bevor ich das Konzept der Gouvernementalität als eine Perspektive zur theoretischen Weiterentwicklung des Best Practice-Begriffs vertiefe, lege ich im zweiten Teil dieses Kapitels zunächst meine eigenen Forschungspraktiken, die sich an einer pragmatischen Grounded Theory-Methodik anlehnen, offen. Ausgehend von der besonderen Bedeutung, die Räumlichkeit und Zeitlichkeit sowie Körperlichkeit und Materialität bei der Nachahmung von Praktiken einnehmen, folge ich im Rahmen dieser Forschungsarbeit den „besten“ Praktiken durch Raum und Zeit (vgl. Anhang A). Dazu untersuche ich die vielfältigen Beziehungen zwischen den Nachahmungen, wie das zitierende Aufgreifen von Best Practices, Aneignungsprozesse von Best Practices sowie deren Verbindungen zu stabilisierenden Artefakten wie Broschüren oder Datenbanken. Diese Hinwendung zur Praxis als Herzstück der theoretisch-empirischen Analyse bedeutet gleichzeitig auch die Abwendung eines „scholastischen“ Theorieverständnisses (Alkemeyer und Buschmann 2016: 116). Mir geht es in dieser Arbeit explizit nicht um die Entwicklung neuer abstrakter oder formallogischer Theoriegebäude zur Erklärung sozialer Wirklichkeit, sondern ich konzentriere mich mithilfe einer Verbindung von praxeologischer Feldforschung und dokumentarischer Textanalyse auf jene Handlungen, Prozesse, Beziehungen und Kontexte, durch die die gewöhnliche, wirkliche und alltägliche Welt konstituiert wird (Jones und Murphy 2011). Damit möchte ich eine „Intellektualisierung“ des sozialen Lebens – die Tendenz von Sozialwissenschaftlern, Intentionen, Motivationen, Gründe oder Ursachen in Handlungen und Verhalten hineinzulesen, oder in anderen Worten: eine theoretische Überinterpretation – vermeiden (Everts et al. 2011). Hauptziel ist stattdessen, bestimmte praktische Phänomene und Zusammenhänge zunächst überhaupt sichtbar zu machen und ihre empirische Erforschung anzuregen (Reckwitz 2016).

Wie in der Einleitung bereits geschildert, ergab sich die Idee und Motivation für dieses Promotionsprojekt direkt aus meiner beruflichen Tätigkeit beim Climate-KIC zwischen Juli 2013 und November 2014. Das heißt auch, dass meine Forschungsarbeit ein Problem aus der Praxis behandelt. Das Ziel liegt dementsprechend stets darin, „[...] dafür offen zu bleiben, was tatsächlich passiert und nicht darin, Daten mittels vorgefasster Hypothesen und Vorlieben zu filtern. Es geht darum, zuzuhören, zu beobachten und so die zentrale Problemstellung der Teilnehmenden im Feld zu *entdecken* sowie deren Art und Weise der Problemklärung.“ (Glaser 2011: 148) Wie Alkemeyer und Buschmann (2016: 127) betonen, liegt ein soziales Geschehen allerdings nie einfach offen zu Tage, „sondern muss durch die Einrichtung einer Analyse-Optik methodisch beobachtbar gemacht werden“. In einem an Praktiken orientierten Forschungsprogramm ist deshalb die Genese von Erklärungsmustern niemals ohne empirische Arbeit möglich. Gleichzeitig erfordert die empirische Arbeit aber auch ein theoretisches Instrumentarium, mithilfe dessen erst bestimmt werden kann, was

überhaupt untersucht werden soll. Zudem bedarf es einer wissenschaftstheoretischen Reflexion, die es ermöglicht, die eigene Forschungspraxis kritisch zu beleuchten und zu hinterfragen, um die Erfahrungswirklichkeit sozialer Akteure adäquat einzufangen und interpretieren zu können (Hillebrandt 2014). Das Projektdesign zeichnet sich daher durch eine umfassende Triangulation verschiedener Methoden der qualitativen Sozialforschung aus; nämlich teilnehmende Beobachtungen, Experteninterviews und Dokumentenanalysen, die durch eine quantitative Inhaltsanalyse von Best Practice-Beschreibungen ergänzt werden. Mein Vorgehen ist dabei inspiriert von Verfahren der Grounded Theory, die als gegenstandsnahe, datenbasierte und methodisch offene Forschungsstrategie mit ihrer Prozessorientierung, dem Kodieren und den stetigen Vergleichen ein geeignetes Ensemble von Methodenelementen anbietet, um die Rolle von Best Practices praxisnah zu untersuchen und Erklärungsmuster aufzudecken.

Methodischer Zugang

Die Grounded Theory-Methodik (GTM) ist ein Verfahren sozialwissenschaftlicher Hermeneutik, welches in Zusammenarbeit der Soziologen Barney Glaser und Anselm Strauss in den 1960er Jahren (Glaser und Strauss 1967) entwickelt wurde. Die GTM ist eine Forschungslogik, die theoretische Konzepte und Modellierungen auf Basis empirischer Erfahrung entwickelt. Das Forschen mit der GTM zeichnet sich durch Prozessorientierung aus: Dies bedeutet, dass eine Verwebung von Datenerhebung und -analyse angestrebt wird. Gesammelte Daten sollten kontinuierlich durch eigene Reflexion und Rückkopplung an bereits existierende Literatur verglichen werden (Breuer 2010). Analyse und Theoriebildung beginnen bereits mit dem ersten erhobenen Datenmaterial und dienen als Startpunkt für eine fortlaufende Präzisierung der Forschungsfrage sowie der kontinuierlichen Theoriegenerierung (Mey und Mruck 2011: 23). Ziel ist die Aufdeckung und Genese spezifischer Erklärungsmuster für bestimmte soziale Erscheinungen oder Problemfelder, die aus den erhobenen empirischen Daten erarbeitet werden sollen.

Ich nehme der GTM gegenüber eine methodologisch flexible Haltung ein und sehe mich damit in der Nähe der pragmatisch inspirierten Variante der GTM von Strauss, der selbst postulierte, dass „Grounded Theory [...] weniger eine Methode oder ein Set von Methoden, sondern eine Methodologie und ein Stil [ist], analytisch über soziale Phänomene nachzudenken“ (Strauss 2011: 74). Dabei orientiere ich mich an den drei Kernelementen der GTM – dem Kodieren, dem theoretischen Sampling und den konstanten Vergleichen –, die Strauss (2011: 74f.) wie folgt beschreibt:

„Erstens die *Art des Kodierens*. Das Kodieren ist theoretisch, es dient also nicht bloß der Klassifikation oder Beschreibung der Phänomene. Es werden theoretische Konzepte gebildet, die einen Erklärungswert für die untersuchten Phänomene besitzen. Das Zweite ist das *theoretische*

Sampling. [...] Ich habe sehr früh begriffen, dass es darauf ankommt, schon nach dem ersten Interview mit der Auswertung zu beginnen, Memos zu schreiben und Hypothesen zu formulieren, die dann die Auswahl der nächsten Interviewpartner nahe legen. Und das Dritte sind die *Vergleiche*, die zwischen den Phänomenen und Kontexten gezogen werden und aus denen erst die theoretischen Konzepte erwachsen. Wenn diese Elemente zusammenkommen, hat man die Methodologie. [...] Wenn die genannten drei Essentials beachtet werden, ist es Grounded Theory, wenn nicht, ist es etwas anderes.“ (eigene Hervorhebungen)

Das Ziel einer an GTM orientierten Analyse ist die Entwicklung einer „Theorie“ durch das Verstehen und Beschreiben von sozialen Phänomenen – im vorliegenden Fall der Rolle von Best Practices im kommunalen Klimaschutz – mittels Kodieren, theoretischem Sampling und stetigen Vergleichen. Fallauswahl, Erhebungs- und Kodierphasen sowie sukzessive „Theoriekonstruktion“ durch das Schreiben von Memos⁷ verlaufen dabei nicht linear, sondern parallel bzw. zyklisch. Ausgehend von ersten empirischen Ergebnissen und Erfahrungen im Feld durch Kodieren und Memoschreiben werden neue Überlegungen zum Sampling angestellt, die wiederum zu neuen Daten führen, die nach mehreren Schleifen zur Modellbildung führen. Die zu entwickelnde „Theorie“ entsteht dadurch in erster Linie aus den erhobenen Daten, das heißt, sie soll in den Daten begründet sein, woraus sich auch der Begriff Grounded Theory ableitet.

Ich halte den Theoriebegriff in diesem Zusammenhang für potenziell irreführend und möchte daher näher darauf eingehen. Mit „The Discovery of Grounded Theory“ (1967) machten Glaser und Strauss eine Kampfansage an die damals in der nordamerikanischen Soziologie dominanten *grand theories* und das hypothesenbasierte, deduktive Modell. Im Gegensatz dazu ist die Theorie der GTM ein generalisierter und systematisierter Teil praxisrelevanten Wissensbestandes; sie soll Wissenslücken durch empirische Sozialforschung schließen. Es handelt sich somit um einen pragmatischen Theoriebegriff. Der Theoriebegriff kann daher unpassend wirken⁸, insbesondere, da er eine Verallgemeinerbarkeit und Prognosefähigkeit suggeriert, die im

-
- 7 Memos werden ab Forschungsbeginn geschrieben und können erste Kategorien und Ideen enthalten. Sie dienen der Dokumentation des internen Dialogs des Forschers, notieren den Analyseverlauf und helfen, den Forschungsprozess zu strukturieren. Memos repräsentieren so den Weg von den Daten zur Entdeckung des Erklärungsmusters, indem sie den theoretischen Reflexionsprozess fördern.
 - 8 Passender erscheint da Glasers (Mey und Mruck 2011: 57) Begriff der „latenten Muster“, die im Zuge der Forschung zu entwickeln seien und die statt einer Beschreibung auch eine Erklärung sozialer Phänomene leisten würden. Im Folgenden vermeide ich daher den Begriff der „Theorie“ und spreche stattdessen von Erklärungsmustern oder Erklärungsansätzen.

Widerspruch zu den eigentlichen Grundsätzen der GTM stehen. Dahingehend erweisen sich die Arbeiten von Charmaz (2000, 2005, 2006) als sinnvoll, da sie zwischen einer sogenannten „objektivistischen“ GTM, wie sie insbesondere von Glaser propagiert wird, und einer „konstruktivistischen“ GTM unterscheidet. Damit stellt sich Charmaz gegen die Vorstellung, es sei möglich, durch neutrale, unvoreingenommene Beobachtung eine „Wahrheit“ in einer äußereren Wirklichkeit zu entdecken. Sie betont stattdessen die Positionalität des forschenden Beobachters und stellt damit die Exaktheit von Beobachtungen und die „Wahrheit“ von Interviewaussagen in Frage. Stattdessen definiert Charmaz (2011) „Wahrheit“ als „ortsgebunden, relativ, historisch, situativ und kontextuell“.

Für problematisch erachte ich außerdem die umstrittene Rolle theoretischen Vorwissens und die Verwendung von Literatur in der GTM. Einerseits bedarf es laut Vertretern der GTM einer großen „theoretischen Sensibilität“, das heißt, „[der] Fähigkeit [...] zu konzeptualisieren und zu organisieren, abstrakte Bezüge herzustellen, zu visualisieren und multivariat zu denken“ (Glaser 2011: 148), um überhaupt in der Lage zu sein, relevante Phänomene in den Daten zu identifizieren. Andererseits wird die Idee gestärkt, der Forschende solle sich seinem Feld möglichst ohne theoretisches Vorwissen nähern, damit den Daten kein theoretisches Konzept „aufgezwungen“ werde und so die Analyse zu sehr beeinflusst würde. „Eine umfassende Sichtung verfügbarer Literatur vor der Emergenz einer Kernkategorie“ missachtet laut Glaser (2011: 149) „die grundlegende Prämisse der GTM, die lautet, dass Theorie aus den Daten emergieren und nicht aus bestehender Theorie abgeleitet werden soll“. Ich halte diese Perspektive für falsch und orientiere mich hier stattdessen an Strübing (2008), der dagegenhält, dass Konzepte und Kategorien zur Genese von Erklärungsmustern nicht einfach aus den Daten *emergieren*, sondern in einem aktiven und kreativen Prozess vom Forschenden durch die *abduktive*⁹ Neuschöpfung von Bedeutungen und Zusammenhängen erzeugt werden. Dazu müssen im Sinne einer theoretischen Sensibilität von Beginn an möglichst viele verschiedene theoretische Perspektiven miteinbezogen und befragt werden. Erklärungsansätze entstehen dann aus den Beziehungen zwischen den vom Forschenden erzeugten Konzepten immer in Bezug auf die bestehende(n) theoretische(n) Perspektive(n). Die Genese von Erklärungsmustern beruht damit nicht allein auf der Datenanalyse, sondern bezieht theoretisches Vorwissen explizit mit ein (Strübing 2008). Mit dem Offenheitsprinzip der GTM kann daher keine „absolute Offenheit“ im Sinne einer *Tabula rasa*-Voraussetzung gemeint sein, da eine präkonzeptfreie Erkenntnis prinzipiell nicht möglich ist. Es kann somit lediglich auf eine „relative“ und „reflektierte Offenheit“ verweisen, wobei wir uns als Handelnde, Erkennende und Forschende darum bemühen, unsere

9 „[...] *abduction* refers to an inferential creative process of producing new hypotheses and theories based on surprising research evidence“ (Timmermans und Tavory 2012: 170).

Präkonzepte möglichst bewusst, reflexiv, (selbst-)kritisch und flexibel zu handhaben und sie in unsere Forschungspraxis miteinzubeziehen (Breuer 2010: 29).

Empirischer Zugang

Analog zu den Prinzipien der GTM verstehe ich Forschung nicht als linearen, sondern zyklischen Erkenntnisprozess, in dem Datenerhebung und Dateninterpretation parallel erfolgen. Schon die Wahl der Gesprächspartner, der Beobachtungssettings und der zu analysierenden Dokumente stellt eine erste Stufe der Interpretation durch den Forscher dar, denn dadurch wird bereits bestimmt, wer bzw. was als relevant für die Untersuchung des interessierenden Phänomens angesehen werden soll. Eine weitere Interpretationsstufe erfolgt in der Datenerhebung mit Gestaltung des Leitfadens für die zu führenden Interviews, der Auswahl der Variablen oder durch die Entscheidung, was in den Feldnotizen festgehalten wird. Im Fall der Datenerhebung durch Interviews kommt zusätzlich die Interpretation meiner Fragen durch die Befragten hinzu. Dies wird z.B. insbesondere dann deutlich, wenn Befragte im Nachhinein davon berichten, dass sie bei einigen Fragen „überlegen“ mussten, bevor sie antworteten; oder wenn Interviewte im Vorfeld um den Leitfaden bitten, um „sich vorzubereiten“. Die letzten beiden Interpretationsstufen erfolgen wieder durch den Forscher, und zwar durch die Auswertung der Daten und die folgende (schriftliche) Darstellung der Erkenntnisse. Schon mit dem Sampling der Daten erfolgen also erste Interpretationen durch den Forscher, weshalb man in der GTM auch – im Gegensatz zum statistischen Sampling – von *theoretischem* Sampling spricht, da weder Grundgesamtheit noch Merkmalsverteilung bekannt sind und insofern auch vorab keine Stichprobe definiert werden kann. Einzubeziehende Fälle müssen stattdessen entlang des sich entwickelnden Wissens während des Forschungsprozesses definiert werden, die Auswahl wird also durch die Ergebnisse der kontinuierlichen Datenauswertung getroffen (Mey und Mruck 2011).

Analog zu Glasers provokanter These „all is data“ (Glaser 1998: 8) habe ich jegliches Material, das in meinen Augen relevant war für die Generierung von Erklärungsansätzen, zur Auswertung herangezogen. Die Auswahl der zu berücksichtigenden Datenquellen erfolgte mit dem Ziel, Personen (für Interviews), Orte und Situationen (zur Beobachtung) und schriftliche Dokumente (zur Analyse) zu finden, welche die größte Chance boten, relevante Daten über das zu untersuchende Phänomen – Best Practices im kommunalen Klimaschutz – zu generieren. Das Sampling wurde so lange durchgeführt, bis keine neuen, bedeutsamen Daten im Hinblick auf die Gestaltung mehr auftauchten und die sogenannte „theoretische Sättigung“ eintrat (Breuer 2010).

Abbildung 8: Systematik der relevanten Zielgruppen für die Datenerhebung.

Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
<ul style="list-style-type: none"> • Politikberatung • Think Tanks • Forschungsinstitute • bundespolitische Institutionen 	<ul style="list-style-type: none"> • „Exzellenz“-Kommunen • „lernende“ Kommunen • Masterplanmanager • Klimaschutzmanager 	<ul style="list-style-type: none"> • Transnationale Städtenetzwerke • kommunale Klimainitiativen

Quelle: Eigene Darstellung.

Mögliche Gesprächspartner, Beobachtungssettings und relevante Dokumente wurden wesentlich durch Beobachtungen und Gespräche auf Workshops und Tagungen, durch die Arbeit als Climate-KIC-Projektmanagerin in Form von persönlichen Kontakten sowie während zweier Forschungspraktika in Berlin identifiziert (siehe Abschnitt #Teilnehmende Beobachtung). Im Zuge der parallelen Datenerhebung und Dateninterpretation wurde nach und nach eine Systematik der relevanten Zielgruppen zur Erforschung der Rolle von Best Practice-Beispielen im kommunalen Klimaschutz erkennbar (Abbildung 8). In Bezug auf die Erwartungen an, die Entstehung von sowie die Inhalte von Best Practice-Rezepten sind insbesondere solche Akteure zentral, die an der Ausgestaltung und Implementierung von politischen Programmen (vgl. Kapitel #Politische Programme) beteiligt sind. Dazu zählen neben EU-Institutionen, Bundes- und Landesministerien auch Akteure wie Forschungsinstitute, Think Tanks und Politikberatungsunternehmen, die oft im Auftrag der politischen Einrichtungen agieren (Cluster 1). Ausgehend von den Hauptakteuren der beiden Förderprogramme, die als Fallbeispiele dienen, wurden weitere Gesprächspartner im Forschungsprozess durch „Weitervermittlung“ in einer Art Schneeballsystem identifiziert. Will man mehr über die Anwendung und Funktionen von Best Practice-Beispielen im kommunalen Klimaschutz erfahren, liegt es nahe, direkt mit deren Nutzern in Kontakt zu treten. Die zweite wichtige Zielgruppe meiner Untersuchungen waren daher Klimaschutzmanager als Hauptnutzer von Best Practices. Dabei habe ich sowohl sogenannte „Exzellenz“-Kommunen oder „Pioniere“ befragt, die als Quellen von Best Practice-Beispielen fungieren, als auch „lernende“ Kommunen, die noch am Anfang ihrer Klimaschutzaktivitäten stehen und daher besonders von der Nutzung von Best Practice-Rezepten profitieren sollen (Cluster 2). Als Sonderfall haben sich transnationale Städtenetzwerke und andere kommunale Klimaschutzinitiativen herausgestellt, die sich als wichtige Akteure in der Klimagovernance etabliert haben und sehr aktiv in der Aufbereitung und Verbreitung von Best Practice-Beispielen sind (Cluster 3). Hier wurden von mir sechs der prominentesten Netzwerke ausgewählt

und befragt, die sowohl in der Produktion als auch bei der Verteilung guter Praxisbeispiele involviert sind. Insgesamt wurden 37 qualitative Interviews geführt (Anhang B), 22 Settings teilnehmend beobachtet (Anhang A), 368 Best Practice-Beschreibungen quantitativ ausgewertet (Anhang C) und 140 weiterführende Dokumente wie Klimaschutzpläne, Sitzungsprotokolle, Kurzberichte, Politikdokumente, Praxisbroschüren u.ä. mit Bezug zu den Fallbeispielen analysiert (Anhang D), um sowohl Rationalitäten als auch Praktiken eines Regierens durch Best Practices im Vollzug zu untersuchen.

Bevor ich im Anschluss näher auf die von mir gewählten Fallbeispiele eingehe, ist zunächst noch das von mir verwendete Zitationssystem in Bezug auf die empirischen Daten zu erläutern: Interviewmaterial ist mit dem Großbuchstaben „I“ gekennzeichnet, gefolgt von den Buchstaben „B“ für „Berater“, „K“ für „Kommune“, „N“ für „Netzwerk“ und „P“ für „Politik“. Daraufhin folgen die Nummer des Interviews in der jeweiligen Kategorie sowie das Jahr und der betreffende Paragraf des Interviews. „IK-5, 2015: 5“ steht dann bspw. für das fünfte Interview mit einer Kommune, durchgeführt im Jahr 2015 und konkret wird sich auf den fünften Paragraf des Transkripts bezogen. Erkenntnisse aus teilnehmender Beobachtung wurden im Rahmen von Feldnotizen verschriftlicht und festgehalten. Beobachtungsmaterial ist mit dem Großbuchstaben „F“ für „Feldnotiz“ gekennzeichnet, gefolgt von dem Datum und dem Ort der Aufzeichnung. „F-141202-Brüssel“ steht so z.B. für eine Beobachtung, die am 2. Dezember 2014 in Brüssel gemacht und verschriftlicht wurde.

Fallbeispiele

Die Wahl der Fallbeispiele erfolgte aus pragmatischen Gründen aufgrund meiner vorhergehenden Arbeit als Climate-KIC-Bildungsmanagerin, wodurch bereits Beobachtungen durchgeführt und Beziehungen zu zentralen Akteuren der gewählten Beispiele aufgebaut werden konnten. Das heißt, ich habe nicht ausgehend von Beobachtungen zum „Prinzip der Nachahmung“ passende Fallbeispiele recherchiert, sondern vielmehr wurde im Zuge meiner beruflichen Aufgaben das „Prinzip der Nachahmung“ in verschiedenen Projekten und Veranstaltungen sichtbar. Die folgenden beiden Fallbeispiele erschienen mir für die Bearbeitung der Forschungsfrage als besonders geeignet.

Fall 1: Masterplan 100% Klimaschutz

Bei dem Programm „Masterplan 100% Klimaschutz“ handelt es sich um eine Initiative des deutschen Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB). Seit 2012 unterstützt das BMUB im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative (NKI) 19 ausgewählte Kommunen und Landkreise (vgl. auch Ab-

bildung 9). Bei diesen für die vierjährige Förderung ausgewählten Kommunen handelt es sich um Städte und Gemeinden unterschiedlicher Größe und Struktur (Tabelle 2). Die jeweils geförderten Vorhaben sollen modellhaft für unterschiedliche Siedlungsstrukturen aufzeigen, wie der Wandel zur Klimaneutralität aussehen kann.

Tabelle 2: Teilnehmende Kommunen des Förderprogramms „Masterplan 100% Klimaschutz“ (2012-2016/18).

Kommune	Einwohner	Bundesland
Stadt Bensheim	~ 43.000	Hessen
Biosphärenzweckverband Bliesgau (Leitung Stadt St. Ingbert)	~ 95.000 (36.000)	Saarland
Gemeinde Burbach	~ 14.000	NRW
Verbandsgemeinde Enkenbach-Alsenborn	~ 7.000	Rheinland-Pfalz
Stadt Flensburg	~ 86.000	Schleswig-Holstein
Stadt Frankfurt am Main	~ 730.000	Hessen
Stadt Göttingen	~ 117.000	Niedersachsen
Stadt und Region Hannover	~ 514.000 (Stadt); ~ 1,13 Mio. (Region)	Niedersachsen
Stadt Heidelberg	~ 150.000	Baden-Württemberg
Stadt Herten	~ 62.000	NRW
Stadt Kempten (Allgäu)	~ 62.000	Bayern
Landkreis Marburg-Biedenkopf	~ 253.000	Hessen
Gemeinde Nalbach	~ 9000	Saarland
Stadt Neumarkt i. d. Oberpfalz	~ 39.000	Bayern
Landkreis Osnabrück	~ 357.000	Niedersachsen
Stadt Osnabrück	~ 162.000	Niedersachsen
Stadt Rheine	~ 76.000	NRW
Stadt Rostock	~ 206.000	Mecklenburg-Vorpommern
Kreis Steinfurt	~ 443.000	NRW

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach www.ptj.de/klimaschutzinitiative-kommunen/masterplan.

Auf diesen ersten Fall wurde ich durch meine Arbeit als Projektleiterin der Climate-KIC Doktoranden Summer School in Frankfurt aufmerksam, die 2013 und 2014 jeweils den Masterplanprozess in der Stadt Frankfurt zum Thema hatte. Dort ergaben sich wertvolle Einsichten in die Arbeit der Stadt Frankfurt und erste Kontakte zur wissenschaftlichen Begleitforschung des ecologic Institut. Durch seinen expliziten Fokus auf Erfahrungsaustausch und das Testen guter Praktiken sowie sein Ziel der interkommunalen Übertragbarkeit stellte sich das Masterplan-Programm als ideales Fallbeispiel für das Promotionsprojekt heraus.

Masterplan-Kommunen (MPKs) verpflichten sich, ihre Treibhausgasemissionen bis 2050 um 95 Prozent gegenüber 1990 zu senken und ihren Verbrauch an Endenergie im selben Zeitraum zu halbieren. Das BMUB wünscht explizit, dass MPKs auf weitere Kommunen ausstrahlen, die von den MPKs lernen und sich an ihnen orientieren sollen. Es handelt sich somit um eine Exzellenzinitiative: Mit dem Förderprogramm „Masterplan 100% Klimaschutz“ sollen Strategien zur Verwirklichung der Emissionsfreiheit in der Praxis unterschiedlicher Kommunen getestet werden. Diese praktischen Erfahrungen der Pionierkommunen sollen anderen Städten und Gemeinden deutschlandweit helfen, zukünftig einen ähnlichen Weg zu gehen, um die deutschen Klimaziele zu erreichen und die Energiewende zu ermöglichen (BMU 2012).

Das BMUB stellt für das Programm insgesamt rund 9,5 Millionen EUR bereit. Die 19 MPKs erhalten über einen Zeitraum von vier Jahren (2012-2016) eine Zuwendung von 80 Prozent zur Erarbeitung einer kommunalen Strategie für die Senkung der CO₂-Emissionen um 95 Prozent bis zum Jahr 2050.¹⁰ In gleichem Maße gefördert wird die Einstellung eines Klimaschutzmanagers, der diesen Prozess begleitet und die Umsetzung des „Masterplans 100% Klimaschutz“ koordiniert. Ferner besteht die Möglichkeit der Realisierung einer beispielhaften investiven Klimaschutzmaßnahme mit Modellcharakter, die mit 50 Prozent durch das BMUB bezuschusst wird (max. Zuwendung: 200.000 EUR). Zusätzlich stehen für Öffentlichkeitsarbeit und den Anstoß eines zivilgesellschaftlichen Prozesses im Rahmen der Masterplanumsetzung jeweils 20.000 EUR zur Verfügung (BMU 2012).

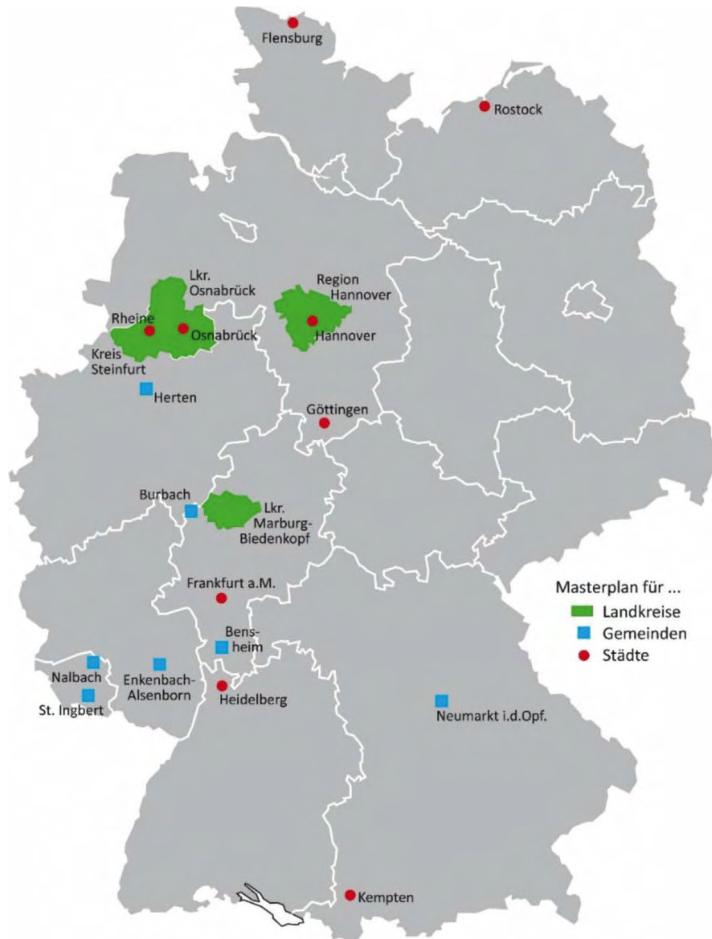
Seit dem Sommer 2016 fördert das BMUB eine zweite Runde an MPKs¹¹ bis 2020. Jede neue MPK bildet zusammen mit einer alten MPK ein „Tandem“. Ziel ist

10 2015 wurde eine zweijährige Anschlussförderung bis 2018 bewilligt.

11 Amt Eggebeck (Flensburger Umland), Schleswig-Holstein; Stadt Kiel, Schleswig-Holstein; Stadt Greifswald, Mecklenburg-Vorpommern; LK Hameln-Pyrmont, Niedersachsen; Gemeinde Flecken Steyerberg, Niedersachsen; Stadt Emden, Niedersachsen; LK Lüchow-Dannenberg, Niedersachsen; Zweckverband Großraum Braunschweig, Niedersachsen; Stadt Potsdam, Brandenburg; Stadt Magdeburg, Sachsen-Anhalt; Kreis Lippe, NRW; Stadt Rietberg, NRW; Stadt Beckum, NRW; Stadt Münster, NRW; LK Gießen, Hessen; Verbandsgemeinde Sprendlingen-Gensingen, Rheinland-Pfalz; Stadt Mainz, Rheinland-Pfalz;

es, dass die alten MPKs insbesondere ihre Erfahrungen bei der Erstellung und Umsetzung des Masterplans an die neuen Kommunen weitergeben und Maßnahmen übertragen werden, um die Zielerreichung zu beschleunigen. Die programmatischen Rationalitäten und Logiken dieses Fallbeispiels werden intensiv im Kapitel #New Public Climate Management behandelt.

Abbildung 9: Masterplankommunen 100% Klimaschutz (Förderzeitraum 2012-2018).



Quelle: Kartographie Elke Alban.

LK Cochem-Zell, Rheinland-Pfalz; Stadt Kaiserslautern, Rheinland-Pfalz; Stadt Stuttgart, Baden-Württemberg; LK Oberallgäu, Bayern.

Fall 2: Climate-KIC Innovationsprojekt „Transition Cities“

Das Innovationsprojekt „Transition Cities“, gefördert durch die EU-Initiative Climate-KIC, zielt darauf ab, die Resultate der diversen europäischen Klimaprojekte besser mit der übergeordneten EU-Klimapolitik zu verzahnen. Dazu arbeiten acht Kommunen aus sechs europäischen Regionen zusammen (siehe Tabelle 3).¹² Das Projekt hat eine Laufzeit von drei Jahren (2014-2016) und verfügt über ein Fördervolumen von etwa 5 Millionen EUR. Auch auf diesen Fall wurde ich durch meine berufliche Tätigkeit aufmerksam, da ich selbst über den gesamten Förderzeitraum Teil des Projektteams und dabei zuständig für Bildungsprogramme und die Kommunikation der Ergebnisse war.

Die Kernbereiche von Transition Cities liegen in Aktivitäten zu Energie, Gebäuden und Mobilität. Diese Themenfelder waren im Vorläuferprojekt „Pioneer Cities“ (2012-2013) als Schlüsselbereiche identifiziert worden, in denen gezieltes Lernen einen grundlegenden Wandel beschleunigen kann, um signifikante Emissionsreduktionen in Städten zu realisieren. Das Transition Cities-Projekt initiiert Pilotprogramme und Experimente in diesen Feldern, unterstützt Start-ups, holt zusätzliche Gelder durch andere EU-Fonds ein (z.B. Horizont 2020) und unterstützt seine Mitglieder dabei, neue institutionelle und unternehmerische Modelle zu testen, um Emissionsreduktionen zu maximieren sowie dafür zu sorgen, dass die gewonnenen Erkenntnisse in relevanten europäischen Netzwerken gestreut und verbreitet werden.

Tabelle 3: Partnerstädte im Climate-KIC Transition Cities-Projekt (2014-2016).

Kommune	Einwohner	Region	Land
Birmingham	~ 1,1 Mio.	West Midlands	Großbritannien
Bologna	~ 386.000	Emilia-Romagna	Italien
Breslau	~ 631.000	Niederschlesien	Polen
Budapest	~ 1,7 Mio.	Zentralungarn	Ungarn
Castellón	~ 174.000	Valencia	Spanien
Frankfurt am Main	~ 730.000	Hessen	Deutschland
Modena	~ 185.000	Emilia-Romagna	Italien
Valencia	~ 786.000	Valencia	Spanien
[Helsinki]	~ 630.000	Helsinki-Uusimaa	Finnland]

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach <http://www.climate-kic.org/projects/transition-cities/>.

Hauptgrund für diese zweite Fallauswahl ist, dass ein Kernziel dieses Projektes die Replizierung erfolgreicher Pilotprojekte zwischen den teilnehmenden Kommunen darstellt und diese Replizierung auch als Kennzahl zur Messung des Projekterfolgs

12 Seit 2015 ist zudem die Stadt Helsinki, Finnland, in das Projekt eingebunden.

dienen sollte. Im Laufe des Projekts stellte sich jedoch heraus, dass der Maßnahmenübertrag eine sehr große Herausforderung darstellte und daher nur in einem Fall tatsächlich stattfand. Die Mitarbeit in diesem Projekt und meine Beobachtungen dort waren unter anderem zentraler Auslöser und Motivation zur Durchführung dieses Promotionsprojektes (siehe auch Kapitel #Das Prinzip der Nachahmung).

Erhebungsverfahren

Für meine Forschung waren drei unterschiedliche Erhebungsverfahren zentral: (1) die *teilnehmende Beobachtung*, die zum einen zur Entwicklung der Fragestellung führte und zum anderen im Interesse an Steuerungsroutinen, interkommunaler Netzzung, informellem Erfahrungsaustausch sowie einem Erleben der „Szene“ des kommunalen Klimaschutzes in Form von Konversationen, Verhalten, Arbeitsweisen und Sprachgebrauch begründet war; (2) *qualitative, leitfadengestützte Experteninterviews*, die es ermöglichen, tiefere Einblicke über die Sichtweisen, das Verständnis, die Erfahrungen und Interpretationen der Praktiker zur Rolle von guten Praxisbeispielen im kommunalen Klimaschutz, die sich nicht direkt beobachten lassen, zu erlangen; und (3) eine *Dokumentenanalyse*, die darauf abzielt, Best Practice-Beschreibungen und Politikprogramme in den Blick zu nehmen, die das Praxisregime „kommunaler Klimaschutz“ formen und beeinflussen – also maßgeblich zu dessen Konstruktion beitragen. Da jede Methode unterschiedliche Aspekte empirischer „Realität“ aufdeckt, ist eine solche methodische Triangulation mehrerer Erhebungsverfahren sinnvoll und führt gleichzeitig auch zu einer größeren Varianz in den erhobenen Daten (Patton 2002: 247).

Teilnehmende Beobachtung

To understand a world you must become part of that world while at the same time remaining separate, a part of and apart from.
(Patton 2002: 259)

Wie bereits in der Einleitung beschrieben, begann mein Forschungsprozess zunächst als neue Mitarbeiterin der Climate-KIC-Initiative der EU. Durch Teilnahme, Zuhören, Beobachtungen und Gespräche in verschiedenen Projekten und Events formten sich Fragen und Probleme, die ich nun als Forscherin untersuche und in dieser Arbeit festhalte. Doch auch als aktive Forscherin war die teilnehmende Beobachtung ein wichtiges Erhebungsinstrument. Dies hängt damit zusammen, dass aussagekräftiges Wissen meiner Ansicht nach kaum ohne Beobachtung erzeugt werden kann, da nicht

jede Form von Wissen allein durch Interviews artikulierbar und konstruierbar ist (Mason 2002). Während Interviewverfahren Verhaltensweisen und Einstellungen lediglich aus den Angaben der Befragten erschließen, vermag die teilnehmende Beobachtung soziales Handeln *in vivo* zu erfassen und zu dokumentieren. Das ermöglicht eine synchrone Begleitung von Sinnbildungsprozessen, die nicht erst aus Erzählungen, Interpretationen, Kommentaren etc. erschlossen werden müssen, in denen Teilnehmer über ihre Praxis berichten (Mattissek et al. 2013). Daher halte ich eine Interaktion mit Menschen im beobachteten Feld und die Teilnahme an den zu untersuchenden Prozessen sowie deren Beschreibung für äußerst relevant.

Aus diesem Grund absolvierte ich im Rahmen meiner Dissertation zwei Forschungsaufenthalte in Berlin. Vom 9. März bis zum 10. April 2015 kam ich zunächst als „Gastwissenschaftlerin“ zum ecologic Institut. Ecologic ist ein gemeinnütziges, privates Forschungsinstitut, welches hauptsächlich nationale und internationale Politikinstitutionen berät. Der Grund meines Forschungsaufenthalts dort war die Tatsache, dass ecologic zu diesem Zeitpunkt zuständig war für die „wissenschaftliche Begleitforschung“¹³ des BMUB-Förderprogramms „Masterplan 100% Klimaschutz“. Da der Erfahrungsaustausch und die Erarbeitung von übertragbaren Modellen zentrale Anliegen dieses Förderprogramms sind, eignete es sich gut als zu bearbeitendes Fallbeispiel.

Ohne diese intensive teilnehmende Beobachtung als Gastwissenschaftlerin bei ecologic wäre es mir kaum möglich gewesen, das Masterplan-Programm so umfassend zu verstehen und zu erfassen. Ich durfte persönliche Evaluationsgespräche in zwei Kommunen (Bensheim und Rheine) begleiten; nahm an einem regionalen Klimagipfel in Rheine teil, der von vier Masterplankommunen organisiert wurde und auf dem der geladene Staatssekretär eine zweijährige Anschlussförderung des Programms verkündete; ich war bei einem Arbeitstreffen der Masterplan-Landkreise mit dem BMUB dabei; erhielt Zugang zu den Protokollen und Kurzberichten zum Stand des Projekts; schrieb selbst einen Evaluationsbericht zum Masterplan der Stadt Osnabrück; bereitete das für Mai 2015 angesetzte Vernetzungstreffen aller Masterplankommunen vor (an dem ich dann auch selbst teilnehmen konnte) und schließlich durfte ich bei den Abstimmungen zwischen BMUB, PtJ¹⁴, IFEU und ecologic für die

13 Seit 2016 leitet das IFEU in Heidelberg die wissenschaftliche Begleitforschung. Das Institut agiert dabei als Mittler zwischen BMUB und geförderten Kommunen, übernimmt die Organisation der Vernetzungstreffen und evaluiert in Vor-Ort-Besuchen die erzielten Fortschritte. Die Kommunen wiederum tragen Anliegen und für sie wichtige Themen an das Institut heran, die dann ans BMUB weitergegeben werden.

14 Der Projektträger Jülich (PtJ) wickelt im Auftrag des BMUB alle Förderlinien der Nationalen Klimainitiative (NKI) ab und entscheidet mit über Bewilligung und Ausschüttung der Fördermittel.

Überarbeitung des Merkblatts (die neue Richtlinie war bereits beschlossen) für die neue Förderrunde der Masterplankommunen (2016-2020) dabei sein und war auch an den verschiedenen Korrekturschleifen beteiligt. Dadurch konnte ich in die Sprache des Programms eintauchen (von „Masterplanumsetzungsmanagern“ über „Reallabore“ und „Regio-Twinning“); konnte bestimmte Bedeutungsnuancen erfassen lernen (wie genau wird etwas formuliert, damit man einerseits möglichst konkrete Vorgaben hat, andererseits aber noch genügend Spielraum für individuelle Lösungen lässt); Hintergründe entdecken (z.B. dass der politische Konsens für den Beschluss in den Kommunen ein Förderkriterium war, genauso wie das Thema regionale Wertschöpfung ein Schlagwort aus der Förderrichtlinie und damit praktisch zur Behandlung vorgegeben war) und nicht zuletzt die informelle Natur und eingeschworene Gemeinschaft der Masterplancommunity erfahren. Über das Forschungspraktikum hinaus war es mir im Nachgang außerdem möglich, weitere Events und Vernetzungstreffen des Masterplanprogramms als „wissenschaftliche Beobachterin“ zu begleiten.

Von Anfang September bis Ende November 2015 verbrachte ich drei weitere Monate in Berlin als reguläre Praktikantin in der Abteilung „Urbane Transformation“ bei adelphi, einem Think Tank und Beratungseinrichtung für Klima, Umwelt und Entwicklung. Auftraggeber sind – ähnlich wie bei ecologic – internationale Institutionen, nationale und internationale Regierungen, Parlamente, Ministerien und angeschlossene Durchführungsorganisationen, Unternehmen, Verbände, wissenschaftliche Einrichtungen, Stiftungen, Nichtregierungsorganisationen sowie Umwelt- und Naturschutzverbände. Adelphi ist besonders aktiv bei der Frage, wie nationale Förderprogramme so optimiert werden können, dass Kommunen in ihren Klimaschutzbemühungen unterstützt werden. Zudem gibt es einen starken Fokus auf Dialogprozesse, Erfahrungsaustausch, Partizipation und Stakeholdermanagement. Speziell der Fokus auf interkommunales Lernen und Dialogprozesse ist für meine Forschung relevant, um Einblicke in Politikprogramme außerhalb des „Masterplan 100% Klimaschutz“-Programms zu erhalten. Die teilnehmende Beobachtung bei adelphi verschaffte mir daher Kontextwissen insbesondere zur Fragestellung, wie sich kommunaler Klimaschutz überhaupt als Politikfeld etabliert hat und wie die verschiedenen Level der Governance interagieren (vgl. dazu Kapitel #Kommunen im Klimawandel). Durch den relativ langen Aufenthalt von drei Monaten war es mir außerdem möglich, Verhalten und Dinge zu sehen, die den Gesprächspartnern selbst zu sehr Routine geworden sind, als dass sie noch darüber berichten würden; ich erfuhr dort von Sachverhalten, die in einem formalen Interview kaum zur Sprache gekommen wären.

Beobachtungen und Eindrücke sowie Inhalte informeller Unterhaltungen wurden in Form von Notizen in drei Feldtagebüchern niedergeschrieben. Dabei versuchte ich, den direkten Wortlaut von für mich interessanten Aussagen festzuhalten. Nur selten dokumentierte ich auch eigene Gefühle oder Wahrnehmungen bezüglich der Umge-

bung; stattdessen machte ich manchmal Fotos auf den Veranstaltungen. Meine Aufzeichnungsaktivitäten während der Beobachtungen stießen bei den Feldmitgliedern nicht auf negative Reaktionen, da das Mitschreiben während Meetings und Konferenzen sowie auch das gelegentliche Fotografieren kein ungewöhnliches Verhalten darstellen. Weitere teilnehmende Beobachtungen über die Praktika hinaus wurden in einer Reihe weiterer Veranstaltungen, Konferenzen und Workshops durchgeführt, die an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden sollen. Im Anhang A befindet sich eine Liste aller Beobachtungssettings.

Qualitative Interviews

Interviewing is rather like a marriage: everybody knows what it is, an awful lot of people do it, and yet behind each closed door there is a world of secrets.

(Oakley 1981: 41 in Patton 2002: 340)

Der Zweck von Interviews ist es, mehr über bestimmte Sachverhalte und Zusammenhänge zu erfahren, die man nicht direkt beobachten kann. Persönliche Erfahrungen, Meinungen und bestimmte Handlungsweisen lassen sich nur durch Gespräche erfassen. Dahinter steht die Annahme, dass die Perspektive Anderer aussagekräftig und darstellbar ist (Mason 2002). Welche Funktionen Best Practices bspw. im alltäglichen Regierungshandeln von Kommunen haben, welches „transformative“ Potenzial ihnen zugesprochen wird und was Klimaschutzmanager unter einem guten Praxisbeispiel verstehen, lässt sich nur im Gespräch herausfinden. Als Erhebungsmethode dienten mir dabei sogenannte leitfadengestützte Experteninterviews. Als Experten verstehe ich hier Menschen, die ein besonderes Wissen über soziale Sachverhalte besitzen. In diesem Fall also Klimaschutzmanager, Berater und Vertreter von Städtenetzwerken, die regelmäßig mit guten Praxisbeispielen arbeiten, diese nutzen oder gar erstellen. Mein Interesse gilt also dem Wissen über die sozialen Kontexte bzw. die Funktionskontexte, in denen die befragten Personen agieren. Experteninterviews sind dabei eine Methode, dieses Wissen zu erschließen (Gläser und Laudel 2006: 10). Experten sind hier also nicht im klassischen Sinn als Personen wie bspw. Wissenschaftler, Politiker oder Gutachter zu verstehen, die über ein „besonderes“ Wissen verfügen, welches sie auf Anfrage weitergeben oder zur Lösung bestimmter Probleme einsetzen.

(Experten-)Interviews sind wahrscheinlich die am meisten genutzte Methode qualitativer empirischer Sozialforschung (Mason 2002) und zeichnen sich durch ihren relativ informellen Stil aus, der eher einem Gespräch oder einer Diskussion zu einem bestimmten Thema ähnelt. Ziel ist es, themenspezifisches Wissen dialogisch

zu rekonstruieren. Der Einsatz eines Interviewleitfadens sichert dabei die strukturierte Ansprache und Vergleichbarkeit bestimmter Themenkomplexe. Damit der Leitfaden seiner Aufgabe als Checkliste für die Interviewführung, die Erzählgenerierung und die Interviewstrukturierung gerecht werden kann, muss er sich an der Problemstellung der Untersuchung orientieren. Entscheidend für das Gelingen des Interviews ist eine flexible, unbürokratische Handhabung des Leitfadens als „thematisches Tableau“ statt im Sinne eines standardisierten Ablaufschemas. Je nach Verlauf der Konversation können Fragen ausgelassen, zusätzliche Fragen gestellt und die Reihenfolge der Leitfragen individuell an die Gesprächssituation angepasst werden, um eine Offenheit gegenüber unerwarteten Themen und eine möglichst natürliche Gesprächssituation sicherzustellen (Bogner et al. 2009: 54).

Tabelle 4: Schwerpunkte und Themenkomplexe der Leitfäden nach Zielgruppen.

Politik & Berater (Cluster 1)	Kommunen (Cluster 2)	Netzwerke (Cluster 3)
Entstehung des Politikfeldes „kommunaler Klimaschutz“	Entstehung und Rolle des Politikfeldes „kommunaler Klimaschutz“ vor Ort	Entstehung des Politikfeldes „kommunaler Klimaschutz“
Verbreitung von Best Practices	Arbeitsweisen	Erarbeitung von Best Practices
Evaluation von Best Practices	Funktionen von Best Practices	Verbreitung von Best Practices
Funktionen von Best Practices	Verständnis von Best Practices	Evaluation von Best Practices
Potenzial von Best Practices	Hindernisse	Funktionen von Best Practices

Quelle: Eigene Kategorisierung.

Aufgrund des langen Erhebungszeitraums von über zwei Jahren und der Parallelität von sowie dem ständigen Wechsel zwischen Datenerhebung und -analyse sind die Leitfäden der geführten Interviews nicht umfassend miteinander vergleichbar. Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Fragestellung und Verschiebungen in der thematischen Schwerpunktsetzung spiegeln sich auch in den Leitfäden wider. Zudem wurden Gespräche mit Experten aus drei unterschiedlichen Bereichen geführt – Kommunen, Städtenetzwerken und Politikberatern –, die jeweils auf die Rekonstruktion verschiedenen Wissens abzielten. So ähneln sich die Leitfäden zwar, insbesondere, wenn sie zeitlich nah beieinander liegen, die behandelten Themen und Schwerpunkte unterscheiden sich jedoch je nach Fokusgruppe (vgl. Tabelle 4).

Insgesamt wurden 37 Interviews mit 39 Personen geführt, wenn möglich persönlich bei den Interviewten vor Ort, andernfalls per Telefon oder Skype. Die Interviews dauerten zwischen 20 und 110 Minuten. Jedes Interview wurde mit Genehmigung des Interviewten mittels eines digitalen Aufnahmegeräts aufgezeichnet. Nach jedem Interview wurde ein Transkript angefertigt. Nur wenige Gesprächspartner wollten genauer wissen, in welcher Form das Interviewmaterial weiterverwendet wird, oder wollten das Interviewtranskript gar lesen und verwendete Zitate freigeben. Dies war eher bei älteren Experten, die bspw. eine Leitungsposition innehatten, der Fall. Da es bei den geführten Interviews in erster Linie um thematische Informationsgewinnung ging, waren aufwendige Notationssysteme überflüssig. Sprache und Satzkonstruktionen wurden daher teilweise geglättet. Im Anhang B findet sich eine Liste aller geführten Interviews.

Dokumentenanalyse

Um ein kompetenter Beobachter und Interviewer sein zu können, muss man umfassend mit dem Untersuchungsobjekt an sich und seinen Kontexten vertraut sein. Wenn ich also Experten zu Best Practices im kommunalen Klimaschutz, zu der Nutzung oder Entwicklung solcher Beispiele befrage oder auf Veranstaltungen und Vernetzungstreffen beobachte, wie diese Beispiele vorgestellt und diskutiert werden, ist es ratsam, (a) zu wissen, was die gängigen Darstellungsformen und Distributionskanäle von Best Practices sind, (b) verbreitete Inhalte zu kennen und (c) darüber informiert zu sein, wie der Ansatz der Verbreitung und Replizierung von erfolgreichen Praxisbeispielen durch verschiedene praktisch-politische Publikationen, Strategiepapiere und Richtlinien artikuliert wird. Um dieses Wissen aufzubauen, führte ich daher ergänzend zu den teilnehmenden Beobachtungen und Experteninterviews eine Dokumentenanalyse durch. Dokumente wie die von mir analysierten Best Practice-Broschüren, Klimaschutzkonzepte bzw. Masterpläne, Handbücher, Praxisleitfäden, Wettbewerbsdokumentationen, Richtlinien und Merkblätter, Flyer, (Jahres-)Berichte und Best Practice-Internetdatenbanken tragen dazu bei, das Politikfeld „kommunaler Klimaschutz“ zu formen. Sie sind damit nicht nur wesentliche Bestandteile des Praxisregimes, sondern bringen es auch mit hervor. Ich verstehe diese Dokumente – insbesondere die Best Practice-Beschreibungen, die durch diese Dokumente vermittelt werden – daher nicht nur als passiven Ausdruck oder Repräsentation der sozialen Welt des kommunalen Klimaschutzes, sondern als aktive Co-Konstrukteure ebendieser. Die explizite Einbeziehung von programmatischen Dokumenten wie Klimaschutzkonzepten, Strategiepapieren, Richtlinien und Förderprogrammen hilft bei der Rekonstruktion politischer Rationalitäten und insbesondere der Beantwortung der Teilfragestellung, durch welche Arten der Regierungsführung, Maßnahmen und Argumentationen sich das Praxisregime „kommunaler Klimaschutz“ auszeichnet. Miller und Rose (1990) betonen, dass politische Rationalitäten oft in Veröffentlichungen mit programmatischem Charakter zum Ausdruck kommen und hierüber der Analyse

zugänglich werden. In Anhang D findet sich ein Überblick über die Art und Anzahl der analysierten Dokumente.

Auswertungsverfahren

Kodieren nach GTM

Eine Besonderheit eines von GTM inspirierten methodischen Vorgehens ist, dass Erhebung und Auswertung der Daten gleichzeitig erfolgen. Die Zwischenergebnisse, die man als beschreibende und/oder erklärende Codes aus der Auswertung der ersten Interviews, Feldnotizen oder Dokumente erarbeitet, können im nächsten Interview oder Beobachtungssetting als Orientierung dienen, sodass man sich gezielt diesen als relevant erachteten Kategorien zuwenden kann. Dieser Vorgang wird in der GTM als *Kodieren* bezeichnet und stellt das zentrale Auswertungsverfahren dar. Strauss und Corbin (1996: 39) beschreiben das Kodieren als eine Vorgehensweise, „[...] durch die die Daten aufgebrochen, konzeptualisiert und auf neue Art zusammengesetzt werden. Es ist der zentrale Prozeß [sic!], durch den aus den Daten Theorien entwickelt werden.“ Ziel ist es, aus dem erhobenen Datenmaterial und vor dem Hintergrund der theoretischen Sensibilität des Forschers anhand der Charakterisierung einer Textstelle bestimmte Codes zu (er-)finden und auszuarbeiten, um diese anschließend in einem theoretisch unterfütterten Erklärungsmodell wieder zusammenzufügen (Breuer 2010: 70). Kodieren ist also theoretisch; es dient nicht bloß der Klassifikation oder Beschreibung der Phänomene, sondern es werden Muster und Konzepte gebildet, die einen Erklärungswert für die untersuchten Phänomene besitzen. Auf Grundlage des empirischen Materials sollen so „einzelfallübergreifende, verallgemeinernde, typisierende Konzepte destilliert und benannt werden“ (Breuer 2010: 71), die im weiteren Forschungsverlauf aussichtsreiche Kandidaten für die Bildung von Erklärungsmustern darstellen.

In der GTM werden drei wesentliche Arten des Kodierens unterschieden: (1) das offene Kodieren, eine assoziative Entwicklung neuer Codes aus den Daten, ähnlich eines Brainstormings; (2) selektives Kodieren, die Zusammenführung bereits existierender Codes, dadurch Entwicklung eines roten Fadens und Strukturierung des Materials und (3) das axiale Kodieren, welches zum Ziel hat, die vorhandenen Codes zu einem Modell zu ordnen (Entdeckung des „latenten Musters“) (Mey und Mruck 2011: 39). Kernprozedur dieses Kodierprozesses sind stetige Vergleiche von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen den empirischen Daten, zwischen Daten und Codes sowie zwischen den Codes selbst. Vergleiche finden während des gesamten Forschungsprozesses und auf allen Ebenen der Analyse statt. Zentral für einen an der GTM orientierten Forschungsstil ist außerdem, das Kodieren regelmäßig zu unterbrechen und die Auswertungsschritte in sogenannten *Memos* festzuhalten. Sowohl Glaser als auch Strauss weisen Memos, die den Forschungsstand dokumentieren und

kontinuierlich forschreiben, „[...] eine zentrale Rolle im Prozess der Theoriegenerierung zu, da nur so Lücken identifiziert werden können, die dann wesentlich sind für die weitere Fallauswahl“ (Mey und Mruck 2011: 26).

Tabelle 5: Gruppierung der ausgewerteten Textdaten und Anzahl der Codes.

Dokumentengruppe	Anzahl der Codes
Berater	536
Kurzberichte	154
Klimaschutzmanager	1131
Masterpläne	204
Netzwerke	276
Politik	198
Vernetzungstreffen	350
Wettbewerbe	38

Quelle: Eigene Datengrundlage.

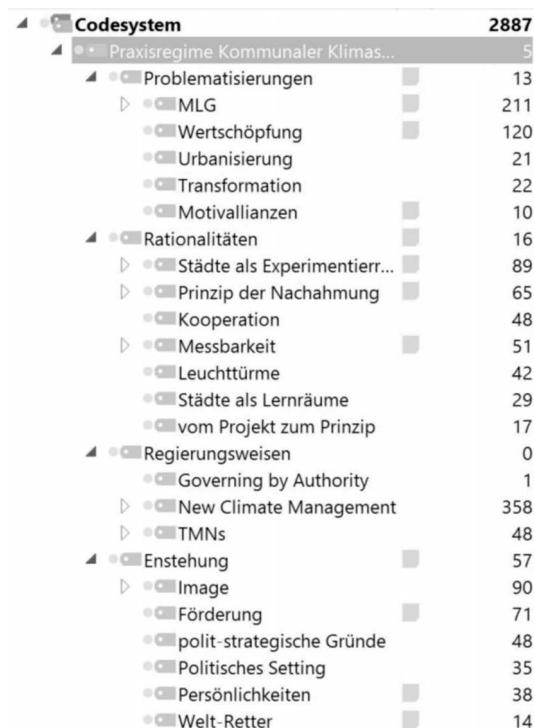
Mittels der Analysesoftware MAXQDA gruppierte ich nach und nach alle vorliegenden Textdaten (Interviewtranskripte, Feldnotizen, Protokolle, Richtlinien, Klimastrategien, Berichte, Leitfäden usw.) und sichtete sie zunächst in einer Phase des offenen Kodierens und entwickelte erste Codes (Tabelle 5). Denn anders als bei der Nutzung von qualitativen Daten zur Prüfung von Theorien und Hypothesen, bei der vorliegendes Material bereits verfügbaren Kategorien zugeordnet wird, werden in der GTM Kategorien erst am Datenmaterial gewonnen. Dazu wird das empirische Material in Sinneinheiten zerlegt, für die dann Codes vergeben werden, „deren konzeptueller Gehalt über eine beschreibende Zusammenfassung“ (Mey und Mruck 2011: 24) der Daten hinausgeht. Diese von den Daten angeregten Konzepte überprüfte ich im weiteren Forschungsprozess. Manche Codes wurden daraufhin wieder fallengelassen. Folgende Fragen leiteten meinen Kodierprozess:

- Wie ist das Politikfeld „kommunaler Klimaschutz“ entstanden (global, national und vor Ort)?
- Durch welche Argumente wird der Klimaschutz „kommunalisiert“?
- Auf welchen Logiken basiert der kommunale Klimaschutz?
- Welche Regierungsweisen dominieren im kommunalen Klimaschutz?
- Was ist eine Best Climate Practice und welche Eigenschaften sollte sie haben?
- Wie entstehen Best Climate Practices?
- Welche Erwartungen werden an Best Climate Practices gestellt?
- Welche Funktionen haben Best Practices beim Regieren des kommunalen Klimaschutzes und wie werden sie angewendet?

- Welche Probleme und Gefahren werden mit Best Practices im kommunalen Klimaschutz assoziiert?
- Wie ist das transformative Potenzial von Best Practices zu bewerten?

Mit fortschreitender Entdeckung bzw. Entwicklung eines Erklärungsmusters versah ich nicht nur Textstellen mit Codes, sondern verknüpfte die Codes selbst miteinander und fasste sie zu übergeordneten Kategorien zusammen (Abbildung 10 und 11). So bündelte ich thematisch vergleichbare Textpassagen aus den verschiedenen Quellen nach der Logik der zuvor vorgenommenen Kodierung zum Zweck des thematischen Vergleichs. In der letzten Auswertungsstufe arbeitete ich die Codes theoretisch auf. So können die empirischen Ergebnisse aus einer theoretisch informierten Perspektive dargestellt und analysiert werden.

Abbildung 10: Kategorienbildung (1).



Quelle: Eigene Auswertung und Darstellung mit MAXQDA.

Abbildung 11: Kategorienbildung (2).

▲	Best Climate Practices	11
▲	Regierungstechnologie	12
●	Kopien/Nachahmen	16
●	Deliverable	16
▷	Ermöglicher	154
▷	Währung	113
▷	Agendasetting	91
▷	Eigenschaften	116
●	Geschichte, Prozess, Lernen	38
▷	Produktion	146
●	Nachfrage	30
▷	Gründe - Erwartungen	78
●	Anwendung	49
●	Anpassung	26
●	Driver	54
●	Barrieren	66
●	Scheitern - Bad Practice	33
▷	Gefahren	88
▷	Transformatives Potenzial	69

Quelle: Eigene Auswertung und Darstellung mit MAXQDA.

Quantitative Best Practice-Auswertung

Parallel zu dieser Kodierprozedur führte ich im Sinne einer methodischen Triangulation eine quantitative Auswertung sechs verschiedener Best Practice-Sammlungen durch (Tabelle 6). Grund dafür war, wie im Abschnitt zuvor bereits angedeutet, dass ich es für sinnvoll erachte, im Gespräch und bei Beobachtungen darüber Bescheid zu wissen, wie Best Practice-Beschreibungen im kommunalen Klimaschutz aufbereitet sind und welche Inhalte vermittelt werden. Insgesamt wurden so 368 Best Practice Beschreibungen untersucht (Überblick zur Auswertung in Anhang D). Ziel dabei war es, einen Überblick über folgende Variablen zu erhalten:

1. Welche Städte werden häufig als Quelle guter Praxisbeispiele dargestellt?
Lässt sich eine „räumliche Konzentration“ von Best Practices feststellen?
2. Welche Maßnahmen werden beschrieben?
 - Handelt es sich bei Best Practices eher um Einzelmaßnahmen oder ganzheitliche Ansätze?
 - Handelt es sich um technische, nicht-technische oder sozio-technische Maßnahmen?

3. Wie detailliert ist die Beschreibung und welche Inhalte werden transportiert?
- Wird die Übertragbarkeit der Maßnahme thematisiert?
 - Werden Zahlen und Fakten genannt?
 - Gibt es eine Kontaktperson?
 - Handelt es sich um eine reine Erfolgsgeschichte oder werden auch Hindernisse und Probleme adressiert?

Tabelle 6: Übersicht über die Fälle der quantitativen Best Practice-Analyse.

Name	Herausgeber	Art der Sammlung	Anzahl der analysierten Fälle	Filter
Good Practice Guides	C40 (TMN)	Schriftenreihe	86	-
Best Practices	Energy Cities (TMN)	Online-datenbank	18	Deutsche Beispiele
Benchmarks für Exzellenz	Konvent der Bürgermeister (TMN)	Online-datenbank	65	Deutsche Beispiele
Erfolgreich CO ₂ sparen in Kommunen	Service- und Kompetenzzentrum: Kommunaler Klimaschutz	Broschüre	20	-
16 Wege für Kommunen im Klimaschutz	Service- und Kompetenzzentrum: Kommunaler Klimaschutz	Broschüre	21	-
Praxisbeispiele von A-Z	Service- und Kompetenzzentrum: Kommunaler Klimaschutz	Online-datenbank	156	-

Quelle: Eigene Datengrundlage.

Die Analyse ist statistisch nicht repräsentativ und die Stichprobe bildet nicht die Grundgesamtheit ab. Daher wurden auch keine weiterführenden statistischen Auswertungen mit dem Material durchgeführt. Die Daten vermitteln stattdessen einen groben Überblick über die Vielfalt und den Charakter unterschiedlicher Best Practice-Sammlungen und -Beschreibungen; so werden Tendenzen erkennbar, die mit den Interviewdaten und Beobachtungen abgeglichen werden können.

Methodische Reflexion

Forschen ist eine Praxis, eine menschliche Tätigkeit. Daraus ist zu schlussfolgern, dass das Ergebnis dieser Tätigkeit ein „persönlich-subjektiv geprägtes Produkt“ ist (Breuer 2010). Das heißt, der persönliche Arbeitsstil und die individuellen Entscheidungen des Forschers wirken sich bedeutend auf den Erkenntnisprozess und das „Erkenntnisprodukt“ aus. Jeder Forscher verfügt über eine eigene „epistemologische Perspektivität“, die ihn die soziale Welt durch ein spezifisches Bezugssystem erkennen lässt. Oft werden diese individuell-subjektiven Voraussetzungen des Forschenden – die persönlichen Eigenschaften, konkreten Vorstellungen und Präkonzepte über den eigenen Untersuchungsgegenstand – in der wissenschaftlichen Arbeit jedoch ausgeblendet. Um meinen Forschungsprozess möglichst transparent zu machen, reflektiere ich im Folgenden meine Themenwahl, meine Position und meine Interaktion im Feld.

Themenwahl und Fokussierung

Meine Themenwahl war stark von meinem vorherigen beruflichen Kontext beeinflusst, der zum einen die Fokussierung auf kommunalen Klimaschutz anstelle von nationaler oder internationaler Klimapolitik mit sich brachte und zum anderen dem Instrument Best Practice eine besondere Bedeutung zuwies. Da das Climate-KIC nicht nur mein ehemaliger Arbeitgeber, sondern auch aktueller Fördermittelgeber ist, liegt die Themenwahl insbesondere in der praktischen Relevanz begründet. Schlussendlich hoffe ich, durch meine Forschung auch eine Veränderung im praktischen Umgang mit Best Practices im kommunalen Klimaschutz anzuregen und so aktuelle Regierungsrationonalitäten zu problematisieren und Regierungsweisen zu verbessern. Die persönlichen, größtenteils negativen Erfahrungen mit dem Transfer guter Praxisbeispiele führen zu einer gewissen emotionalen Involviertheit und prägten auch meine eigenen Denk- und Herangehensweisen bzw. meine kritische Grundhaltung in Bezug zum Thema. Kritische Äußerungen in Beobachtungen und Gesprächen zogen mich daher stärker an als positive – was zum Teil auch das Sampling beeinflusste, indem ich insbesondere kritische Akteure befragte oder beobachtete. Nichtsdestotrotz blieb ich offen für Dynamiken in der Themenfokussierung im Verlauf des Forschungsprozesses, was bspw. beim Vergleich der Leitfäden von früheren und späteren Interviews deutlich wird.

Position und Interaktion im Feld

Das Untersuchungsfeld betrat ich im Fall von Transition Cities als Projektmitarbeiterin. Die anderen Projektmitarbeiter wussten über meine Doppelrolle als Projektpartnerin und Forscherin Bescheid, nahmen mich aber primär in meiner beruflichen Tätigkeit wahr, außer, wenn ich offizielle Interviews mit ihnen führte. Im Fall des

Masterplan-Programms betrat ich das Feld über den beruflichen Kontakt zur Stadt Frankfurt und deren Weitervermittlung an die wissenschaftliche Begleitforschung zum ecologic Institut in Berlin. Bei meinem Aufenthalt als Gastwissenschaftlerin dort wurde ich als Kollegin aufgenommen und so auch externen Akteuren vorgestellt – manchmal mit dem Nebensatz, dass ich „die wissenschaftliche Begleitforschung beforsche“. Der Eintritt über ecologic in das Ökosystem des Masterplans wurde vom Untersuchungsfeld sehr offen und positiv aufgenommen. Dies lässt sich damit erklären, dass sich die Projektteilnehmer als Exzellenzinitiative verstehen, deren Aufgabe und Pflicht darin besteht, erworbenes Wissen weiterzugeben. Daher sind die teilnehmenden Kommunen wissenschaftliches Forschungsinteresse gewohnt. Außerdem besteht das Untersuchungsfeld aus vielen Akteuren in meinem Alter, oft auch mit geographischem Fachhintergrund; so ergab sich zu vielen Beteiligten gleich ein guter Draht und ich fühlte mich als Teil der „community of practice“. Von der offiziellen Begleitforschung und anderen Beratungsinstituten wurde ich als „Expertin“ wertgeschätzt, sodass sich sogar eine Situation ergab, in der ich selbst interviewt wurde zur Frage, wie man im Programm mit dem Wunsch nach konfektionierten Maßnahmen umgehen solle. Auch viele von mir Interviewte zeigten großes Interesse an meiner Forschung, stellten aktiv Rückfragen und erkundigten sich nach bisherigen Ergebnissen oder wollten wissen, „was die anderen so gesagt haben“. Zum Teil wird mir von den Feldmitgliedern eine zu starke theoretische Orientierung zurückgespiegelt, was mich selbst verwundert, da ich meine Orientierung eher als stark praktisch empfinde. So hatten Befragte manchmal Angst, die Fragen nicht oder nicht kompetent genug beantworten zu können; sie baten um den Leitfaden zur Gesprächsvorbereitung oder entschuldigten sich, wenn sie sich ihrer Meinung nach nicht ausreichend vorbereitet hatten. Ich versicherte ihnen stets, dass ich an ihren persönlichen und alltäglichen Erfahrungen interessiert sei, sodass eine Vorbereitung nicht nötig sei und es keine „falschen“ Antworten oder gar Wissenslücken geben könne.

Den guten Praktiken auf die Spur zu kommen heißt aber nicht nur sie methodisch einzufangen und praktisch nachzuvollziehen, sondern auch einen Weg zu finden sich ihnen konzeptionell zu nähern und theoretisch verstehbar zu machen. Nachdem ich also in diesem Kapitel sowohl kritische Begriffsarbeit geleistet und den Forschungsstand rekapituliert habe, als auch mein methodisches Vorgehen transparent gemacht habe, lege ich im folgenden Kapitel – #Die Kunst, den Klimawandel zu regieren – mein theoretisches Instrumentarium dar, mithilfe dessen meine gewonnenen Erkenntnisse erklärbar gemacht werden sollen.

