

# TRANSFORMATION

## ERFOLGREICH GEMEINSAM GESTALTEN



### ABSCHLUSSBERICHT

Eine Studie zum Potenzial intermediärer Diskursformate zur Gestaltung der Transformation in NRW

KLIMA  
DISKURS  
NRW





Die sozial-ökologische Transformation ist eine der größten Herausforderungen unserer Zeit. In Nordrhein-Westfalen als Wirtschafts- und Industriestandort ist sie besonders komplex: Klimaschutz, wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit und soziale Gerechtigkeit müssen zusammen gedacht werden.

Mit dem vorliegenden Bericht legen wir eine Analyse intermediärer Diskursformate vor, die eine zentrale Rolle in der Gestaltung der Transformation spielen. Die Transformation kann nur gelingen, wenn sie gemeinsam gestaltet wird. Dafür braucht es Räume des Austauschs, in denen unterschiedliche Akteure ihre Perspektiven einbringen und weiterentwickeln können.

Unsere Untersuchung zeigt eindrucksvoll, dass Vertrauen und Zusammenarbeit die Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Transformation sind. Sie verdeutlicht, dass die Vernetzung bestehender Initiativen und Plattformen entscheidend ist, um Blockaden zu überwinden, tragfähige Lösungen zu entwickeln und gesellschaftliche Akzeptanz zu fördern. Die soziale Frage ist dabei untrennbar mit der ökologischen Transformation verbunden. Klimaschutz darf nicht zu sozialer Spaltung führen – im Gegenteil, er muss als Chance für eine gerechtere und resilientere Gesellschaft genutzt werden.

Als KlimaDiskurs.NRW sehen wir uns in der Verantwortung, diesen Prozess aktiv zu begleiten, Brücken zwischen den Akteuren zu bauen und einen konstruktiven Dialog zu ermöglichen. Gemeinsam mit unseren Mitgliedern arbeiten wir seit 2012 daran, das Klima zu schützen und den Wirtschafts- und Industriestandort NRW zu stärken. Wir wissen: Vertrauen aufzubauen braucht Engagement der Beteiligten und ist die Basis für offene und lösungsorientierte Debatten.

Unser Dank gilt allen Beteiligten, die mit ihrer Expertise und ihrem Engagement zum vorliegenden Abschlussbericht „Transformation erfolgreich gemeinsam gestalten“ beigetragen haben.

Eine anregende Lektüre wünscht

**Sarah Primus**  
Mitglied im Geschäftsführenden Vorstand,  
KlimaDiskurs.NRW

Herausgeber:  
KlimaDiskurs.NRW e.V. // Höherweg 200, 40233 Düsseldorf  
<https://klimadiskurs-nrw.de>

KlimaDiskurs.NRW (Hrsg.) 2024: Transformation erfolgreich gemeinsam gestalten  
Eine Studie zum Potenzial intermediärer Diskursformate zur Gestaltung der Transformation in NRW. Abschlussbericht.  
Düsseldorf.  
Projektteam: Ekkehard Seegers (Projektleitung), Thomas Eisen, Lea Erceg  
Bilder: KlimaDiskurs.NRW // Alexandra Kowitzke // Agata Kadar – stock.adobe.com // Adobe Stock

Gefördert mit Mitteln des Landes Nordrhein-Westfalen.

Klimaneutral gedruckt auf 100% Altpapier, dafür lokale nachhaltige Waldökologieprojekte unterstützt.

## Inhalt

1.	<b>Executive Summary</b>	<b>04</b>
2.	<b>Hintergrund</b>	<b>07</b>
3.	<b>Ziele und Leitfragen</b>	<b>08</b>
3.1	Ziele	08
3.2	Leitfragen	09
4.	<b>Projektorganisation</b>	<b>10</b>
4.1	Projektteam	10
4.2	Spiegelgruppe	10
5.	<b>Recherche</b>	<b>12</b>
5.1	Longlist	12
5.2	Kriterien	12
5.3	Shortlist	13
5.4	Steckbriefe	13
5.5	Methoden und Fallbeispiele	15
5.6	Übersicht Stakeholder-Gruppen	16
5.7	Beziehungen zwischen den Stakeholder-Gruppen	16
6.	<b>Befragungen</b>	<b>18</b>
7.	<b>Rückläufe</b>	<b>18</b>
7.1	Befragung Plattformen	18
7.2	Befragung Ausgewählte Stakeholder	19
7.3	Zusätzliche Akteure	19
8.	<b>Auswertung</b>	<b>19</b>
9.	<b>Ergebnisse</b>	<b>20</b>
9.1	Einzelergebnisse Befragung Plattformen	20
9.2	Einzelergebnisse Befragung Ausgewählte Stakeholder	25
9.3	Einzelergebnisse Befragung Zusätzliche Akteure	26
10.	<b>Beantwortung der Leitfragen</b>	<b>28</b>
11.	<b>Zusammenfassung und Schlussfolgerungen</b>	<b>30</b>
11.1	Zusammenfassung	30
11.2	Schlussfolgerungen	31



## 1. Executive Summary

### Hintergrund und Ziele

Deutschland ist in der Gefahr, seine Klimaziele zu verfehlen, insbesondere in den Sektoren Verkehr und Gebäude (Expertenrat für Klimafragen). Der Druck auf Politik, Wirtschaft und Industrie wächst, da die Bemühungen um Klimaschutz intensiver werden müssen.

Vor diesem Hintergrund zielt die Transformation im Sinne der vorliegenden Studie darauf ab, Wirtschaft und Gesellschaft umweltfreundlicher und diesbezüglich sozial gerechter zu gestalten. Die Studie von KlimaDiskurs.NRW untersucht, wie intermediäre Diskursformate in Nordrhein-Westfalen (NRW) zur erfolgreichen Transformation beitragen können. Sie analysiert bestehende Plattformen, ihre Ansätze und Methoden und entwickelt Strategien zur Verbesserung und Vernetzung dieser Initiativen.

### Methodik

Das Projektteam führte eine umfassende Recherche durch, die mehr als 70 Initiativen identifizierte. Diese wurden anhand von Kriterien wie NRW-Bezug, Kontinuität im gesellschaftlichen Diskurs, Vielfalt der Stakeholder und Plattform-Charakter analysiert. Eine Shortlist von neun Plattformen wurde erarbeitet, darunter KlimaDiskurs.NRW, Bündnis für Mobilität, Klima-Allianz Deutschland und NRW.Energy4Climate. Für jede Plattform wurde ein detaillierter Steckbrief erstellt, der Ziele, Methoden und beteiligte Akteure beschreibt.

Die Untersuchung umfasste auch Befragungen von Mitgliedern dieser Plattformen, von ausgewählten Stakeholdern und zusätzlichen Akteuren, um deren Erfahrungen und Erwartungen zu erfassen.

### Ergebnisse

Die Analyse zeigte, dass die Plattformen eine breite Palette von Methoden nutzen, darunter interne und öffentliche Diskursformate, Workshops, Seminare und Kommunikationskanäle wie Podcasts und Social Media. Erfolgreiche Ansätze liegen insbesondere im internen und informellen Bereich und betonen den offenen Austausch und die Einbindung vielfältiger Stakeholdergruppen. Die Vernetzung zwischen den Plattformen variiert, wobei KlimaDiskurs.NRW und LAG 21 NRW besonders stark vernetzt sind.

### Zentrale Erkenntnisse

**1. Motivation der Stakeholder:** Die Beteiligten sind motiviert, die Transformation voranzutreiben, um nachfolgenden Generationen eine intakte Umwelt zu hinterlassen und den Wirtschaftsstandort NRW zu sichern. Dabei spielen sowohl ökologische als auch ökonomische und soziale Aspekte eine Rolle.

**2. Erfolgsfaktoren:** Vertrauen zwischen den Akteuren, regelmäßiger Austausch und die Einbindung unterschiedlicher Stakeholdergruppen sind entscheidend.

Methoden wie interne Diskursformate und informelle Gespräche werden als besonders effektiv bewertet.

**3. Herausforderungen:** Die Transformation erfordert eine stärkere und frühere Einbindung politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Akteure, eine effizientere und schnellere Umsetzung der Energiewende sowie eine verbesserte Kommunikationsstrategie zur Erhöhung der Sichtbarkeit und des Verständnisses für transformative Projekte.

### Schlussfolgerungen

Um die Transformation so konfliktarm wie möglich zu beschleunigen, ohne dabei die Menschen in unserer Gesellschaft zu verlieren, sollten folgende Voraussetzungen geschaffen werden:

1. Die bestehenden Organisationen und Plattformen, die sich in NRW in diesem Bereich engagieren, müssen unter Stärkung des bestehenden Vertrauensverhältnisses untereinander besser miteinander vernetzt werden. Dabei ist zu beachten, dass deren Eigenständigkeit bzw. ihre Alleinstellungsmerkmale nicht in Frage gestellt oder gefährdet werden. Damit ist zum einen der Austausch von Erfahrungen und Know-how möglich, zum anderen ergeben sich Ansätze für **übereinstimmende** Meinungen und **gemeinsame** Stoßrichtungen in Bezug auf die Unterstützung des Transformationsprozesses.
2. Für diese Vernetzung bedarf es einer landesweiten Ansprechstelle. Durch diese Ansprechstelle sollte durch organisations- und plattformübergreifende Diskurse zunächst eine breitere gemeinsame Vertrauensbasis geschaffen werden. Auf dieser Grundlage könnte die Ansprechstelle Diskussionen zu kontroversen Themen zwischen Akteuren initiieren und moderieren, wie dies bereits im KlimaDiskurs.NRW regelmäßig erfolgt – auch in Form streng vertraulicher Gespräche. Dadurch könnten Konflikte reduziert und Ansätze für übereinstimmende Meinungen sowie gemeinsame Initiativen für die Unterstützung des Transformationsprozesses entwickelt werden. Diese gemeinsam getragenen Ansätze können Politik und Verwaltung helfen, Konflikte zu reduzieren, notwendige Regulierungen anzustoßen und die Transformation zu beschleunigen.

Der KlimaDiskurs.NRW ist für die Meta-Funktion als „Vernetzer der Vernetzer“ sowie als strategischer Ansprechpartner für Politik und Gesellschaft prädestiniert. Aufgrund der Pluralität der Mitglieder, die zentrale Akteure des NRW-Transformationsprozesses sind, sowie der Breite der behandelten Themen existieren beim KlimaDiskurs.NRW viele Erfahrungen mit der „Währung Vertrauen“ und eine große Bereitschaft, sich diskursiv auf konfliktäre Wege der Transformation einzulassen, um voranzukommen.

Unterschiedliche Methoden und Strategien zur Lösung von Konflikten, zur Überwindung von Blockaden und der Suche nach Interessenskonvergenzen wurden durch den KlimaDiskurs.NRW erfolgreich erprobt und stehen zur Verfügung. Der KlimaDiskurs.NRW kann daher als Diskursorganisator und Netzwerkpartner der Plattformen viel dazu beitragen, dass die sozialökologische Transformation des Wirtschafts- und Industriestandortes gelingt.

## 2. Hintergrund

**Auch wenn die aktuellen, von Inflation und Wirtschaftskrise geprägten THG-Emissionen in Deutschland einen anderen Eindruck vermitteln: Perspektivisch wird Deutschland seine Klimaziele verfehlen, insbesondere in den Sektoren Verkehr und Gebäude.**

Der Druck auf Politik, Wirtschaft und Industrie wird weiterwachsen, auch wenn die Bemühungen um Klimaschutz in diesen Bereichen unverkennbar sind. Bereits in Ansätzen erkennbar sind gesellschaftliche Auseinandersetzungen um die Notwendigkeit von CCS, CCUS und negativen Emissionen. Hohe Energiepreise, die durch die dynamische CO<sub>2</sub>-Bepreisung weiter steigen werden (v. a. ETS 2), unterstreichen zudem die Bedeutung der sozialen Frage bei der Gestaltung der Transformation.

Der fortschreitende Klimawandel macht jedoch deutlich, dass weitaus größere Anstrengungen notwendig sind, um ihm erfolgreich zu begegnen. Zugleich gilt es, den Wirtschafts- und Industriestandort in Deutschland und gerade in Nordrhein-Westfalen für die Zukunft zu stärken und den Wandel gesellschaftlich und sozial gerecht zu gestalten. Die Transformation von Gesellschaft und Wirtschaft ist unbedingt notwendig, birgt aber zunehmendes Konfliktpotenzial.

Der Begriff „Transformation“ in dieser Arbeit ist in Anlehnung an die Definition des nordrhein-westfälischen Wirtschaftsministeriums ausschließlich zu verstehen als Weiterentwicklung und Neuausrichtung von Gesellschaft sowie von Wirtschaft und Industrie im Zeichen des Klimaschutzes bis hin zur

Treibhausgas-Neutralität. Um dies zu erreichen, gilt es unter anderem, die Energieversorgung in den Sektoren Strom, Wärme, Mobilität und der Industrie schrittweise auf erneuerbare Energien umzustellen, ohne dabei dem Industriestandort NRW zu schaden.

Um diese Transformation erfolgreich, d. h. ökologisch adäquat, sozial gerecht und wirtschaftlich verträglich zu gestalten, ist es notwendig, bestehende Konfliktpotenziale und Blockaden zu identifizieren und so weit wie möglich zu entschärfen. Das ist nur mit einem breiten, gemeinsamen Grundverständnis möglich. Hierfür wiederum braucht es den Austausch zwischen allen relevanten Stakeholdern, damit ein möglichst gemeinsam getragenes Verständnis von Transformation wachsen kann. Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen müssen Diskursformate zielgerichtet weiterentwickelt und gefördert werden.

Aus dieser Erkenntnis entwickelte der KlimaDiskurs.NRW die Idee zu einer Studie über die in NRW bereits aktiven Intermediäre und Konzepte, die auf unterschiedliche Art und Weise Akteursgruppen zusammenbringen. Ein entsprechender Projektplan wurde dem Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (MWIKE) vorgeschlagen und stieß dort auf Interesse, das schließlich in eine Projektförderung mündete.

Der KlimaDiskurs.NRW legt hier den Abschlussbericht dieser Studie inkl. der notwendigen Schlussfolgerungen vor. Wir danken dem MWIKE für die Förderung und Ermöglichung des Projektes.

## 3. Ziele und Leitfragen

### 3.1 Ziele

#### Folgende Ziele wurden für die Studie definiert:

- Initiativen (Intermediäre) und Plattformen identifizieren, die sich in NRW landesweit für den gesellschaftlichen Dialog im Transformationskontext engagieren. Unter Initiativen werden hier alle Intermediäre (Organisationen, Vereine, Zusammenschlüsse etc.) verstanden, die sich in NRW für die Transformation im Sinne dieser Studie engagieren. Unter Plattformen werden lediglich die Intermediäre subsumiert, die nach den Kriterien (siehe 5.2) Plattformcharakter haben und damit Eingang in die Studie fanden.
- Ansätze und Methoden inkl. der gesammelten Erfahrungen identifizieren, die auf diesen Plattformen genutzt werden.
- Stakeholder und Akteursgruppen identifizieren, die auf diesen Plattformen präsent sind und sich dort engagieren.
- Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Plattformen darstellen.
- Vernetzungen zwischen den Plattformen transparent machen, die Eingang in die Studie gefunden haben.
- Erfolgskriterien für die Konzepte und Methoden der unterschiedlichen Plattformen deutlich machen und Verbesserungspotenziale identifizieren.
- Vor dem Hintergrund dieser Informationen eine Strategie entwickeln, wie diese unterschiedlichen Initiativen gemeinsam noch effizienter arbeiten können.

### 3.2 Leitfragen

#### Aus diesen Zielen wurden folgende Leitfragen abgeleitet:

- Welche Plattformen (z. B. Bündnis für Mobilität, NRW.Energy4Climate/IN4Climate.NRW, KlimaDiskurs.NRW) für den gesellschaftlichen Dialog im Transformationskontext existieren in Nordrhein-Westfalen?
- Welche Ansätze werden für diesen Dialog verfolgt? Welche Methoden werden genutzt?
- Welche Akteursgruppen gibt es generell in NRW? Wie stehen sie zueinander und was sind ihre Interessen?
- Welche Akteure sind jeweils beteiligt? Wie gelingen die Ansprache und Einbindung von Akteuren?
- Findet eine Vernetzung der Initiativen statt?
- Wie unterscheiden sich Initiativen, was haben sie gemeinsam?
- Was sind die zentralen Erfolgskriterien?
- Was sollte im Rückblick der Erfahrungen anders gemacht werden?



## 4. Projektorganisation

### 4.1 Projektteam

Um einen reibungslosen Ablauf des Projektes sicherzustellen, wurde zunächst ein Projektteam aus Mitarbeiter\*innen des KlimaDiskurs.NRW und externer Projektleitung gebildet.

Anschließend wurden regelmäßige Meetings – digital oder in Präsenz – vereinbart und ein Projektplan formuliert.

### 4.2 Spiegelgruppe

Im Anschluss stand die Gründung einer Spiegelgruppe auf der Agenda, die als „Aufsichtsrat“ für das Projekt und das Projektteam agierte, den Fortschritt begleitete und während der Gesamtlaufzeit des Projektes insgesamt dreimal tagte.

**Hier konnten folgende Persönlichkeiten gewonnen werden:**

- Prof. Dr.-Ing. Manfred Fishedick, Präsident und wissenschaftlicher Geschäftsführer Wuppertal Institut und Mitglied im Vorstand KlimaDiskurs.NRW
- Dr. Klaus Kordowski, Projektmanager Stiftung Mercator
- Hans-Jürgen Mittelstaedt, Geschäftsführer VCI NRW und Mitglied im Vorstand KlimaDiskurs.NRW
- Dr. Ute Müller-Eisen, Mitglied im Vorstand KlimaDiskurs.NRW
- Detlef Raphael, Vorsitzender des Klimabeirates der Stadt Dortmund und Mitglied im Vorstand KlimaDiskurs.NRW
- Dr. Klaus Reuter, geschäftsführender Vorstand der LAG 21 NRW
- Achim Vanselow, Leiter Industrie- und Strukturpolitik bei der IG Metall NRW und Mitglied im Vorstand KlimaDiskurs.NRW

Schon sehr bald stellte sich heraus, dass die Workshops mit der Spiegelgruppe in digitaler Form stattfinden mussten, da die Terminfindung für Präsenz-Veranstaltungen aufgrund der Terminfülle der Mitglieder nicht zum Ziel führte. Die Spiegelgruppe erwies sich als überaus positiv für das Projekt, da deren Mitglieder den Fortschritt der Studie mit ihren Hinweisen sowie ihrer engagierten Unterstützung erheblich förderten und beschleunigten.





## 5. Recherche

Die Recherche zu den Intermediären organisierte das Projektteam auf drei Wegen:

- Allgemeine Internet-Recherche
- Befragung aller Mitglieder des KlimaDiskurs.NRW in digitaler Form zu ihren Ideen und Erfahrungen im Hinblick auf die gesuchten Plattformen
- Mündliche Einzelbefragung ausgewählter Vertreter\*innen folgender Sektoren:
  - Verkehr
  - Industrie
  - Umwelt
  - Energiewirtschaft
  - Gewerkschaften
  - Kommunen

Dabei stellte sich sehr schnell heraus, dass diese Studie aufgrund der Fülle der Initiativen, Konzepte und Methoden eher explorativen Charakter hat. Nicht in allen Bereichen genügt sie daher streng wissenschaftlichen Kriterien, da zum Teil die Datenverfügbarkeit gering war bzw. vertiefende Untersuchungen (z. B. teilnehmende Beobachtungen) notwendig sind. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf.

### 5.1 Longlist

Die Recherche ergab eine Liste von mehr als 70 Initiativen, die sich in NRW in unterschiedlicher Art und Weise im Dialog mit der Transformation im Sinne dieser Studie befassen und sich dabei aktiv für den Klimaschutz engagieren. Diese Initiativen sind mit ihren Zielen und Inhalten, ihrer Herangehensweise und ihren Akteuren in der sogenannten Longlist festgehalten.

### 5.2 Kriterien

Eine detaillierte Analyse von mehr als 70 Initiativen hätte den Rahmen dieser Arbeit gesprengt. Daher bedurfte es von vornherein definierter Kriterien, aufgrund derer nachvollziehbar wird, welche Plattformen Eingang in die Studie finden konnten. Diese Kriterien werden im Folgenden vorgestellt und erläutert:

**1. NRW-Bezug:** Die untersuchten Plattformen sollten einen NRW-Bezug haben, d. h. in NRW tätig sein, um einen Überblick über Intermediäre im gesamten Bundesland zu ermöglichen. Jedoch war es kein Ausschlusskriterium, wenn eine Initiative nur in einem Bereich des Bundeslandes oder über die Landesgrenzen hinaus aktiv ist.

**2. Kontinuität im gesellschaftlichen Diskurs:** Die untersuchten Plattformen sollten kontinuierlich in gesellschaftlichen Diskursen zur Transformation engagiert sein und nicht lediglich Projektcharakter haben. Selbstverständlich können auch punktuelle Diskursprojekte im Einzelfall zum Gelingen der Transformation beitragen, der Blick auf das landesweite Gesamtgeschehen in diesem Bereich wird jedoch mit der Untersuchung kontinuierlich arbeitender Diskursplattformen erheblich klarer. Einzelprojekte sind häufig sehr schnell abgeschlossen und können damit nicht mehr so gut analysiert werden.

**3. Unterschiedliche Stakeholder:** Für das Gelingen der Transformation ist es unerlässlich, alle relevanten Stakeholder mitzunehmen. Daher sollten auch in dieser Studie ausschließlich Initiativen untersucht werden, in denen unterschiedliche Stakeholder-Gruppen aktiv sind. Dass sie alle für das Thema Transformation relevant sein müssen, erklärt sich von selbst.

**4. Plattformcharakter:** Schließlich sollten Initiativen untersucht werden, die einen Plattformcharakter haben, d. h. den offenen Austausch unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen anbieten und moderieren. Die Erfahrung hat gezeigt, dass es gerade der offene Austausch ist, der Vertrauen schafft. Und Vertrauen zwischen den Playern ist ein sehr hohes Gut.

### 5.3 Shortlist

Im nächsten Schritt wurden die recherchierten Initiativen an den Kriterien gespiegelt, woraus sich eine Shortlist von neun Plattformen ergab, die letztendlich Eingang in die Studie fanden:

- Bündnis für Mobilität
- Klima-Allianz Deutschland
- KlimaDiskurs.NRW
- Klimaneutral.Ruhr
- LAG 21 Netzwerk Nachhaltigkeit NRW
- NRW.Energy4Climate
- Regionalbewegung NRW
- Runder Tisch Zirkuläre Wertschöpfung
- Zukunft durch Industrie

### 5.4 Steckbriefe

Für diese neun Plattformen wurden dann sogenannte Steckbriefe erarbeitet: Kurzanalysen der Plattformen im Hinblick auf deren Ziele und Inhalte, Herangehensweise, Akteure und Methoden.

## 5.5 Methoden und Fallbeispiele

**Nun galt es, eine Auswahl aus den Methoden für Fallbeispiele zu treffen. Insgesamt konnten folgende Methoden identifiziert werden:**

- Interne Diskursformate (Talk-Formate, Diskussionsveranstaltungen, Dialoge)
- Öffentliche Diskursformate
- Kommunikationskanäle (Podcast, Newsletter, Social Media, Pressespiegel, Presseverteiler, Newsroom, Blog)
- Seminare
- Workshops
- Schulungen
- Öffentliche Veranstaltungen (Fachtagungen, Symposien, Expertengesprächskreise, Konferenzen)
- Online-Tools, z. B. Websites etc.
- Beratungen
- Projekte
- Kommunalberatungen
- Qualifizierungslehrgänge
- Forschung und Publikationen
- Informelle Gespräche
- Thementische
- Förderprogramme
- Arbeitsgruppen
- Kampagnen

**Für die Fallbeispiele fiel die Wahl auf folgende vier Methoden:**

- Öffentliche Veranstaltungen
- Beratungen von Mitgliedern und ggfs. externen Interessenten
- Podcasts
- Interne Veranstaltungen, ausschließlich für Mitglieder der Plattformen

Öffentliche und interne Veranstaltungen bieten nahezu alle Plattformen der Shortlist an, daher wurden sie für die Fallbeispiele ausgewählt. Eine Sonderstellung nimmt dabei die KLIMA.LOUNGE ein, da hier strikte Vertraulichkeit herrscht. In den weiteren internen Formaten arbeitet KlimaDiskurs.NRW unter Chatham House Rules. Beratung und Training/Service sind dagegen aus Sicht des Projektteams spezifische Besonderheiten, die bei weitem nicht von allen Plattformen angeboten werden, daher wurden sie ebenfalls für Fallbeispiele ausgewählt. Podcasts setzen sich wie alle anderen sozialen Medien immer mehr auch in diesem Bereich durch.

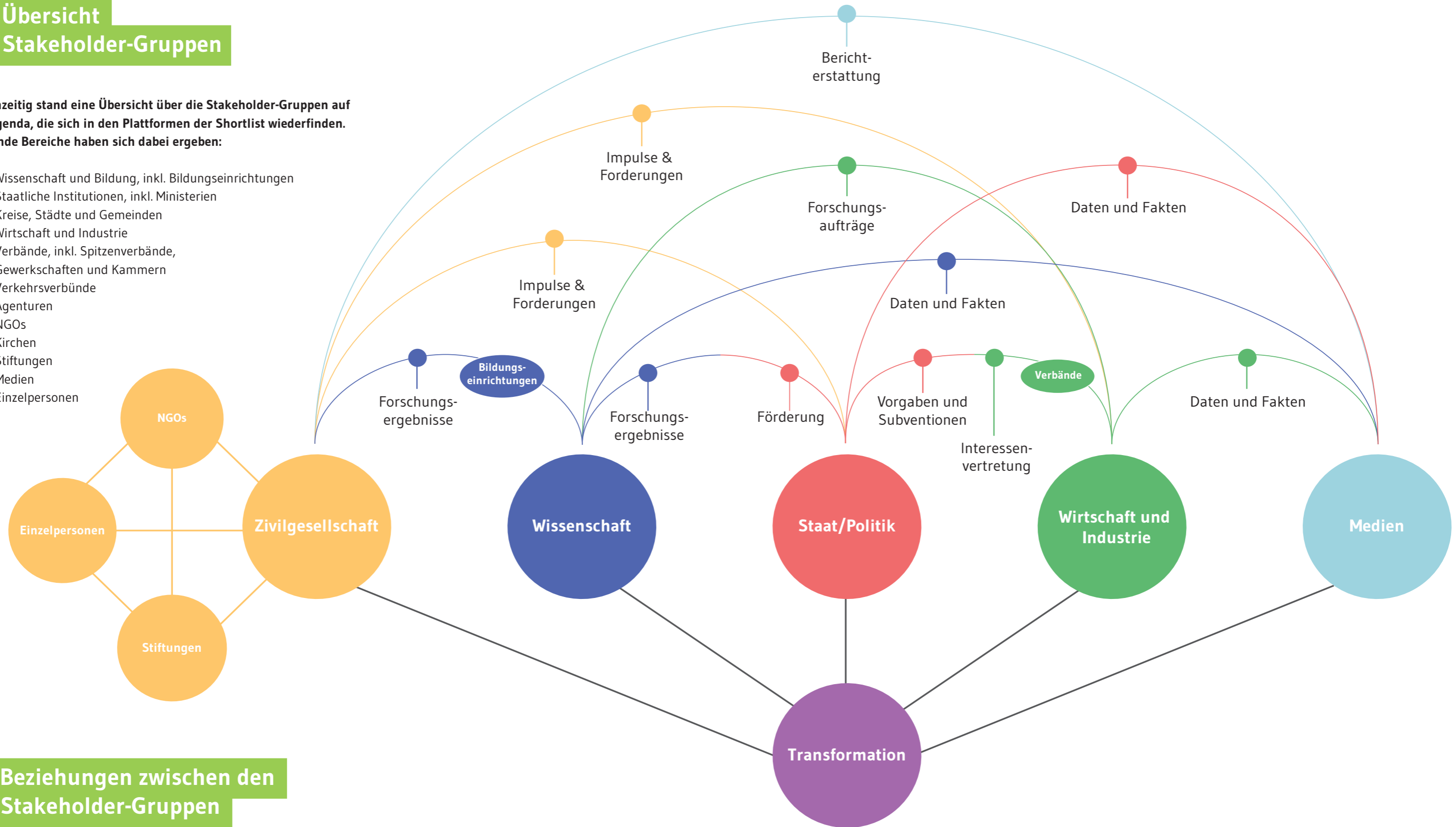




## 5.6 Übersicht Stakeholder-Gruppen

Gleichzeitig stand eine Übersicht über die Stakeholder-Gruppen auf der Agenda, die sich in den Plattformen der Shortlist wiederfinden. Folgende Bereiche haben sich dabei ergeben:

- Wissenschaft und Bildung, inkl. Bildungseinrichtungen
- Staatliche Institutionen, inkl. Ministerien
- Kreise, Städte und Gemeinden
- Wirtschaft und Industrie
- Verbände, inkl. Spitzenverbände, Gewerkschaften und Kammern
- Verkehrsverbände
- Agenturen
- NGOs
- Kirchen
- Stiftungen
- Medien
- Einzelpersonen



## 5.7 Beziehungen zwischen den Stakeholder-Gruppen

Neben den unterschiedlichen Interessen der Stakeholder-Gruppen ist auch deren Beziehung untereinander interessant, generell und auf den jeweiligen Plattformen. Hier handelt es sich um sehr komplexe Sachverhalte, die am besten grafisch darzustellen sind.

## 6. Befragungen

**Nach Projektplan waren drei unterschiedliche Befragungen geplant:**

**Plattformen:** Beteiligte an den Formaten der ausgewählten Intermediäre wurden in einer quantitativen Befragung zu ihrer Motivation und ihren Erfahrungen interviewt.

**Ausgewählte Stakeholder:** In einer gezielten qualitativen Befragung von ausgewählten Vertreter\*innen geeigneter Stakeholder-Gruppen wurden diese auch bezüglich ihrer Erwartungen für die Zukunft befragt.

**Zusätzliche Akteure:** In einem weiteren Schritt wurden zusätzliche Akteure bezüglich ihrer Perspektive auf die Thematik, die angewandten Methoden und ihren Beitrag zur Gestaltung der Transformation befragt. Die Stakeholder wurden auch bezüglich ihrer Erwartungen für die Zukunft befragt. Dazu gehören Politiker\*innen, Förderstiftungen und Wissenschaft.

Zur Vorbereitung der Befragungen konstruierte das Projektteam im nächsten Schritt einen Fragebogen mit insgesamt 18 Fragen für die neun Plattformen in der Shortlist im Umfrage-Tool „survio“. Außerdem wurden Fragebögen für ausgewählte Stakeholder und zusätzliche Akteure erarbeitet.

## 7. Rückläufe

### 7.1 Befragung Plattformen

Naturgemäß ist der Rücklauf bei Befragungen von Organisationen mit vielen und verschiedenen Teilnehmenden sehr unterschiedlich. So auch in diesem Fall: In einigen Fällen (z. B. KlimaDiskurs.NRW, LAG 21 NRW) war die Anzahl der eingegangenen Fragebögen vergleichsweise hoch, in anderen Fällen trotz mehrfacher Reminder eher niedrig. In letzteren Fällen entstammten die eingesandten Fragebögen jedoch aus „berufenem Mund“, d. h. wurden von führenden Mitgliedern der Plattformen (z. B. Vorständen) eingereicht.

### 7.2 Befragung Ausgewählte Stakeholder

**Für diese Befragung wurden Vertreter\*innen aller unter 5.6 genannten Stakeholder-Gruppen angesprochen. Resonanz kam aus den folgenden Gruppen:**

- Bildungseinrichtungen
- NGOs
- Medien
- Gewerkschaften
- Kreise, Städte und Gemeinden
- Verbände
- Ministerien
- Wirtschaft und Industrie
- Kirchen

### 7.3 Befragung Zusätzliche Akteure

Hier wurden zusätzliche Akteure aus Wissenschaft, Politik und Förderstiftungen befragt, die Resonanz war sehr hoch. Insbesondere aus den Bereichen Politik und Wissenschaft meldeten sich erfreulich viele Befragte zurück.

## 8. Auswertung

Die Auswertung der Befragung der Plattformen erfolgte im Wesentlichen durch das Umfragetool „survio“. Die Zusammenfassungen der Ergebnisse zu den einzelnen Fragen erfolgten im Wesentlichen durch Sichtung des Projektteams.

Die Auswertung der Befragung der ausgewählten Stakeholder und der zusätzlichen Akteure erfolgte aufgrund der vorwiegend offenen Fragen durch Einzelsichtung des Projektteams. Bei den Zusammenfassungen kam auch ChatGPT zum Einsatz. Die von der KI gelieferten Ergebnisse wurden anschließend sorgfältig überprüft und ggfs. revidiert.

## 9. Ergebnisse

Die Ergebnisse werden zunächst als Einzelergebnisse der drei Befragungen dargestellt und anschließend zusammengefasst und bewertet.

### 9.1 Einzelergebnisse Befragung Plattformen

Hier werden die einzelnen Fragen in kurzen Sätzen beantwortet und, wenn möglich, für alle Plattformen zusammengefasst. Bei Multiple-Choice-Fragen sind hier Antwortmöglichkeiten aufgelistet, bei offenen Fragen lediglich die Antworten. Generell ist festzustellen, dass die Antworten unter der Rubrik „Andere“, wenn als Antwortmöglichkeit angegeben, bei allen betreffenden Fragen sehr breit gefächert sind.

#### Welcher der folgenden Stakeholder-Gruppen fühlen Sie sich zugehörig?

**Antwortmöglichkeiten:** siehe 5.6.

An der Befragung nahmen Mitglieder/Beteiligte der Plattformen aus Staat und Politik sowie aus Verbänden teil. Auch NGOs und Akteure aus Wissenschaft und Industrie waren zahlreich vertreten. Wenig vertreten waren Agenturen, Stiftungen und Verkehrsverbände.

#### Warum engagieren Sie sich bei ... (befragte Plattform)?

**Antwortmöglichkeiten:** Verantwortung für den Wirtschaftsstandort NRW, Verantwortung für die Umwelt, realistische Einschätzung für die Zukunft, andere.

Die Befragten gaben mehrheitlich an, dass sie aufgrund ihrer Verantwortung der Umwelt gegenüber an den Plattformen partizipieren. Die Verantwortung dem Wirtschaftsstandort NRW gegenüber sowie für eine realistische Einschätzung der Zukunft kommen an zweiter und dritter Stelle.

#### Welche Ziele verfolgen Sie dabei?

**Antwortmöglichkeiten:** Transformation vorantreiben, nachfolgenden Generationen eine intakte Welt hinterlassen, andere.

Die meisten Befragten gaben an, die Transformation vorantreiben zu wollen. Der nachfolgenden Generation eine intakte Welt hinterlassen zu wollen, ist knapp dahinter.

#### Geht es Ihnen dabei generell um die Transformation oder sind Sie in bestimmten Bereichen aktiv?

Die Mehrzahl der Befragten gab an, in bestimmten Bereichen der Transformation aktiv zu sein. Nicht viel weniger gaben an, sich generell im Kontext der Transformation zu engagieren.

#### Falls in bestimmten Bereichen, in welchen?

**Antwortmöglichkeiten:** Mobilität, Energieversorgung, Transformation der Industrie, Wasserstoff, Gebäude, andere.

Die meisten Befragten sind im Bereich der Energieversorgung tätig. Darauf folgend in geringem Abstand Mobilität, Transformation der Industrie, Gebäude und Wasserstoff.

#### Welche Angebote Ihrer Plattform nutzen Sie und wie bewerten Sie die einzelnen Angebote im Hinblick auf Ihre Ziele?

Als **Antwortmöglichkeiten** sind hier alle Methoden aufgelistet, die bei allen Plattformen insgesamt identifiziert wurden: interne Diskursformate (Talk-Formate, Diskussionsveranstaltungen, vertrauliche Formate, Dialoge), öffentliche Diskursformate, Kommunikationskanäle (Podcasts, Newsletter, Social Media, Pressespiegel, Presseverteiler, Newsrooms, Blogs), Seminare, Workshops, Schulungen, öffentliche Veranstaltungen (Fachtagungen, Symposien, Expertengesprächskreise, Konferenzen), Online-Tools, Beratungen, Projekte, Kommunalberatungen, Qualifizierungslehrgänge, Forschung und Publikationen, informelle Gespräche, Thementische, Förderprogramme, Arbeitsgruppen, Kampagnen.

Eine übergreifende Auswertung ist bei diesen Fragen sehr schwierig, da die genutzten Methoden von Plattform zu Plattform sehr unterschiedlich sind. Generell lässt sich feststellen, dass sowohl öffentliche und interne Veranstaltungen und Diskursformate recht positiv gesehen werden. Interessant ist, dass die am meisten genutzten Methoden nicht unbedingt auch die am höchsten bewerteten sind.

#### Was sind Ihrer Meinung nach die zentralen Erfolgsfaktoren Ihrer Plattform?

**Antwortmöglichkeiten:** unterschiedliche Stakeholder, Vertrauensaufbau durch regelmäßigen Kontakt, Methoden der Ansprache, andere.

Eine Mehrheit der Befragten sieht plattformübergreifend die Einbindung unterschiedlicher Stakeholder als zentrales Erfolgskriterium. Knapp dahinter wird der Vertrauensaufbau durch regelmäßigen Kontakt verortet. Weniger wichtig erscheinen aus Sicht der Befragten die Methoden der Ansprache für das Gelingen zu sein.

#### Welche positiven Erfahrungen haben Sie in Ihrer Arbeit gemacht?

Insgesamt berichten die Plattformen von einer sehr positiven Erfahrung in der Zusammenarbeit und Vernetzung verschiedener Stakeholder. Die positiven Aspekte umfassen konstruktiven Austausch, die Bildung und Stärkung von Netzwerken, innovative Projekte und Initiativen, die zur Bewusstseinsbildung und politischen Diskussion beitragen. Vertrauen und professioneller Umgang fördern dabei die effektive Zusammenarbeit und ermöglichen die Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien und Mobilitätslösungen. Die Plattformen betonen die Bedeutung von offenen Diskursen und der Beteiligung vielfältiger Gruppen, um transformative Prozesse voranzutreiben und lokal wie auch regional nachhaltige Impulse zu setzen.

#### Was würden Sie im Rückblick Ihrer Erfahrungen in Zukunft am liebsten ändern?

Die Auswertung offenbart einen deutlichen Wunsch nach frühzeitiger und intensiverer Einbeziehung politischer und gesellschaftlicher Akteure, Prozesse, Optimierung von Prozessen zur Steigerung der Effektivität und Verkürzung der Dauer. Befragte betonen die Notwendigkeit einer nachhaltigeren Transformation und konkreteren Maßnahmen im Klimaschutz. Zusätzlich wird eine deutliche Verbesserung in der Kommunikation gefordert, um die Sichtbarkeit zu erhöhen und mehr Stakeholder aktiv einzubinden.

#### Nach Ihren Erfahrungen: Wie erreicht man gegenseitige Akzeptanz unter den verschiedenen Stakeholdern am besten?

Die effektive Ansprache und das Erreichen gegenseitiger Akzeptanz unter Stakeholdern basieren hauptsächlich auf offener und transparenter Kommunikation, regelmäßigem Austausch und dem gegenseitigen Respekt. Transparenz in Prozessen, das aktive Zuhören und das Anpassen der Kommunikation an verschiedene Gruppen sind essenziell. Veranstaltungen und vertrauensbildende Maßnahmen fördern das gegenseitige Verständnis und stärken die Zusammenarbeit, indem sie eine Basis für gemeinsame Ziele und Visionen schaffen.

**Nach Ihren Erfahrungen: Wie entschärft man Konfliktfelder zwischen den Stakeholder-Gruppen am besten?**

Die Antworten der Befragten betonen plattformübergreifend vielfältige Strategien zur Konfliktentschärfung zwischen Stakeholdern, darunter offene Kommunikation, Nutzung wissenschaftlicher Fakten, Einbindung durch Mediation, Respekt und Empathie sowie die Betonung gemeinsamer Ziele. Diese Methoden unterstützen eine effektive Zusammenarbeit und nachhaltige Konfliktlösung in Transformationsprozessen.

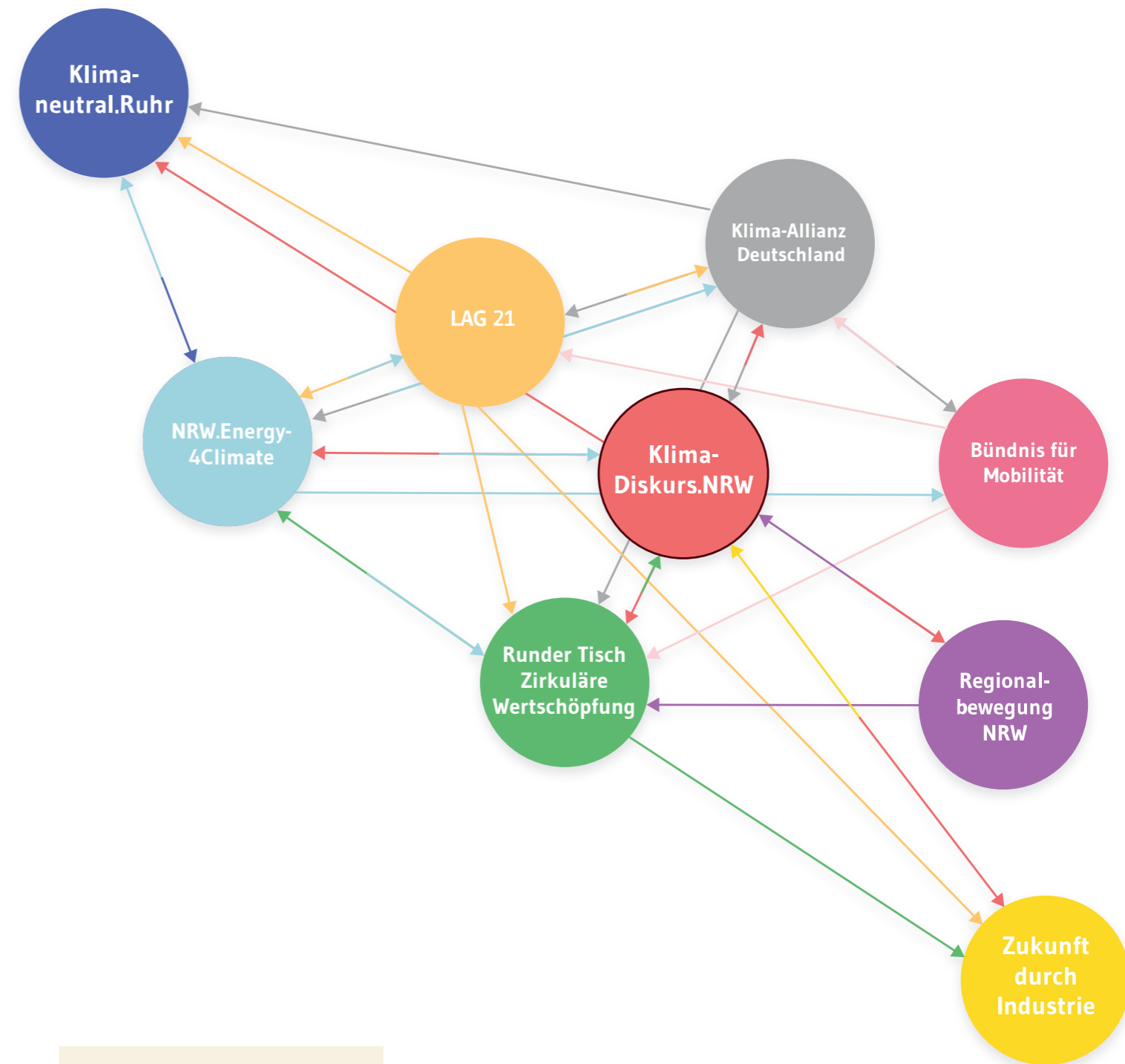
**Welche Erwartungen haben Sie für die Zukunft der Transformation?**

**Antwortmöglichkeiten:** Der Transformationsprozess geht in die richtige Richtung. Der Transformationsprozess gerät ins Stocken. Der Transformationsprozess steht Rückschlägen gegenüber.

Hinsichtlich der Erwartungen an die Zukunft der Transformation ist die Stimmung plattformübergreifend betrachtet verhalten positiv, auch wenn Unterschiede zwischen den Plattformen deutlich wahrnehmbar sind.

**Ist ... (befragte Plattform) aus Ihrer Sicht mit anderen NRW-Organisationen vernetzt, die sich ähnlichen Zielen verschrieben haben? Falls ja, mit welchen Organisationen?**

Aus Sicht der befragten Personen findet eine Vernetzung der Plattformen untereinander statt, die in ihrer Ausprägung jedoch sehr unterschiedlich ist. Das lässt sich am besten grafisch darstellen. In der Abbildung auf der rechten Seite deuten die Pfeile auf eine wahrgenommene Vernetzung zwischen den betreffenden Plattformen hin, die Nähe/Ferne zwischen den Plattformen sind ein Indikator für den wahrgenommenen Grad bzw. die Intensität der Vernetzung. Am stärksten vernetzt sind demnach der KlimaDiskurs.NRW und die LAG 21 NRW, gefolgt von NRW.Energy4Climate, dem Runden Tisch Zirkuläre Wertschöpfung NRW, der Klima-Allianz Deutschland und dem Bündnis für Mobilität.



Darstellung der Vernetzung von Plattformen untereinander



**Was halten Sie generell von einer NRW-weiten Vernetzung von Institutionen, die mit gesellschaftlichen Stakeholdern zur Transformation im Diskurs stehen?**

**Antwortmöglichkeiten:** Kann die Transformation voranbringen, wird nichts ändern, zusätzliche Konflikte

Die große Mehrheit der Befragten steht plattformübergreifend einer Vernetzung positiv gegenüber.

**Wirken Sie zusätzlich bei einer oder mehreren der genannten Organisationen mit? Falls ja, bei welchen Organisationen?**

Die Befragten gaben an, auch bei anderen Plattformen aktiv zu sein. Die unten abgebildete Grafik deutet darauf hin, dass die Mitglieder bei mehreren Plattformen aktiv sind. Die Nähe/Ferne zwischen den Plattformen ist ein Indikator für den Grad bzw. die Intensität der Vernetzung. Die Grafik zeigt, dass die Mitglieder der Plattformen KlimaDiskurs.NRW, NRW.Energy4Climate, Bündnis für Mobilität und LAG 21 NRW am stärksten untereinander aktiv sind.



## 9.2 Einzelergebnisse Befragung Ausgewählte Stakeholder

**Was motiviert Sie persönlich, sich für die Transformation zu engagieren?**

Übergreifend teilen alle Stakeholder-Gruppen die Überzeugung, dass die Transformation notwendig ist, um zukünftige Generationen und den Planeten zu schützen. Während die Motivationen variieren – von wirtschaftlichen Interessen bis hin zu sozialer Gerechtigkeit und ökologischer Nachhaltigkeit – ist das gemeinsame Ziel eine umfassende, gerechte und effektive Transformation der Gesellschaft und Wirtschaft. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Notwendigkeit einer breiten Beteiligung sowie auf der Zusammenarbeit über alle Sektoren hinweg, um die komplexen Herausfor-

derungen des Klimawandels und der nachhaltigen Entwicklung zu bewältigen.

**Wie beurteilen Sie den aktuellen Stand der Transformation? Was läuft gut, was läuft schlecht?**

Die Antworten verdeutlichen die vielschichtigen Perspektiven und Herausforderungen, die jede Gruppe in Bezug auf den Transformationsprozess wahrnimmt. Sie unterstreichen die Notwendigkeit einer schnelleren, koordinierten, inklusiven und pragmatischen Herangehensweise, um die dringenden ökologischen und sozialen Ziele effektiv zu erreichen.

**Mit welchen der unten genannten Methoden/Angeboten der unterschiedlichen Plattformen, die sich aktiv für die Transformation einsetzen, haben Sie gute Erfahrungen gemacht? Welche Methoden sind in Ihren Augen weniger effizient?**

	Gute Erfahrungen	Weniger effizient
Interne Diskursformate (Talk-Formate, Diskussionsveranstaltungen, Dialoge)	16	–
Öffentliche Diskursformate	14	1
Kommunikationskanäle	16	3
Seminare	6	9
Workshops	14	1
Schulungen	5	5
Öffentliche Veranstaltungen (Fachtagungen, Symposien, Expertengesprächskreise, Konferenzen)	15	2
Online-Tools	5	8
Beratungen	8	2
Projekte	10	–
Kommunalberatungen	6	1
Qualifizierungslehrgänge	5	4
Forschung & Publikationen	10	4
Informelle Gespräche	14	1
Thementische	2	6
Förderprogramme	10	1
Arbeitsgruppen	13	–
Kampagnen	6	7

Es zeigt sich sehr deutlich, dass die meisten Befragten mit internen Diskursformaten, informellen Gesprächen, Kommunikationskanälen und öffentlichen Veranstaltungen/Diskursformaten gute Erfahrungen gesammelt haben. Als weniger effizient werden Thementische, Qualifizierungslehrgänge, Online-Tools, Schulungen und Seminare empfunden.

**Wie stehen Sie zu einer Vernetzung von Diskursplattformen, die sich für die Transformation in NRW engagieren? Bitte begründen Sie kurz Ihre Meinung.**

Über die verschiedenen Stakeholdergruppen hinweg wird die Vernetzung von Diskussionsplattformen überwiegend positiv gesehen, da sie Synergien schafft und den Austausch fördert. Es besteht jedoch Bedarf an effektiveren Kommunikationsstrategien, um die Akzeptanz und Teilhabe breiter Bevölkerungsschichten zu erhöhen. Die Herausforderung liegt darin, die Vernetzung thematisch und bezogen auf die laufenden Transformationsprozesse so zu gestalten, dass sie sinnvoll und kein Selbstzweck wird und dass sie nicht nur die bereits Engagierten erreicht, sondern eine breite und inklusive Beteiligung sicherstellt.

**9.3 Einzelergebnisse Befragung  
Zusätzliche Akteure**

**Was motiviert Sie persönlich, sich aktiv für diese Transformation zu engagieren?**

Insgesamt zeigen die Antworten aus diesen drei Bereichen ein starkes Bewusstsein für die Dringlichkeit der Situation und die Vielschichtigkeit der Herausforderungen, die mit der Transformation verbunden sind. Jede Gruppe bringt ihre spezifische Perspektive und ihre spezifischen Fachkenntnisse ein. Alles deutet darauf hin, dass ein multidisziplinärer Ansatz notwendig ist, um die bevorstehenden Veränderungen effektiv zu bewältigen.

**Wie beurteilen Sie den aktuellen Stand der Transformation? Was läuft gut, was läuft schlecht?**

Insgesamt zeigt die Auswertung, dass aus den drei Bereichen Wissenschaft, Politik und Förderstiftungen eine wachsende Dynamik und Fortschritte, aber auch erhebliche Herausforderungen im Prozess der Transformation erkennen. Die Wissenschaftler\*innen heben technische Fortschritte hervor, Politiker betonen die wirtschaftliche Integration nachhaltiger Praktiken und Förderstiftungen fokussieren auf die sozialen und politischen Aspekte der Transformation. Jede Gruppe identifiziert spezifische Bereiche, die verbessert werden müssen, um eine erfolgreiche und umfassende Transformation zu erreichen.

**Welche Erwartungen haben Sie generell an die Zukunft der Transformation?**

Über alle Stakeholder-Gruppen hinweg gibt es eine klare Erwartung, dass die Transformation dynamischer und umfassender voranschreiten muss, um den Herausforderungen des Klimawandels gerecht zu werden. Dabei wird die Notwendigkeit betont, alle gesellschaftlichen Gruppen einzubeziehen, umfassende Beteiligungs- und Diskursformate zu nutzen und insbesondere soziale Gerechtigkeit als zentralen Bestandteil der Transformation zu behandeln.

**Welchen Beitrag leistet/n Wissenschaft, Politik und Förderstiftungen (je nach Zugehörigkeit der befragten Person) zur Transformation?**

**Wissenschaft:** Neue technologische Ansätze und systemische Analysen bieten Orientierung für Entscheidungsträger. Die Ausbildung junger Menschen ist ebenfalls ein Beitrag.

**Politik:** Politik setzt den regulatorischen Rahmen und finanzielle Anreize. Sie muss sicherstellen, dass die Transformation als machbar betrachtet wird.

**Förderstiftungen:** Sie setzen Impulse und fördern den Dialog. Ihre Unabhängigkeit ermöglicht eine breite Auseinandersetzung mit Transformationsthemen.

**Zusammenfassung:** Diese Auswertung zeigt, dass alle drei Gruppen spezifische und wichtige Beiträge zur Transformation leisten. Die Wissenschaft bietet technische und konzeptionelle Grundlagen, die Politik setzt den regulatorischen Rahmen und die notwendigen finanziellen Anreize und Förderstiftungen treiben den Diskurs und die Agenda voran. Jeder Akteur spielt eine wichtige Rolle in einem komplexen Geflecht von Bemühungen, die auf eine erfolgreiche Transformation abzielen.

**Mit welchen der unten genannten Methoden/Angeboten der unterschiedlichen Plattformen, die sich aktiv für die Transformation einsetzen, haben Sie gute Erfahrungen gemacht? Welche Methoden sind in Ihren Augen weniger effizient?**

	Gute Erfahrungen	Weniger effizient
Interne Diskursformate (Talk-Formate, Diskussionsveranstaltungen, Dialoge)	7	–
Öffentliche Diskursformate	3	–
Kommunikationskanäle	4	2
Seminare	2	3
Workshops	4	–
Schulungen	3	1
Öffentliche Veranstaltungen (Fachtagungen, Symposien, Expertengesprächskreise, Konferenzen)	3	–
Online-Tools	1	3
Beratungen	3	–
Projekte	6	–
Kommunalberatungen	1	–
Qualifizierungslehrgänge	1	–
Forschung & Publikationen	5	1
Informelle Gespräche	6	–
Thementische	2	2
Förderprogramme	5	–
Arbeitsgruppen	4	–
Kampagnen	1	1

Zunächst fällt auf, dass nur wenige Methoden als „wenig effizient“ betrachtet werden. Einige Befragte gaben an, dass jede Methode ihre Berechtigung hätte und die Effektivität von der Fragestellung und der Akteursgruppe abhängen würde. Als am meisten effizient werden auch hier interne Diskursformate gesehen. Kurz dahinter liegen informelle Gespräche und Projekte. Kampagnen, Kommunalberatungen, Qualifizierungslehrgänge und Online-Tools sowie Seminare werden als eher weniger effizient betrachtet.

**Wie stehen Sie zu einer Vernetzung von Diskursplattformen, die sich für die Transformation in NRW engagieren? Bitte begründen Sie kurz Ihre Meinung.**

Insgesamt zeigt sich, dass alle drei Gruppen die Bedeutung der Vernetzung anerkennen, jedoch eine klare und effiziente Ausrichtung fordern, um die Transformation effektiv voranzutreiben. Der Fokus liegt dabei auf der praktischen Umsetzung und der Vermeidung von Überlastung durch zu viele unkoordinierte Initiativen.

**Welche Erwartungen haben Sie generell an die Zukunft der Transformation?**

Die Antworten zeigen eine hohe Erwartung an die Notwendigkeit und Dringlichkeit der Transformation. Alle Akteure betonen die Bedeutung von konkreten Maßnahmen und Anpassungen, um den Herausforderungen des Klimawandels zu begegnen. Sie erkennen die komplexe Dynamik der Transformation an und sehen die Notwendigkeit einer breiten gesellschaftlichen Beteiligung und Anpassung von Wirtschaft und Industrie an die neuen Gegebenheiten.

## 10. Beantwortung der Leitfragen

Aus diesen Ergebnissen resultieren folgende Antworten auf die unter 3.2 erwähnten Leitfragen:

### Welche Plattformen für den gesellschaftlichen Dialog im Transformationskontext existieren in NRW?

Insgesamt konnten mehr als 70 Plattformen in NRW recherchiert werden, die sich mit der Transformation im Sinne dieser Studie befassen. Ihre Ausrichtung und ihre Stakeholder sind so breit gefächert, dass ein Blick in die Longlist einen nachhaltigen Eindruck von dem vielfältigen Engagement in NRW zugunsten der Transformation hinterlässt. Mit der Anwendung der im Projekt definierten Kriterien wurden neun Plattformen identifiziert, die Eingang in die Studie fanden: Bündnis für Mobilität, Klima-Allianz Deutschland, KlimaDiskurs.NRW, LAG 21 Netzwerk Nachhaltigkeit NRW, NRW.Energy4Climate, Regionalbewegung NRW, Zukunft durch Industrie, Runder Tisch Zirkuläre Wertschöpfung und Klimaneutral.Ruhr.

### Welche Ansätze werden für diesen Dialog verfolgt? Welche Methoden werden genutzt?

Die jeweiligen Plattformen nutzen sehr unterschiedliche Methoden zur Erreichung ihrer selbst gesteckten Ziele und gehen ihre Aufgaben auch auf sehr unterschiedliche Art und Weise an. Öffentliche und plattforminterne Veranstaltungen sowie Newsletter und Social-Media-Präsenz gehören dabei zum Standardrepertoire. Je nach Herangehensweise der Plattformen gibt es auch speziellere Methoden, wie bspw. Beratungs- und Weiterbildungsangebote mit entsprechenden Online-Tools sowie Software und Förderprogramme. Eine Sonderstellung nimmt die KLIMA.LOUNGE des KlimaDiskurs.NRW ein: Hier werden in absoluter Vertraulichkeit Konflikte zwischen den Mitgliederinstitutionen unter sachkundiger Moderation angesprochen, diskutiert, möglichst ausgeräumt und Lösungen angestrebt. Eine Liste der insgesamt angewandten Methoden ist unter 5.5 dieses Berichts zu finden.

### Welche Akteursgruppen gibt es generell in NRW? Wie stehen diese zueinander und was sind ihre Interessen?

Als Akteursgruppen wurden identifiziert: Wissenschaft und Bildung, staatliche Institutionen, Wirtschaft/Industrie, Verbände, Verkehrsverbände, NGOs, Agenturen, Stiftungen, Medien, Kirchen und Einzelpersonen. Die Akteure sind in unterschiedlicher Weise miteinander verbunden.

### Welche Akteure sind jeweils beteiligt? Wie gelingen Ansprache und Einbindung von Akteuren?

Die Einbindung und Ansprache der Akteure gelingt vorrangig durch interne Diskursformate, Kommunikationskanäle wie Social Media, Newsletter etc. und durch öffentliche Veranstaltungen. Insbesondere bei der Ansprache spielt die persönliche Empfehlung eine große Rolle.

### Findet eine Vernetzung der Initiativen statt?

Aus Sicht der befragten Personen findet eine Vernetzung der Initiativen statt (siehe Grafiken Seite 23 und 24 dieser Studie). Die Pfeile deuten auf eine Vernetzung der Plattformen hin. Die Nähe/Ferne zwischen den Plattformen in der Grafik sind ein Indikator für die Intensität der Vernetzung. Am stärksten vernetzt sind demnach der KlimaDiskurs.NRW und die LAG 21 NRW, gefolgt von der Klima-Allianz Deutschland, Bündnis für Mobilität, NRW.Energy4Climate und Runder Tisch Zirkuläre Wertschöpfung NRW. Die Grafik zeigt sowohl die organisatorische Vernetzung als auch die Vernetzung durch Mehrfach-Mitgliedschaft der Akteure in verschiedenen Plattformen.

### Wie unterscheiden sich die Initiativen, was haben sie gemeinsam?

**Unterschiede:** Jede Initiative hat einen speziellen Fokus, der von der Förderung nachhaltiger Mobilitätslösungen über die Etablierung von Kreislaufwirtschaft bis hin zur Unterstützung der Energiewende und klimaneutralen Industrieentwicklung reicht, was sich in ihren spezifischen Zielen, Projekten und beteiligten Stakeholdern widerspiegelt.

**Gemeinsamkeiten:** Die Initiativen und Organisationen teilen das Engagement für nachhaltige Entwicklung und Klimaschutz in Nordrhein-Westfalen, indem sie sektorübergreifende Kooperationen fördern und innovative Lösungen für Umwelt- und Mobilitätsprobleme entwickeln. Sie sind sich im Wesentlichen darüber einig, dass die Transformation beschleunigt werden muss, um Schlimmeres zu verhüten, d. h. den Klimafolgen so schnell wie möglich und so wirksam wie möglich zu begegnen. Zudem vertreten sie so gut wie übereinstimmend die Meinung, dass die Politik so bald wie möglich noch intensiver als bislang regelnd in diesen Prozess eingreifen sollte.

### Was sind die zentralen Erfolgskriterien?

Es zeigt sich, dass die Einbeziehung unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen mit unterschiedlichen Interessen plattformübergreifend vorrangig als Erfolgskriterium gesehen wird. Die Schaffung einer Vertrauensbasis unter den Stakeholdern und der regelmäßige Austausch werden in ähnlichem Maße als wichtig erachtet.

### Was sollte im Rückblick der Erfahrungen anders gemacht werden?

Es zeigt sich ein klares Bedürfnis der Befragten nach stärkerer und früherer Einbindung sowie strategischer Beteiligung in politischen Entscheidungsprozessen. Zudem ist der Wunsch nach verbesserten Methoden für effektivere, zielgerichtetere Projekte deutlich wahrnehmbar: Dabei geht es z. B. um die vernetzte Arbeit an gemeinsamen Positionen sowie deren Platzierung im vorpolitischen und politischen Raum. Darüber hinaus wünschen sich die Befragten auch weniger zeitintensive Prozesse sowie eine tiefere Fokussierung auf Nachhaltigkeit und konkrete Transformationschritte. Schließlich wird eine verbesserte Kommunikationsstrategie (z. B. Social Media) gefordert, die sowohl die Sichtbarkeit als auch das Verständnis für transformative Projekte in der Öffentlichkeit und bei relevanten Stakeholdern erhöht.



## 11. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

### 11.1 Zusammenfassung

Mehr als 70 Organisationen, Vereine, Zusammenschlüsse etc. in NRW befassen sich sehr eingehend mit dem Klimawandel im Land sowie seinen Folgen und engagieren sich aktiv für den Klimaschutz. Kriteriengeleitet wurden in dieser Studie neun Plattformen untersucht, auf die sich die im Folgenden genannten Ergebnisse beziehen.

- Die persönliche Motivation der Befragten ist mehr oder weniger einheitlich: Sie wollen kommenden Generationen eine intakte und lebenswerte Umwelt hinterlassen und machen sich gleichzeitig Sorgen um den Verlust von Wohlstand im Land durch die Folgen des Klimawandels. Von Bedeutung ist auch die sozial gerechte und wirtschaftlich machbare Gestaltung der Transformation. Je nach Stakeholder-Gruppe tritt mal die eine, mal die andere Motivation in den Vordergrund.
- Unter den Dächern der Plattformen finden sehr unterschiedliche Stakeholder-Gruppen mit durchaus unterschiedlichen Interessen zusammen. Beim KlimaDiskurs.NRW fällt auf, dass hier Akteure mit zum Teil sehr konträren Interessen zu finden sind, was zum Teil dem Doppelziel des Vereins geschuldet ist, das Klima zu schützen und gleichzeitig den Wirtschafts- und Industriestandort sowie den Lebensstandort NRW zu stärken. Aufgabe des KlimaDiskurs.NRW ist es, wo möglich Zielkonflikte (z. B. Wirtschaft/Klimaschutz) zu thematisieren und Zielkongruenzen (z. B. Klimaschutz als Standortfaktor) zu entdecken und politikfähig zu machen.
- Die Plattformen teilen das Engagement für nachhaltige Entwicklung und Klimaschutz in Nordrhein-Westfalen, jede von ihnen hat jedoch einen anderen Fokus.
- Die angewandten Methoden sind dabei so unterschiedlich wie die Plattformen selbst. Deren Präferenz ist sehr stark von der jeweiligen Plattform abhängig. Insgesamt fällt auf, dass Kommunikation an sich eine große Bedeutung hat. Als am effizientesten werden interne Diskursformate gesehen. Kurz dahinter liegen informelle Gespräche und Projekte. Kampagnen, Kommunalberatungen, Qualifizierungslehrgänge und Online-Tools bekommen die wenigsten Stimmen, wenn auch immer wieder erwähnt wird, dass alle Methoden ihre Berechtigung haben.



Als Sonderfall erwähnenswert ist die sogenannte KLIMA.LOUNGE des KlimaDiskurs.NRW: Hier werden in absoluter Vertraulichkeit Konflikte unter den Mitgliederinstitutionen unter sachkundiger Moderation angesprochen, diskutiert und möglichst ausgeräumt.

- Die Plattformen sind in unterschiedlicher Weise miteinander vernetzt, organisatorisch und durch Mehrfach-Mitgliedschaften der Akteure. Zunehmende Vernetzung stellt einen Wert für die Befragten dar, insbesondere „um mehr voneinander zu wissen“, aber auch für gemeinsame Aktionen. Es gibt jedoch Stimmen, die vor einer „Vernetzung als Selbstzweck“ warnen. Hier ist eine gewisse Sorge vor Verlust der Eigenständigkeit durch Vernetzung zu spüren.
- Bei den Erfolgsfaktoren ergibt sich ein homogenes Bild: Die meisten Befragten sehen Vertrauen unter den beteiligten Akteuren als wichtigstes Kriterium an, gefolgt von der Einbindung möglichst vieler und unterschiedlicher Stakeholder sowie einem regelmäßigen Austausch. Um die Sichtbarkeit und auch das Verständnis für transformative Prozesse in der Gesellschaft und bei relevanten Stakeholdern zu fördern, betonen die Befragten die Bedeutung einer verbesserten Kommunikationsstrategie (z. B. Social Media).
- Die allermeisten Befragten fordern eine Beschleunigung der Transformation. Sie beklagen, dass die Politik nicht schneller und zielgerichteter mit Regelungen in den Prozess der Energiewende eingreift. Zudem wünschen sich die Vertreter\*innen der Plattformen eine frühzeitige Einbindung in diesen Prozess seitens der Politik, um diesen im vorpolitischen und politischen Raum konstruktiv unterstützen zu können.

### 11.2 Schlussfolgerungen

**Die eingangs aufgestellte Hypothese von der überragenden Bedeutung von gesellschaftlichen Diskursen für eine erfolgreiche Transformation konnte durch diese Studie in vollem Umfang verifiziert werden. Um die Transformation so konfliktarm wie möglich zu beschleunigen, ohne dabei die Menschen in unserer Gesellschaft zu verlieren, sollten folgende Voraussetzungen geschaffen werden:**

1. Die bestehenden Organisationen und Plattformen, die sich in NRW in diesem Bereich engagieren, müssen unter Stärkung des bestehenden Vertrauensverhältnisses untereinander besser miteinander vernetzt werden. Dabei ist zu beachten, dass deren Eigenständigkeit bzw. ihre Alleinstellungsmerkmale nicht infrage gestellt oder gefährdet werden. Damit ist zum einen der Austausch von Erfahrungen und Know-how möglich, zum anderen ergeben sich Ansätze für übereinstimmende Meinungen und gemeinsame Stoßrichtungen in Bezug auf die Unterstützung des Transformationsprozesses.
2. Für diese Vernetzung bedarf es einer landesweiten Ansprechstelle. Durch diese Ansprechstelle sollte durch organisations- und plattformübergreifende Diskurse zunächst eine breitere gemeinsame Vertrauensbasis geschaffen werden. Auf dieser Grundlage könnte die Ansprechstelle Diskussionen zu kontroversen Themen zwischen Akteuren initiieren und moderieren, wie dies bereits im KlimaDiskurs.NRW regelmäßig erfolgt – auch in Form streng vertraulicher Gespräche. Dadurch könnten Konflikte reduziert und Ansätze für übereinstimmende Meinungen sowie gemeinsame Initiativen für die Unterstützung des Transformationsprozesses entwickelt werden. Diese gemeinsam getragenen Ansätze können Politik und Verwaltung helfen, Konflikte zu reduzieren, notwendige Regulierungen anzustoßen und die Transformation zu beschleunigen.

Der KlimaDiskurs.NRW ist für die Meta-Funktion als „Vernetzer der Vernetzer“ sowie als strategischer Ansprechpartner für Politik und Gesellschaft prädestiniert. Aufgrund der Pluralität der Mitglieder, die zentrale Akteure des NRW-Transformationsprozesses sind, sowie der Breite der behandelten Themen existieren beim KlimaDiskurs.NRW viele Erfahrungen mit der „Währung Vertrauen“ und eine große Bereitschaft, sich diskursiv auf konfliktäre Wege der Transformation einzulassen, um voranzukommen.

Unterschiedliche Methoden und Strategien zur Lösung von Konflikten, zur Überwindung von Blockaden und der Suche nach Interessenskonvergenzen wurden durch den KlimaDiskurs.NRW erfolgreich erprobt und stehen zur Verfügung. Der KlimaDiskurs.NRW kann daher als Diskursorganisator und Netzwerkpartner der Plattformen viel dazu beitragen, dass die sozial-ökologische Transformation des Wirtschafts- und Lebensstandortes gelingt.



